

عنوان البحث:

دور تقنية المعلومات في دعم استراتيجيات التوظيف الذكي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

أنفال محمد الوادعي

الرقم الجامعي:

251002947

المشرف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

السنة الدراسية:

2025

## قائمة المحتويات:

|    |                            |
|----|----------------------------|
| 3  | مقدمة:                     |
| 6  | مشكلة الدراسة:             |
| 9  | أهمية الدراسة:             |
| 13 | اهداف الدراسة:             |
| 15 | تساؤلات الدراسة:           |
| 16 | فرضيات الدراسة:            |
| 18 | الدراسات السابقة:          |
| 22 | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 24 | المنهجية وطرف البحث:       |
| 26 | أدوات الدراسة:             |
| 28 | حدود الدراسة:              |
| 30 | المراجع:                   |

## مقدمة:

أدى دمج تكنولوجيا المعلومات (IT) في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى إحداث تحول في أساليب المؤسسات في توظيف موظفيها وتقييمهم والاحتفاظ بهم في الاقتصاد العالمي الحديث. ويؤثر التوظيف، باعتباره وظيفة حيوية في الموارد البشرية، بشكل كبير على تركيبة المواهب في المؤسسات. ومع تزايد تعقيد سوق العمل وتنافسيته، لا سيما في الاقتصادات سريعة النمو مثل المملكة العربية السعودية، فإن استراتيجيات مبتكرة قائمة على التكنولوجيا تحل محل أساليب التوظيف التقليدية أو تعززها تدريجيًا. وتستفيد هذه الأساليب المتقدمة من الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والتعلم الآلي والحوسبة السحابية لجذب وتقييم وتعيين الموظفين المناسبين بفعالية وكفاءة غير مسبوقة (Manekar، 2024).

تشهد المملكة العربية السعودية تحولًا كبيرًا، مدفوعًا بإطار استراتيجيتها لرؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد، وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز قطاعات الخدمات العامة مثل الصحة والتعليم، والبنية التحتية، والترفيه، والسياحة. أطلقت هذه الرؤية الطموحة جهدًا وطنيًا لتحديث القطاعين العام والخاص، مع إعطاء الأولوية للرقمنة والتقدم التقني في جميع المجالات، بما في ذلك تنمية رأس المال البشري. ويؤكد برنامج التحول الوطني، وهو جزء لا يتجزأ من رؤية 2030، بشكل خاص على ضرورة تعزيز كفاءة سوق العمل، وزيادة فرص العمل للمواطنين، ورفع مشاركة القوى العاملة - وهي أهداف تعتمد بشكل كبير على منهجيات توظيف فعالة واستراتيجية. في هذا السياق، تُصبح تكنولوجيا المعلومات عاملاً مُمكنًا للأهداف الوطنية، حيث تُقدم حلولًا مبتكرة لتلبية الاحتياجات المتطورة لأصحاب العمل والباحثين عن عمل على حد سواء (Darandary، 2021).

تختلف أساليب التوظيف الذكية بشكل ملحوظ عن الأساليب التقليدية من خلال التركيز على الكفاءة وقابلية التوسع واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. فعلى عكس عمليات التوظيف اليدوية، التي تميل إلى أن تكون شاقة وعرضة للأخطاء ومحدودة النطاق، يستخدم التوظيف الذكي التكنولوجيا لتحسين مصادر المرشحين، وأتمتة تقييم السير الذاتية، وتمكين المقابلات الافتراضية، والتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال الخوارزميات. على سبيل المثال، يمكن للشركات اعتماد نظام تتبع المتقدمين (ATS) الذي يُصنّف المرشحين تلقائيًا بناءً على مؤهلاتهم وتوافقهم مع متطلبات الوظيفة. هذا لا يُسرّع عمليات التوظيف فحسب، بل يُقلّل أيضًا من التحيزات اللاواعية، ويُعزز الشفافية، ويُحسن جودة قرارات التوظيف (Horodyski، 2023).

علاوة على ذلك، يُتيح استخدام البيانات الضخمة والتحليلات للشركات الاستفادة من كمّ هائل من معلومات سوق العمل الداخلية والخارجية. من خلال تقييم أنماط التوظيف، مثل الوقت اللازم للتعيين، وتكلفة التوظيف، ودوران الموظفين، ومعدلات رفض الطلبات، يُمكن لمسؤولي التوظيف تحسين أساليبهم لتكون أكثر توافقًا مع أهداف المؤسسة وتوقعات المرشحين. في المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية هذه الاستراتيجية القائمة على البيانات، حيث تسعى الشركات إلى جذب قوى عاملة مُلمّة بالتكنولوجيا، يهيمن عليها الشباب، مع تلبية متطلبات السعودية (نطاقات) التي تفرضها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. من خلال اعتماد التقنيات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، يُمكن للمؤسسات تتبع تنوع المرشحين، وتقييم مدى امتثالهم للوائح التوظيف، وكشف فجوات المواهب التي قد تؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي على المدى الطويل (Singh, 2022).

يُظهر نمو منصات التوظيف الإلكترونية في المملكة العربية السعودية الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في هذا القطاع. تُنشئ منصات مثل LinkedIn و Bayt.com و Naukrigulf، بالإضافة إلى بوابات مدعومة حكوميًا مثل Taqat وصندوق تنمية الموارد البشرية (HRDF)، منظومات عمل قوية تتيح للباحثين عن عمل وأصحاب العمل التواصل الفوري. تتميز هذه المنصات بتوصيات وظيفية مُخصصة، وخوارزميات مطابقة المهارات، وأدوات فرز المرشحين المدعومة بالذكاء الاصطناعي، مما يُقلل بشكل كبير من الوقت والموارد المُنفقة على التوظيف. علاوة على ذلك، تُعزز المنصات الرقمية هوية صاحب العمل من خلال تمكين المؤسسات من إبراز ثقافتها وقيمها وفرص التطوير المهني لديها، مما يؤدي إلى جذب المزيد من الكفاءات المؤهلة (Asad, 2025).

كما تطورت وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة توظيف قوية، بفضل تكنولوجيا المعلومات. يستخدم أصحاب العمل السعوديون بشكل متزايد قنوات مثل Instagram و Snapchat لاستهداف الجمهور الأصغر سنًا والإعلان عن فرص العمل المتاحة. تُعد هذه الأساليب مفيدة بشكل خاص في مجالات مثل تجارة التجزئة والفنادق والترفيه، حيث يلعب الوعي بالعلامة التجارية والتوافق الثقافي دورًا حاسمًا في جذب الكفاءات. من خلال تقنيات الاستماع الاجتماعي وتحليل المشاعر، يمكن لمحترفي الموارد البشرية مراقبة الوعي العام بشركتهم، ومشاهدة تصرفات المنافسين، وتغيير استراتيجيات التوظيف الخاصة بهم وفقًا لذلك (Dwivedi, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، أدى تزايد نماذج العمل عن بُعد والعمل الهجين - الذي تسارعت وتيرة انتشاره بسبب جائحة كوفيد-19 - إلى تفاقم الحاجة إلى أدوات توظيف رقمية قادرة على العمل دون قيود جغرافية. أصبحت منصات المقابلات المرئية، ومراكز التقييم الإلكترونية، وبرامج التوجيه والإرشاد الافتراضية ممارسات قياسية في المؤسسات السعودية التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية في عالم ما بعد الجائحة. لا تدعم هذه الأدوات الكفاءة فحسب، بل تُظهر أيضًا التزام الشركة بالمرونة والابتكار، وهما أمران يُقدّرهما الباحثون عن عمل اليوم تقديرًا كبيرًا (Tawalbeh، 2025).

لعلّ الذكاء الاصطناعي هو القوة الأكثر تأثيرًا في مجال التوظيف الذكي. تستطيع روبوتات الدردشة المدعومة بالذكاء الاصطناعي الإجابة على استفسارات المرشحين في الوقت الفعلي، وجدولة المقابلات، وحتى إجراء مقابلات فرز أولية باستخدام معالجة اللغة الطبيعية. يمكن للتحليلات التنبؤية التنبؤ باحتمالية نجاح المرشح بناءً على البيانات السابقة، بينما تعمل خوارزميات التعلم الآلي باستمرار على تحسين قرارات التوظيف استنادًا إلى حلقات التغذية الراجعة. في المملكة العربية السعودية، تُجري العديد من المؤسسات تجارب على هذه التقنيات لتقليل الأخطاء البشرية، وضمان الاتساق، ومواءمة نتائج التوظيف مع أداء الأعمال (Wael، 2023).

في الختام، يُعدّ دور تكنولوجيا المعلومات في دعم أساليب التوظيف الذكية في المملكة العربية السعودية ثوريًا واستراتيجيًا. يُمكن هذا النظام المؤسسات من التغلب على قيود التوظيف التقليدية، وتعزيز الكفاءة، ومواءمة ممارسات التوظيف مع أهداف التنمية الوطنية. ومع استمرار المملكة العربية السعودية في مسيرتها نحو اقتصاد قائم على المعرفة، سيكون دمج حلول تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في التوظيف أمرًا حيويًا لبناء قوة عاملة تنافسية وماهرة وجاهزة للمستقبل. ومن خلال تبني المنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والأتمتة، قد لا تجذب الشركات السعودية أفضل المواهب فحسب، بل ستساهم أيضًا في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الأوسع نطاقًا الواردة في رؤية 2030. وبالتالي، سيظل التأزر بين التكنولوجيا واستراتيجية التوظيف محركًا حيويًا للنمو المستدام والابتكار في سوق العمل المتنامي في المملكة.

## مشكلة الدراسة:

في المملكة العربية السعودية، تعمل الشركات على تحديث أنشطة الموارد البشرية لديها بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030، لا سيما من خلال تحسين ممارسات التوظيف. ومع ذلك، وعلى الرغم من تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبة في تطبيق أساليب التوظيف الذكي بكفاءة. وتعيق تحديات مثل محدودية البنية التحتية التكنولوجية، ونقص المهارات الرقمية، وعدم كفاية تكامل تحليلات البيانات، والنفور من التغيير، الإمكانيات الكاملة لتكنولوجيا المعلومات في التوظيف. يهدف هذا البحث إلى تقييم الفجوة بين القدرات التقنية وممارسات التوظيف الفعلية في المملكة العربية السعودية، وتحديد العناصر المهمة التي تعيق أو تشجع على تطبيق التوظيف الذكي.

### 1. عدم التوافق بين قدرات تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الموارد البشرية:

يُعدّ عدم التوافق بين القدرات التي تُوفرها تكنولوجيا المعلومات والتوجه الاستراتيجي لأقسام الموارد البشرية من القضايا الجوهرية في مشهد التوظيف السعودي. تستثمر العديد من الشركات في المنصات الرقمية وحلول البرمجيات، مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، والاختبارات الإلكترونية، وأدوات الفرز المدعومة بالذكاء الاصطناعي، إلا أنها تفشل في دمج هذه التقنيات مع تخطيط القوى العاملة على المدى الطويل وأهداف التوظيف الاستراتيجية. قد تستخدم أقسام الموارد البشرية هذه الأدوات لتحقيق الكفاءة، إلا أنها غالبًا ما تفتقر إلى الثقافة أو المهارات القائمة على البيانات اللازمة للاستفادة من كامل إمكاناتها. تمنع هذه الفجوة الشركات من اكتساب رؤى حول أنماط المتقدمين، واحتياجات المواهب المستقبلية، وتوقعات الأداء. ونتيجةً لذلك، ورغم وجود هذه التكنولوجيا، إلا أن استخدامها يبقى شكليًا ولا يؤدي إلى تقدم حقيقي في جودة التوظيف، أو الاحتفاظ بالموظفين، أو مرونة القوى العاملة. سيستكشف هذا البحث كيف يُعيق هذا التباين بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الموارد البشرية نجاح التوظيف الذكي في الشركات السعودية (Alsalman A., 2025).

### 2. المهارات الرقمية المحدودة لدى متخصصي الموارد البشرية:

ومن القضايا الرئيسية الأخرى نقص الكفاءات الرقمية لدى متخصصي الموارد البشرية المسؤولين عن وظائف التوظيف. في العديد من الشركات السعودية، يفتقر موظفو الموارد البشرية إلى المهارات التقنية اللازمة لتشغيل أو فهم مخرجات الأدوات الرقمية الحديثة بفعالية، مثل منصات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي، ولوحات معلومات تحليلات التوظيف،

ونماذج التعلم الآلي. ونتيجةً لذلك، يميلون إلى الاعتماد على أساليب قديمة أو يدوية، حتى مع توفر الأدوات الرقمية. وتبرز هذه المشكلة بشكل أكبر في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومؤسسات القطاع العام، حيث قد تكون ميزانيات التدريب وخطط التحول الرقمي غير مكتملة. تُضعف هذه الفجوة في المهارات القدرة على توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في التوظيف، مثل تقدير متطلبات سوق العمل، وتحليل المهارات الشخصية باستخدام الذكاء الاصطناعي، أو أتمتة مسارات المواهب. سيبحث البحث في مدى تأثير نقص الثقافة الرقمية في فرق الموارد البشرية كعائق أمام التوظيف الذي (Mazurchenko، 2019).

### 3. مقاومة التغيير في الثقافة التنظيمية:

تُعَدّ المقاومة الثقافية داخل المؤسسات مشكلةً أساسيةً أخرى تؤثر على نجاح تبني استراتيجيات التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات في المملكة العربية السعودية. حتى عند تطبيق تقنيات التوظيف الرقمية المتقدمة، قد تُؤخر المقاومة الداخلية من الإدارة أو موظفي الموارد البشرية استخدامها أو تعيقها. ينبع هذا التردد عمومًا من الخوف من فقدان الوظيفة، أو انعدام الثقة في الأتمتة، أو عدم اليقين بشأن نزاهة ونزاهة الخيارات القائمة على الخوارزميات. في بعض الحالات، لا تزال قيم التوظيف التقليدية - مثل تفضيل الإحالات الشخصية أو إعطاء الأولوية للمقابلات الشخصية - تهيمن على قرارات التوظيف، بغض النظر عن التوصيات الرقمية. تُعيق هذه المواقف قدرة أساليب التوظيف الذكية على تعزيز عمليات التوظيف القائمة على الجدارة والشفافية والقائمة على البيانات. ستُقيم الدراسة كيف تؤثر المقاومة الثقافية على فعالية وقابلية توسع التوظيف القائم على تكنولوجيا المعلومات في الشركات السعودية (Karawya، 2024).

### 4. تفاوتات البنية التحتية والجاهزية التكنولوجية:

على الرغم من الجهود الحكومية المبذولة نحو التحول الرقمي، لا تزال البنية التحتية التكنولوجية متفاوتة بين المناطق والقطاعات في المملكة العربية السعودية. فبينما تتمتع المؤسسات الأكبر حجمًا في المناطق الحضرية مثل الرياض أو جدة بإمكانية الوصول إلى أنظمة بيئية رقمية متطورة في كثير من الأحيان، قد تفتقر الشركات الأصغر حجمًا في المناطق الريفية أو المناطق الأقل نموًا إلى إمكانية الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة، أو الأنظمة السحابية، أو برامج الموارد البشرية الحالية. بالإضافة إلى ذلك، قد تعاني مؤسسات القطاع العام من قيود مالية أو بيروقراطية تعيق التقدم التكنولوجي. تُؤدي هذه

التفاوتات إلى بيئة توظيف غير متكافئة، حيث تقتصر استراتيجيات التوظيف الذكية على البعض، مما يدفع آخرين إلى الاعتماد على ممارسات التوظيف التقليدية الأقل كفاءة. سيبحث البحث في كيفية تأثير جاهزية البنية التحتية على قابلية توسع التوظيف القائم على تكنولوجيا المعلومات عبر مختلف المجالات وأحجام الأعمال في المملكة العربية السعودية (Uren، 2023).

#### 5. نقص تكامل تحليلات البيانات في التوظيف:

يُعد التوظيف القائم على البيانات سمة أساسية لممارسات التوظيف الذكية، إذ يسمح للشركات باتخاذ قرارات بناءً على مقاييس مثل الوقت المستغرق للتوظيف، وجودة المرشحين، ومعدل دوران الموظفين، واتجاهات سوق العمل. ومع ذلك، لا تزال العديد من الشركات في المملكة العربية السعودية لم تُدمج تحليلات البيانات بشكل كامل في إجراءات التوظيف الخاصة بها. إما لأنها لا تجمع البيانات المطلوبة، أو لأنها تفتقر إلى الأدوات التحليلية والقدرة على تقييمها بفعالية. فبدون تحليلات البيانات، يصعب تحليل فعالية مبادرات التوظيف، واكتشاف نقص المهارات، أو تقدير الطلب على العمالة. ويؤدي هذا إلى استراتيجيات توظيف تفاعلية بدلاً من استباقية. تسعى الدراسة إلى كشف كيف يحدّ نقص استخدام التحليلات من القيمة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات في التوظيف، وكيف يمكن أن يؤدي المزيد من التكامل إلى نتائج توظيف أفضل (Madanchian، 2024).

#### 6. نقص الدعم التنظيمي والسياسي للتحوّل الرقمي في التوظيف:

تلعب القوانين الحكومية ولوائح سوق العمل دورًا رئيسيًا في تحديد أساليب التوظيف. في المملكة العربية السعودية، بينما تُركّز رؤية 2030 وبرنامج التحوّل الوطني على التنمية الرقمية، لا تزال هناك ندرة في أطر السياسات المتخصصة التي تُمكن وتنظّم التوظيف الذكي. على سبيل المثال، لا تزال المعايير الوطنية المُحدّدة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، والتعامل الأخلاقي مع البيانات، وعمليات التوظيف القائمة على المهارات قيد التطوير. يُثير غياب هذه المعايير غموضًا لدى أصحاب العمل حول الامتثال والخصوصية والعدالة في أساليب التوظيف الرقمية. علاوة على ذلك، لا توجد حوافز كافية لدعم التحوّل الرقمي للموارد البشرية في الشركات الصغيرة. سيُقيّم هذا البحث كيف تُعيق قيود السياسات التطبيق الأخلاقي واسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات في أساليب التوظيف الذكي داخل المملكة.

## أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد أهم الشواغل في سوق العمل المتنامي في المملكة العربية السعودية، ألا وهو التكامل الناجح لتكنولوجيا المعلومات في أساليب التوظيف. فبينما تتطور البلاد بوتيرة متسارعة نحو التحول الرقمي في ظل رؤية 2030، لا تزال العديد من الشركات تواجه صعوبة في ربط ممارسات التوظيف بالتطورات التكنولوجية. ومن خلال تحديد الفجوات والفرص المتاحة في تبني أساليب التوظيف الذكية، تُسهم الدراسة في تعزيز تخطيط القوى العاملة وتنمية رأس المال البشري. وستُفيد نتائجها أصحاب العمل وواضعي السياسات وخبراء الموارد البشرية الذين يسعون إلى تحديث أساليب التوظيف، وتحسين جودتها، وبناء قوة عاملة تنافسية وقادرة رقمياً.

### • الأهمية العلمية للدراسة:

#### 1. المساهمة في نظرية إدارة الموارد البشرية:

تُضفي هذه الدراسة قيمةً على التخصص الأكاديمي في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات على أساليب التوظيف، لا سيما في المملكة العربية السعودية. وتُسهم الدراسة في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال الجمع بين أطر التوظيف الذكي والتطبيقات والتحديات الفعلية. ومن خلال تحليل التوظيف من منظور التحول الرقمي، تُثري الدراسة نظريات إدارة الموارد البشرية الحالية بمنظورات جديدة حول التوظيف القائم على الذكاء الاصطناعي، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والكفاءة الرقمية. كما تُرسي الدراسة أساساً لبحوث مستقبلية تبحث في كيفية تطور تكامل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة (Birau، 2024).

#### 2. سد فجوة بحثية إقليمية:

في حين أن الأدبيات العالمية قد درست دور تكنولوجيا المعلومات في التوظيف، إلا أن الدراسات التجريبية التي تُركز على المملكة العربية السعودية ومنطقة الخليج قليلة. تُعالج هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال تقديم رؤى خاصة بكل منطقة حول التحديات والفرص المرتبطة بالتوظيف الذكي في سوق العمل السعودي. وستساعد هذه الدراسة الباحثين على فهم كيفية تقاطع تبني التكنولوجيا في التوظيف مع أهداف التنمية الوطنية، وسياسات العمل، والمتغيرات الثقافية في الشرق الأوسط.

هذا التركيز المحلي يجعل الدراسة ذات قيمة علمية للبحوث المقارنة، ويساهم في إثراء النقاش العالمي حول إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على كيفية حدوث التحول الرقمي في البيئات غير الغربية (Budhwar، 2019).

### 3. تطوير البحث متعدد التخصصات:

تتقاطع هذه الدراسة مع العديد من التخصصات - الموارد البشرية، ونظم المعلومات، واقتصاديات العمل، والسلوك التنظيمي - مما يساهم في تطوير البحث متعدد التخصصات. من خلال تقييم كل من المكونات التكنولوجية والإدارية للتوظيف الذكي، تُشجع الدراسة على اكتساب معرفة شاملة بكيفية تأثير التقنيات الرقمية على التفاعلات البشرية في التوظيف. تدعم الدراسة التعاون بين متخصصي الموارد البشرية وخبراء تكنولوجيا المعلومات، مُوضحةً كيف يُمكن لجهودهم المشتركة أن تُنتج عمليات توظيف فعالة وأخلاقية. كما تفتح آفاقًا جديدة للدراسة في مجالات مثل التحيز الخوارزمي في التوظيف، وأخلاقيات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، ومحو الأمية الرقمية للقوى العاملة، مما يُثري المجال الأكاديمي الأوسع (Shiferaw، 2025).

### 4. إنشاء نموذج بحثي للأسواق الناشئة:

تقترح الدراسة نموذجًا مُراعياً للسياق يُمكن تكراره في أسواق ناشئة أخرى لا يزال التحول الرقمي في الموارد البشرية قيد التطوير. تُقدم المملكة العربية السعودية، كإقتصاد سريع النمو وأهداف نمو طموحة، نموذجًا فريدًا لدراسة قضايا وابتكارات التوظيف الذكي. ويمكن تكييف النتائج والأطر التي طُوّرت في هذه الدراسة مع اقتصادات مماثلة في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب شرق آسيا. وبالتالي، تحتفظ الدراسة بقيمة علمية تتجاوز نطاقها الجغرافي المباشر، وتُشكل نموذجًا يُحتذى به للدراسات المستقبلية في بيئات اجتماعية واقتصادية مماثلة تتعايش فيها الفجوة الرقمية مع ممارسات الموارد البشرية التقليدية.

### 5. تعزيز ممارسات الموارد البشرية القائمة على الأدلة:

يشجع هذا البحث إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة من خلال ترسيخ أساليب التوظيف على الحقائق والأدلة التجريبية بدلاً من الحدس أو الممارسات البالية. تستخدم الدراسة تحليلًا مُنظَّمًا لتحليل كفاءة تقنيات تكنولوجيا المعلومات وأساليب التوظيف الذكي، مما يُمكن الباحثين والممارسين من تقديم اقتراحات مدروسة. كما تُقيّم الدراسة مقاييس أداء التوظيف،

مثل وقت التوظيف، وفعالية التكلفة، وجودة المرشحين، وتُقارن باستخدام التكنولوجيا. ومن خلال المساهمة في تحقيق نتائج قابلة للقياس في المجال الأكاديمي، تدعم الدراسة التحول نحو الموارد البشرية باعتبارها تخصصًا قائمًا على البيانات، مما يعزز دور الأدلة العلمية في اتخاذ القرارات التنظيمية (Boatman، 2024).

#### • الأهمية العملية للدراسة:

##### 1. تعزيز كفاءة التوظيف لأصحاب العمل:

من أبرز الفوائد العملية المباشرة لدراستنا مساعدة الشركات السعودية على تعزيز فعالية عمليات التوظيف لديها من خلال تكنولوجيا المعلومات. من خلال تحديد أفضل الممارسات والأدوات والمخاطر الشائعة، توفر الدراسة خارطة طريق لتقليل وقت التوظيف، وخفض تكاليفه، وتحسين جودة المرشحين. ستقدم الدراسة نصائح للشركات لاختيار التقنيات المناسبة - مثل أنظمة تتبع المتقدمين، وأدوات فحص الذكاء الاصطناعي، أو التقييمات الإلكترونية - بناءً على حجمها وقطاعها ونضجها الرقمي. كما سيتعلم أصحاب العمل كيفية تنظيم سير عمل التوظيف لديهم لتحسين جمع البيانات، وتسريع عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق نتائج أكثر نجاحًا في استقطاب الكفاءات (Gerber، 2018).

##### 2. دعم أهداف تنمية القوى العاملة الوطنية:

تتوافق نتائج هذه الدراسة بشكل وثيق مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تشمل زيادة فرص العمل، وتمكين الشباب، وتعزيز كفاءة سوق العمل. من خلال تقديم رؤى حول كيفية دعم التوظيف الذكي لهذه الأهداف، تُقدم الدراسة قيمة عملية لصانعي السياسات والهيئات الحكومية. فهي تُبين حلول تكنولوجيا المعلومات التي يُمكن تطبيقها على نطاق واسع على المستوى الوطني، وكيفية تحسين التعاون بين القطاعين العام والخاص في مجال التوظيف، وكيفية دعم مواقع مطابقة الوظائف مثل "طاقات". وبذلك، تُعزز الدراسة جهود تنمية القوى العاملة على المدى الطويل وتنويع الاقتصاد، مما يُعزز الهدف الوطني المتمثل في بناء مجتمع تنافسي قائم على المعرفة (Almutarie، 2024).

##### 3. تحسين تجربة المرشح والإنصاف:

سيستفيد الباحثون عن عمل في المملكة العربية السعودية أيضاً من التوصيات العملية لهذه الدراسة. يُمكن أن يؤدي اعتماد استراتيجيات التوظيف الذكي إلى إنشاء أنظمة توظيف أكثر شفافية وعدالة واستجابة، تُقدّر الجدارة وتُقلل من التحيز البشري. ومن خلال تشجيع استخدام المقابلات المُهيكلية، والتقييمات القائمة على المهارات، وخوارزميات المطابقة المُعتمدة على الذكاء الاصطناعي، تُساعد الدراسة على تحسين تجربة المرشح بشكل عام. يُمكن مطابقة المتقدمين بشكل أفضل مع الوظائف المناسبة، والحصول على ملاحظات أسرع، وتقييمهم باستخدام أساليب مُوحدة، مما يُعزز ثقتهم في عملية التوظيف. يُساعد هذا أيضاً على بناء سمعة قوية لأصحاب العمل ورضا الموظفين على المدى الطويل (McCarthy، 2018).

#### 4. تمكين متخصصي الموارد البشرية بالمهارات الرقمية:

يؤكد هذا التقرير على الحاجة إلى محو الأمية الرقمية بين متخصصي الموارد البشرية، ويُقدم حلولاً عملية لتطوير المهارات والتدريب. مع تزايد اعتماد التوظيف على البيانات والتكنولوجيا، يجب على موظفي الموارد البشرية تعديل واجباتهم لتشمل الكفاءات التكنولوجية مثل استخدام البرمجيات، وتحليل البيانات، والتواصل الرقمي. يقترح التقرير أطراً وأساليب للتعليم والتطوير المستمر للموارد البشرية، بما في ذلك الشراكات مع موردي التكنولوجيا، ومنصات التعلم الإلكتروني، والشهادات. ونتيجةً لذلك، يُمكن التقرير فرق الموارد البشرية ليس فقط من اعتماد حلول التوظيف الذكية، بل أيضاً من تحسينها، مما يجعلهم شركاء رئيسيين في نجاح المؤسسة (Dorio، 2024).

#### 5. تشجيع الاستخدام الأخلاقي والمتوافق للتكنولوجيا:

مع تزايد استخدام الذكاء الاصطناعي والأتمتة في التوظيف، تزايد أهمية المخاوف الأخلاقية المتعلقة بالتحيز، وخصوصية البيانات، والإنصاف. تتناول هذه الدراسة هذه المخاوف بتقديم نصائح عملية حول التطبيق الأخلاقي والامتثال التنظيمي في التوظيف الذكي. وتستكشف كيفية تطوير خوارزميات توظيف شفافة، وحفظ بيانات المرشحين، والامتثال لتشريعات العمل الوطنية والمعايير الأخلاقية العالمية. وبالتالي، تساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية وفرق تكنولوجيا المعلومات على تصميم استراتيجيات توظيف مسؤولة توازن بين الكفاءة والكرامة الإنسانية. وينطبق هذا بشكل خاص على المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال القواعد التنظيمية للتوظيف الرقمي في تزايد.

## اهداف الدراسة:

### • الهدف الرئيسي:

دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تطبيق وفعالية استراتيجيات التوظيف الذكي في المملكة العربية السعودية.

### • الأهداف الفرعية:

1. تقييم المستوى الحالي لتبني تكنولوجيا المعلومات في عمليات التوظيف داخل المؤسسات السعودية:

يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى انتشار استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في التوظيف من قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. ويسعى إلى تحديد الأدوات الرقمية الأكثر استخدامًا، مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، والمنصات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، ومقابلات الفيديو، والاختبارات عبر الإنترنت، ونطاق استخدامها. بالإضافة إلى ذلك، سيحلل هذا الهدف مدى حلول التقنيات الجديدة محل أساليب التوظيف التقليدية أو استخدامها بالتزامن معها. يُعد هذا التقييم بالغ الأهمية لتقييم النضج الرقمي للشركات، وقياس مدى جاهزية بيئة التوظيف للتحويل الكامل إلى بيئة توظيف ذكية.

2. تحديد القيود التي تُعيق التطبيق الفعال لأساليب التوظيف الذكية:

يركز هذا الهدف على تحديد العوائق المختلفة، التقنية والثقافية والتنظيمية والمالية، التي تحول دون نجاح تطبيق أدوات وأنظمة التوظيف الذكية في المملكة العربية السعودية. ستدرس الدراسة قضايا مثل تردد موظفي الموارد البشرية في التغيير، ونقص الثقافة الرقمية، وصعوبة الوصول إلى البنية التحتية الحديثة في المناطق الريفية، وقيود الميزانية، والمخاوف بشأن موثوقية أو عدالة إجراءات التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي. من خلال معالجة هذه القضايا، تسعى الدراسة إلى تقديم صورة واضحة عما يمنع الشركات السعودية من الاستفادة الكاملة من إمكانيات تكنولوجيا المعلومات في التوظيف، على الرغم من الأهداف الوطنية لدفع عجلة التحويل الرقمي.

3. تقييم تأثير أدوات التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات على كفاءة التوظيف وتكلفته وجودته:

يسعى هذا الهدف إلى قياس مدى تأثير استخدام التكنولوجيا في التوظيف على النتائج التشغيلية، مثل وقت التعيين، وتكلفة كل عملية توظيف، وجودة التوظيف. كما سيقم ما إذا كانت الشركات التي تتبنى التقنيات الرقمية في التوظيف تحقق نتائج أفضل مقارنةً بتلك التي تعتمد على الأساليب التقليدية. سيُشمل التحليل بيانات كمية وتعليقات نوعية من متخصصي الموارد البشرية. الهدف هو تحديد ما إذا كانت أساليب التوظيف الذكية تحقق فوائد ملموسة من حيث الكفاءة والفعالية والتوافق مع احتياجات المؤسسة. ستوفر النتائج بياناتٍ لتعزيز اعتماد أساليب التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتحسينها المستمر في المملكة العربية السعودية.

#### 4. دراسة أهمية تحليلات البيانات في صياغة قرارات واستراتيجيات التوظيف:

يحلل هذا الهدف كيفية استخدام المؤسسات السعودية للبيانات المُجمعة من منصات التوظيف لتوجيه ممارسات التوظيف لديها. ويركز على ما إذا كانت مقاييس مثل معدلات مشاركة المرشحين، ومعدلات التسرب، وفجوات المهارات، ونتائج أداء المقابلات، تُتبع وتُحلل وتُستخدم في صنع القرار، وكيف يتم ذلك. كما يُقيّم قدرات إدارات الموارد البشرية على تفسير هذه البيانات باستخدام لوحات معلومات التحليلات أو أدوات الذكاء الاصطناعي. من خلال دراسة استخدام تحليلات البيانات، تهدف الدراسة إلى التأكيد على دور صنع القرار القائم على الأدلة في التوظيف، وتأثيره على تخطيط القوى العاملة، والعلامة التجارية لصاحب العمل، ونجاح المؤسسة على المدى الطويل.

#### 5. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على تبني التوظيف الذكي:

يسعى هذا الهدف إلى فهم كيفية تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة - ثقافتها، ومواقف قيادتها، وقدراتها على إدارة التغيير - على قدرتها على تبني تقنيات التوظيف الذكي والاستفادة منها. سيُحلل هذا البحث ما إذا كانت الشركات ذات الثقافات الداعمة للابتكار والقيادة الاستباقية أكثر ميلاً لنشر حلول التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، سيناقش البحث دور قيادة الموارد البشرية في تشجيع التحول الرقمي، ودعم برامج التدريب، والتغلب على المقاومة الداخلية. من خلال دمج الجوانب الثقافية والقيادية مع التبني التقني، تسعى الدراسة إلى تحديد العناصر البشرية التي قد تُسرّع أو تُعيق تطوير التوظيف الرقمي.

## 6. اقتراح توصيات لتعزيز ممارسات التوظيف الذكي بما يتماشى مع رؤية السعودية 2030:

يركز هذا الهدف على ترجمة نتائج الدراسة إلى توصيات عملية لمختلف الجهات المعنية، بما في ذلك متخصصو الموارد البشرية، وقادة الأعمال، وواضعو السياسات، ومقدمو التكنولوجيا. ستسعى المقترحات إلى دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تطوير سوق عمل أكثر كفاءة وشمولاً واعتماداً على التكنولوجيا، وفقاً لرؤية السعودية 2030. قد تشمل هذه المقترحات استراتيجيات لرفع مهارات فرق الموارد البشرية، وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ووضع أطر تنظيمية للتوظيف الأخلاقي، أو تشجيع التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص. في نهاية المطاف، يضمن هذا الهدف الفرعي مساهمة البحث ليس فقط في الفهم الأكاديمي، بل أيضاً في تحسينات عملية في منظومة التوظيف السعودية.

### تساؤلات الدراسة:

#### • السؤال الرئيسي:

ما دور تكنولوجيا المعلومات في دعم استراتيجيات التوظيف الذكية في المملكة العربية السعودية؟

#### • الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تُستخدم تكنولوجيا المعلومات حالياً في عمليات التوظيف داخل المؤسسات السعودية؟
2. ما هي العقبات الرئيسية التي تعيق استخدام استراتيجيات التوظيف الذكية في المملكة العربية السعودية؟
3. كيف يؤثر استخدام أدوات التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وتكلفة وجودة التوظيف؟
4. كيف تستخدم المؤسسات السعودية تحليلات البيانات لتوجيه قرارات التوظيف؟
5. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية والقيادة على تطبيق استراتيجيات التوظيف الذكية؟
6. ما هي الخطوات التي يمكن اقتراحها لتعزيز فعالية التوظيف الذكي بما يتماشى مع رؤية 2030؟

## فرضيات الدراسة:

### • الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وكفاءة تقنيات التوظيف الذكية في المملكة العربية السعودية.

### • الفرضية الفرعية:

#### 1. يؤثر استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات إيجاباً على كفاءة التوظيف:

تؤكد هذه الفرضية أن استخدام أدوات التوظيف الرقمية، مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، وأنظمة فرز السير الذاتية القائمة على الذكاء الاصطناعي، ومنصات الاختبار الإلكترونية، يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات التوظيف. وتشير الكفاءة هنا إلى اختصار الوقت اللازم لشغل الوظائف الشاغرة، وتسريع التواصل مع المرشحين، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. يُعدّ الوقت عاملاً مهماً في المؤسسات السعودية، لا سيما تلك العاملة في قطاعات سريعة النمو مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية. يمكن للمؤسسات التي تستخدم حلول تكنولوجيا المعلومات بكفاءة تبسيط العمليات، وأتمتة المهام المتكررة، وخفض التكاليف الإدارية. ستحدد هذه الفرضية ما إذا كانت المؤسسات التي تستخدم تقنيات تكنولوجيا المعلومات ستجني فوائد ملموسة في سرعة واستجابة عمليات التوظيف لديها.

#### 2. يؤثر نقص المهارات الرقمية لدى موظفي الموارد البشرية سلباً على تطبيق التوظيف الذكي:

تقترح هذه الفرضية أن نقص الكفاءات الرقمية لدى متخصصي الموارد البشرية يُمثل عقبة كبيرة أمام نجاح تبني تقنيات التوظيف الذكية. قد تفتقر إدارات الموارد البشرية في العديد من المؤسسات السعودية إلى التدريب أو الخبرة الكافية في المنصات الرقمية، وتحليلات البيانات، أو اتخاذ القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي. قد يؤدي هذا إلى نقص استخدام تقنيات التوظيف أو سوء تطبيقها. وتضيف النظرية أنه حتى عندما تستثمر المؤسسات في التكنولوجيا الحديثة، فإن كفاءتها تتعثر إذا لم يكن المستخدمون (موظفو الموارد البشرية) مدربين تدريباً كافياً أو على دراية رقمية كافية. سيكشف اختبار هذه الفرضية ما إذا كانت هناك صلة بين الثقافة الرقمية للموارد البشرية وأداء التوظيف الذكي.

### 3. للثقافة التنظيمية ودعم القيادة تأثير كبير على تبني تكنولوجيا المعلومات في التوظيف:

تفترض هذه الفرضية أن الثقافة الداخلية للمؤسسة ومستوى دعم القيادة يلعبان دورًا حاسمًا في تحديد مدى تبني تكنولوجيا المعلومات واستخدامها الناجح في التوظيف. فالثقافة التي تُقدّر الابتكار والتجريب والتعلم مدى الحياة هي أكثر عرضة لتبني تقنيات التوظيف الذكية. وبالمثل، عندما تدعم القيادة التحول الرقمي بفعالية وتُخصص الموارد للتدريب والبنية التحتية وإعادة تصميم العمليات، يتحسن اعتماد تكنولوجيا المعلومات. في المقابل، في الثقافات التقييدية أو التي تتجنب المخاطر، قد تواجه حتى تقنيات تكنولوجيا المعلومات المُصممة جيدًا بعض الصعوبات. ستبحث هذه الفرضية فيما إذا كانت القيادة الداعمة والثقافة التكيفية ترتبطان بمستويات أعلى من نجاح التوظيف المُمكن بتكنولوجيا المعلومات.

### 4. تحليلات البيانات تُعزز القيمة الاستراتيجية للتوظيف:

تفترض هذه الفرضية أن استخدام تحليلات البيانات في التوظيف يُحسن الدور الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية. فبدلاً من الاعتماد على الحدس أو الأساليب القديمة، يُمكن لأخصائيي الموارد البشرية استخدام مقاييس مثل جودة قائمة المرشحين، ومعدلات التسرب، والاحتفاظ بالموظفين، وتوقعات الأداء. يُمكن هذا النهج القائم على البيانات أقسام الموارد البشرية من موازنة جهود التوظيف بشكل أفضل مع أهداف المؤسسة، والحد من التوظيف الخاطئ، وتحسين تخطيط القوى العاملة على المدى الطويل. يُمكن للتحليلات أن تُساعد في تقييم الامتثال والتقدم المُحرز في المملكة العربية السعودية، التي تُركز أهدافها التنموية الوطنية على جودة التوظيف وأهداف السعودية. تسعى هذه الفرضية إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة كمية بين استخدام التحليلات وفعالية التوظيف.

### 5. تُحسن ممارسات التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات تجربة المرشح وعدالة التوظيف:

تفترض هذه الفرضية أن أنظمة التوظيف الذكية التي تستخدم الذكاء الاصطناعي، وروبوتات الدردشة، والامتحانات الإلكترونية، وسير عمل التقديم المُنظَّم تُحسن تجارب الباحثين عن عمل. تشمل تجربة المرشح الإيجابية التواصل الواضح، والتغذية الراجعة في الوقت المناسب، والتقييم الموضوعي، وعمليات التقديم سهلة الاستخدام. تُعزز أدوات تكنولوجيا المعلومات العدالة من خلال الحد من التحيز البشري، وضمان معايير تقييم متسقة، وزيادة الشفافية. تزايد توقعات المرشحين في المملكة العربية السعودية، التي تضم شريحةً متزايدةً من الشباب وتركز بشكل كبير على خدمات الإنترنت. ستبحث

هذه الفرضية فيما إذا كانت المؤسسات التي تستخدم منصات التوظيف المدعّمة بتكنولوجيا المعلومات تُبلغ عن مستويات أعلى من رضا المرشحين وعدالة التوظيف خلال عملية الاختيار.

#### • يُسهّل الدعم التنظيمي وجاهزية البنية التحتية تطبيق التوظيف الذكي:

تزعم هذه الفرضية أن السياسات الداعمة، والأطر القانونية الواضحة، والبنية التحتية الرقمية المناسبة لها تأثير كبير على تبني التوظيف الذكي في المملكة العربية السعودية. فعندما يُحفّز الإطار التنظيمي التحول الرقمي، ويُوفّر قواعد امتثال للذكاء الاصطناعي في التوظيف، ويُشجّع على الاستخدام الأخلاقي للبيانات، تزداد احتمالية استثمار المؤسسات في التوظيف القائم على تكنولوجيا المعلومات. علاوة على ذلك، يُسهّل الوصول إلى الإنترنت عالي السرعة، وأنظمة السحابة الآمنة، ومنصات البرمجيات المبتكرة نشر هذه التقنيات. وتقتصر الفرضية أن أساليب التوظيف الذكي أكثر انتشارًا وفعالية في المناطق أو القطاعات ذات الدعم الكبير. وتبحث هذه الفرضية في العلاقة بين عناصر الدعم الخارجي ونجاح التوظيف في مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### الدراسات السابقة:

تبحث دراسة (Alsalman A., 2025) في كيفية تأثير التطورات التكنولوجية على ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، بهدف فهم كيفية تأثير التقنيات الحديثة على أدوار واستراتيجيات الموارد البشرية. اتبع البحث نهجًا متعدد الأساليب، مع تقنيتين أساسيتين لجمع البيانات: استطلاع رأي عبر الإنترنت ومقابلات معمقة. تلقى الاستطلاع الإلكتروني ردودًا من 200 خبير في الموارد البشرية من شركات متنوعة في المملكة العربية السعودية، مقدمًا رؤى كمية حول الاتجاهات الحالية والفوائد والقضايا المرتبطة باستخدام التكنولوجيا في ممارسات الموارد البشرية. علاوة على ذلك، أُجريت 50 مقابلة شبه منظمة مع مديري ومسؤولين تنفيذيين في الموارد البشرية لاكتساب وجهات نظر نوعية وفهم أفضل للآثار والتجارب الاستراتيجية المرتبطة بتبني التكنولوجيا في عمليات الموارد البشرية. تُظهر النتائج تغييرات كبيرة في التوظيف وإدارة المواهب وإشراك الموظفين نتيجة لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات. ومع ذلك، يُحدد التقرير قضايا مثل الحاجة إلى تطوير المواهب وإدارة التغيير من أجل الاستفادة الفعالة من هذه التقنيات. تُساهم هذه الدراسة بشكل كبير في كل من الأدبيات

الأكاديمية والتطبيقات العملية من خلال اقتراح استراتيجيات للمؤسسات لتحسين ممارسات الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومقارنة تصورات مديري الموارد البشرية السعوديين بناءً على المتغيرات الديموغرافية. علاوة على ذلك، تبحث الدراسة في تأثير خبرة الذكاء الاصطناعي وتكرار استخدامه على التصور. تم توزيع استبيان عبر الإنترنت على عينة هادف من 420 مديرًا للموارد البشرية يعملون في الصناعة الكيميائية السعودية، وتم تلقي 234 ردًا كاملاً. تم تحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل التباين أحادي الاتجاه ونمذجة المعادلات الهيكلية. تُظهر النتائج أنه في حين تم النظر إلى الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي، لا سيما في إدارة الرواتب والتوظيف وتقييم الأداء والتدريب، كانت هناك مخاوف بشأن فقدان الوظيفة والخصوصية. أظهر مديرو الموارد البشرية الحاصلون على تعليم عالٍ موقفًا أكثر إيجابية تجاه التوظيف والاختيار والتدريب ومراجعات الأداء. أثرت معرفة وتكرار استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على تقييم الأداء والتوظيف والاختيار والتدريب، ولكن لم يكن لها تأثير على التعويضات والمكافآت. تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات من خلال النظر في تصورات مديري الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. وهذا مهم بشكل خاص في ضوء التطورات التكنولوجية وأهداف رؤية 2030. وعلى وجه التحديد، تتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على توليد قوة عاملة كفؤة متحمسة للابتكار الأخضر (Alshahrani, 2025).

لقد حسّنت أنظمة معلومات الموارد البشرية وظائف المراقبة والتوثيق والتسجيل للمؤسسات، مما أدى إلى إنجاز المهام الروتينية بشكل أسرع. ويوضح هذا التغيير الحاجة الماسة إلى تبني واستخدام تقنيات متطورة، مثل الذكاء الاصطناعي، في وظيفة الموارد البشرية عبر العديد من المجالات الوظيفية، وخاصة التوظيف. تقدم هذه الورقة تقييمًا شاملاً للأعمال البحثية حول تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي واستخدامه في وظيفة إدارة الموارد البشرية. وقد فحصت مسودة المراجعة الحالية 653 منشورًا علميًا، وأجرت تقييمًا مجملًا لـ 35 مقالًا لاقتراح نظام تصنيف بثلاثة أبعاد منفصلة: مزايا الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والعقبات، والوظائف. ويتم تسليط الضوء على آثار وتوجهات البحث المستقبلية في مجالات الخدمات البشرية ذات القيمة المضافة لاتخاذ القرارات، وأمن البيانات وخصوصيتها للعملاء والمؤسسات، وميزات المراقبة، وأساليب تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات المبتكرة (Ali, 2024).

تدرس هذه الدراسة وتُقارن بين استراتيجيات التوظيف التقليدية والإلكترونية لطلبات التوظيف من وجهة نظر الموظفين وأصحاب العمل. جمعت الدراسة معلومات من الموظفين وأصحاب العمل في الشركات في مدينة ينبع الصناعية بالمملكة العربية السعودية. تم تصميم استبيان واستُخدم بالتزامن مع نهج بوساطة الإنترنت. تم حساب حجم العينة البالغ 328 باستخدام صيغة حجم عينة سكانية غير معروفة. قدم ما مجموعه 103 موظفًا و53 صاحب عمل بيانات. تم إجراء تحليل إحصائي وصفي، واستُخدم مربع كاي لمقارنة تقنيات التوظيف التقليدية والإلكترونية لعملية طلب الوظائف. النتائج: تُظهر النتائج أن عددًا كبيرًا من الموظفين والشركات يفضلون طلبات التوظيف عبر الإنترنت. ومع ذلك، يُظهر اختبار مربع كاي فرقًا بين وجهتي نظر الموظف وصاحب العمل. يدعم الموظفون استخدام الأساليب عبر الإنترنت، إلا أن أصحاب العمل يرفضون فكرة نجاح أساليب التقديم عبر الإنترنت. الآثار: إحدى عواقب أنظمة التوظيف عبر الإنترنت هي أن المديرين الذين يستخدمونها قد يشعرون بالقلق بشأن دقة ومساءلة بيانات المتقدمين. علاوة على ذلك، فإن غياب التفاعلات الشخصية خلال عملية التقديم عبر الإنترنت قد يُسبب إحباطًا للباحثين عن عمل، ويُضيق على أصحاب العمل فرصًا للحصول على معلومات إضافية أو مشاركتها. الأوصال: تُعتبر هذه الدراسة على نطاق واسع من أبرز الدراسات التي تُعنى بتقييم آراء أصحاب العمل والموظفين حول عملية التوظيف الإلكتروني في المملكة العربية السعودية. وستُساعد نتائجها أصحاب العمل بشكل كبير على تطوير أنظمة التوظيف الإلكتروني لديهم (Altalhi، 2024).

هدفت دراسة (Maalla، 2022) إلى تقييم جاهزية هذه الإدارات لتطبيق الذكاء الاصطناعي باستخدام عدة متغيرات أثبتت الدراسات تأثيرها على استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على هذا التطبيق؛ حيث تم جمع وتحليل البيانات النوعية (الإطار النظري والمقابلات الأولية) كمرحلة أولى، ثم استخدمت النتائج النوعية لبناء أدوات قياس كمية للدراسة، حيث تم تصميم استبيان موجه لمديري إدارات الموارد البشرية واختباره من خلال دراسة استقصائية. وبعد التحقق من صحتها، تم جمع البيانات وتحليلها. وكانت أهم نتائج الدراسة أن إدارات الموارد البشرية الحكومية في المملكة العربية السعودية جاهزة بشكل عام لاستخدام الذكاء الاصطناعي، كما تم قياسها من خلال محاور ذات مؤشرات محددة تضمنت استبيانًا تم توزيعه على مديري الموارد البشرية في الجهات الحكومية كالوزارات والهيئات وغيرها. قِيم المدراء جاهزية أقسامهم لبعض إشارات مستوى التطبيق، والقيادة الرقمية، والاعتماد على التحليلات على أنها عالية، بينما قِيموا البنية التحتية واللوائح على أنها متوسطة، ومهارات الموظفين الرقمية

وثقافة المؤسسة المنفتحة على أنها منخفضة. ومن خلال اختبار تحليل المسار، طورت الدراسة نموذجًا رياضيًا يصور التفاعلات والآثار المتبادلة للمتغيرات في سياق الذكاء الاصطناعي. وخلص البحث إلى أن القيادة الرقمية، والاعتماد على التحليلات، والبنية التحتية كان لها جميعًا تأثير مباشر على استخدام الذكاء الاصطناعي. وكان لمهارات الموظفين وثقافة المؤسسة المنفتحة تأثير غير مباشر على استخدام الذكاء الاصطناعي.

من أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الحفاظ على معدل البطالة عند أدنى مستوى ممكن لتعزيز الاقتصاد. وقد أثبتت الأبحاث أن ارتفاع معدل البطالة يؤثر سلبًا على الناتج المحلي الإجمالي لأي دولة. يُعد الذكاء الاصطناعي أسرع التقنيات تطورًا في الوقت الحالي، وقد استُخدم في مجموعة متنوعة من التخصصات. ومؤخرًا، برزت تقنية الذكاء الاصطناعي في مجال التوظيف. ويعمل الباحثون على توسيع قدراتها من خلال تطبيقات عديدة تُسهم في تسريع عملية التوظيف. ومع ذلك، فإن سوق العمل المفتوح دون مركز بيانات مترابط يُصعب رصد ودمج وتحليل وبناء مصفوفة تقييم تُساعد في تحديد أفضل توافق بين المرشح والوظيفة الشاغرة. تتمثل مهمة مسؤول التوظيف في تحليل بيانات المرشح لإنشاء مقاييس تُساعده في اختيار المرشح المناسب. أما الباحثون عن عمل، فيُنشئون مقاييسهم الخاصة لمقارنة عروض العمل واختيار أفضل فرصة تناسب خياراتهم. تناقش هذه الدراسة كيفية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بكفاءة لتحسين سوق العمل السعودي، وتسعى إلى تضيق الفجوة بين مسؤولي التوظيف والباحثين عن عمل. تُحلل هذه المقالة سوق العمل السعودي الحالي، ثم تُحدد منهجيةً تقترح نهجًا جديدًا لتكنولوجيا تخزين البيانات، وبنية ذكاء اصطناعي جديدة بثلاث طبقات لاستخراج المعلومات ذات الصلة من بيانات كلٍّ من جهات التوظيف والباحثين عن عمل، وذلك باستخدام التعلم الآلي، وتحديدًا خوارزميات التجميع، لتجميع نقاط البيانات، ومعالجة اللغة الطبيعية لتحويل النصوص إلى تمثيلات رقمية، والشبكات العصبية المتكررة لإنتاج كلمات مفتاحية متطابقة، والمعادلات لتوليد درجة التشابه. وقد اختتمنا بحثنا في سوق العمل السعودي الحالي، وتقدم هذه الورقة مقترحًا لمكونات الذكاء الاصطناعي وتخزين البيانات. سيساعد النهج والتقنية المقترحة الحكومة السعودية على اتخاذ قرارات فورية واستراتيجية من خلال توفير فهم شامل لسوق العمل (Aleisa، 2021).

في عصرنا الحالي، دمجت التكنولوجيا المعلومات بأسلوب متطور، مما أثر على كل شيء في حياتنا اليومية. ونتيجةً لذلك، ومع ظهور الإنترنت، أصبح بإمكان الباحثين عن عمل الآن البحث عن وظائف عبر الإنترنت. تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين

مصادر التوظيف الإلكتروني وتصورات المرشحين ونواياهم للعمل في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. جُمعت البيانات من 63 مشاركًا وُحُللت. تُظهر نتائج الدراسة أن لينكدإن، من بين مواقع التوظيف الإلكتروني الأخرى، هو المصدر الأكثر شيوعًا للباحثين عن عمل. تُحدد فعالية التوظيف الإلكتروني من خلال نشر الإعلانات، وتصورات الباحثين عن عمل، وتوافر فرص العمل الجذابة (Batarfi، 2021).

### المنطلقات النظرية للدراسة:

يستند هذا البحث إلى نظريات تشرح تبني تكنولوجيا المعلومات ودمجها ونتائجها في البيئات التنظيمية، لا سيما إدارة الموارد البشرية. ويستند إلى أطر عمل مثل نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، ونظرية انتشار الابتكارات، والنظرة القائمة على الموارد (RBV)، ونظرية رأس المال البشري. تُشكل هذه النظريات مجتمعةً أساسًا لدراسة كيفية تبني المؤسسات السعودية لأدوات تكنولوجيا المعلومات، والعوامل المؤثرة على نجاح تطبيقها، وكيف يمكن للتكنولوجيا أن تُحقق مزايا استراتيجية في التوظيف. كما تعتمد الدراسة على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والنظرية المؤسسية لدراسة التأثيرات الثقافية والسياسية والقيادية على ممارسات التوظيف الذكي.

### 1. نموذج القبول التكنولوجي (TAM):

يُعد نموذج القبول التكنولوجي (TAM) أحد أكثر الأطر شيوعًا لفهم كيفية تقبل الناس للتكنولوجيا واستخدامهم لها. طوّر ديفيس (1989) نموذج القبول التكنولوجي، الذي ينص على أن الفائدة المُدرَكة وسهولة الاستخدام المُدرَكة هما أهم معيارين يدفعان إلى تبني التكنولوجيا. يُساهم نموذج القبول التكنولوجي في هذه الدراسة من خلال دراسة كيفية نظر متخصصي الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية إلى أنظمة التوظيف القائمة على تكنولوجيا المعلومات، مثل المنصات القائمة على الذكاء الاصطناعي، والتقييمات الإلكترونية، وأنظمة تتبع المتقدمين. إذا اعتُبرت هذه الأنظمة مفيدة في تحسين جودة التوظيف وسهولة الاستخدام في سير العمل اليومي، فمن المرجح اعتمادها. يُعد نموذج القبول التكنولوجي أساسيًا لتحديد مقاومة استخدام أدوات التوظيف الذكية، ومعدلات اعتمادها، ومتطلبات التدريب لديها (Musa، 2024).

## 2. نظرية انتشار الابتكار:

تصف نظرية انتشار الابتكار لإيفرت روجرز كيفية انتشار التقنيات الجديدة عبر المؤسسات والمجتمع بمرور الوقت. تُصنّف هذه النظرية المُستخدمين إلى خمس فئات: المُبتكرون، والمُستخدمون الأوائل، والأغلبية المُبكرة، والأغلبية المُتأخرة، والمُتخلفون. تُعدّ هذه النظرية مفيدةً في بيئة التوظيف السعودية لفهم كيفية تطبيق ممارسات التوظيف الذكي عبر القطاعات والمناطق وأحجام الشركات. كما تصف كيف يؤثر قادة الرأي، وقنوات الاتصال، والتوافق الثقافي على قرارات التبني. باستخدام هذه النظرية، تُحدد الدراسة موقع المؤسسات على منحى الابتكار، والاستراتيجيات التي يُمكن أن تُسرّع من اعتماد تقنيات التوظيف الذكي على نطاق واسع في جميع أنحاء المملكة (Halton، 2025).

## 3. النظرة القائمة على الموارد (RBV) للشركة:

وفقًا لنموذج النظرة القائمة على الموارد (RBV)، تُحدد الميزة التنافسية طويلة الأجل للشركة من خلال قدرتها على خلق موارد قيّمة، وغير شائعة، وفريدة، وغير قابلة للاستبدال. يُركز هذا المفهوم على رأس المال البشري والقدرات التكنولوجية. وفيما يتعلق بالتوظيف الذكي، تعتقد RBV أن المؤسسات التي تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات لجذب واختيار أفضل المواهب تتمتع بوضع أفضل لاكتساب مزايا تنافسية. بالنسبة للشركات السعودية التي تتنافس في مجالات سريعة النمو مثل الرعاية الصحية والسياحة والتكنولوجيا، فإن الاستثمار في التوظيف المُمكن بتكنولوجيا المعلومات هو أكثر من مجرد تحسين تشغيلي؛ إنه مصدر للميزة التنافسية. كما تقترح هذه النظرية تقييم أساليب التوظيف كموارد استراتيجية (Kesuma، 2024).

## 4. نظرية رأس المال البشري:

وفقًا لنظرية رأس المال البشري، تُعدّ معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم دوافع مهمة لأداء المنظمة والتنمية الاقتصادية. وفي سياق هذه الدراسة، تُشدد على أهمية توظيف الكفاءات المناسبة باستخدام أساليب توظيف فعّالة. تُحسّن تكنولوجيا المعلومات القدرة على تقييم واختيار وتعيين الموظفين ذوي الإمكانيات العالية في مناصب تُعزز الإنتاجية. ويمكن للمنظمات في المملكة العربية السعودية العثور على مُتقدمين أكثر توافقًا مع أهدافها وخطط تطويرها من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في عمليات التوظيف. تُشكّل نظرية رأس المال البشري أساسًا لتقييم كيفية تأثير التوظيف القائم على تكنولوجيا المعلومات على جودة القوى العاملة، والنمو التنظيمي، ونتائج سوق العمل الوطني في ظل رؤية 2030 (Hitka، 2019).

## 5. نظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM):

تؤكد فلسفة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) على تكامل ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتحقيق أهداف العمل طويلة الأجل. وفي سياق هذه الدراسة، تدعم نظرية SHRM مفهوم اعتبار التوظيف الذكي جانبًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي للشركة، وليس وظيفة مستقلة للموارد البشرية. من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات في عملية التوظيف، يُمكن لأقسام الموارد البشرية أن تُساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، كالابتكار، والكفاءة، والتنوع، والامتثال. تُعزز هذه النظرية تركيز الدراسة على تقييم ليس فقط التكنولوجيا نفسها، بل أيضًا كيفية مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الأوسع نطاقًا في المؤسسات السعودية (Kamal, 2023).

## 6. النظرية المؤسسية:

تبحث النظرية المؤسسية في كيفية تأثير القوى الخارجية، والأعراف، والتشريعات، والتوقعات الثقافية على السلوك التنظيمي. ويكتسب هذا أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تُؤثر المبادرات الحكومية، مثل رؤية 2030، وسياسات السعودية، وبرامج التحول الرقمي الوطنية، بشكل كبير على ممارسات التوظيف. تُفسر النظرية المؤسسية أسباب استخدام المؤسسات لأدوات التوظيف الذكية، ليس فقط لأسباب تشغيلية، ولكن أيضًا لاكتساب الشرعية، والامتثال للوائح، والتوافق مع التوقعات المجتمعية. كما تُفسر مقاومة التغيير، لا سيما عندما تتعارض التكنولوجيا الجديدة مع الأعراف الراسخة. ويتيح هذا المنظور النظري تحليل كل من السياسات الرسمية والعوامل الثقافية غير الرسمية التي تُؤثر على تبني تكنولوجيا المعلومات في التوظيف.

## المنهجية وطرف البحث:

### 1. تصميم البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهج بحثي وصفي وتحليلي لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات في تسهيل أساليب التوظيف الذكي في المملكة العربية السعودية. يوفر الجانب الوصفي رصدًا وتوثيقًا لممارسات التوظيف الحالية واتجاهات تبني تكنولوجيا

المعلومات، بينما يتيح الجانب التحليلي دراسة الارتباطات بين عوامل مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة التوظيف، وجاهزية المؤسسة. يُعد هذا النهج المزدوج مناسباً لفهم جوانب "الغرض" و"السبب" للتوظيف الذكي في السياق السعودي. كما يُسهّل إجراء تحليلات معمقة للأنماط والتحديات والفرص عبر القطاعات وأحجام المؤسسات.

## 2. المجتمع والعينة:

يشمل مجتمع هذه الدراسة خبراء الموارد البشرية، ومديري التوظيف، وأخصائي تكنولوجيا المعلومات الذين يعملون في مؤسسات عامة وخاصة في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار العينة باستخدام عينة عشوائية طبقية لضمان التنوع في نوع المؤسسة والقطاع والموقع الجغرافي. ستحظى قطاعات الرعاية الصحية والتعليم والاتصالات والخدمات الحكومية باهتمام خاص نظرًا لتحولها الرقمي السريع. لضمان إمكانية التعميم، سيتم اختيار حجم العينة باستخدام إجمالي المجتمع، بالإضافة إلى متطلبات القدرة الإحصائية. تُمكن هذه التقنية من الحصول على بيانات تمثيلية تعكس الوضع الحالي للتوظيف الذكي في جميع أنحاء المملكة.

## 3. طرق جمع البيانات:

سيجمع هذا المشروع البيانات باستخدام منهجيتين أساسيتين وثانويتين. سيتم توزيع استبيانات مُهيكلّة على متخصصي الموارد البشرية وأصحاب المصلحة في تكنولوجيا المعلومات، بهدف جمع بيانات أولية حول تجربتهم وتصوراتهم حول التوظيف المُعتمد على تكنولوجيا المعلومات. سيتضمن الاستبيان أسئلة مغلقةً على مقياس ليكرت، مما يسمح بالتحليل الكمي. سيتم جمع البيانات الثانوية من التقارير التنظيمية، والمنشورات الحكومية، ووثائق رؤية 2030، والبحوث الأكاديمية السابقة حول ممارسات الموارد البشرية الرقمية في المملكة العربية السعودية. توفر هذه الاستراتيجية متعددة المصادر لجمع البيانات فهماً شاملاً للموضوع، مع زيادة موثوقية وصلاحية نتائج البحث.

## 4. أداة البحث:

ستكون أداة البحث الأساسية استبياناً مُهيكلّاً مُصمماً خصيصاً لهذا الموضوع. صُممت هذه الدراسة لجمع معلومات حول جوانب متعددة من التوظيف الذكي، مثل استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، ومقاييس أداء التوظيف، ومستويات الثقافة

الرقمية، والاستعداد الثقافي، والدعم التنظيمي. سيتم التحقق من صحة الاستبيان من خلال اختبار تجريبي مع مجموعة صغيرة من متخصصي الموارد البشرية لضمان وضوح البنود وارتباطها بالموضوع. سيستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس الموثوقية والاتساق الداخلي. ستتيح هذه الأداة للباحث قياس المواقف والسلوكيات، مع إجراء تحليلات إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة وأهدافها.

#### 5. تقنيات تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS. ستستخدم الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية، لتلخيص البيانات الديموغرافية والاتجاهات العامة. ستستخدم تقنيات إحصائية استدلالية، مثل تحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين (ANOVA)، لتقييم الارتباطات بين المتغيرات والتحقق من صحة فرضيات الدراسة. ستساعد هذه الاستراتيجيات في تحديد قوة واتجاه العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ونتائج التوظيف. علاوة على ذلك، يمكن استخدام تحليل العوامل لتجميع المتغيرات المتشابهة وتقليل أبعادها. تضمن هذه الطريقة التحليلية أن تكون النتائج مبنية على الأدلة وسليمة إحصائيًا.

#### 6. الاعتبارات الأخلاقية:

ستلتزم هذه الدراسة بأعلى المعايير الأخلاقية طوال عملية البحث. ستكون المشاركة طوعية تمامًا، وسيتم إبلاغ جميع المشاركين بغرض الدراسة وإجراءاتها وحقوقهم، بما في ذلك إمكانية الانسحاب في أي وقت دون أي عقوبة. قبل جمع البيانات، سنحصل على موافقة مستنيرة. سيتم الحفاظ على سرية الهوية والسرية، وسيتم إزالة أو ترميز أي معلومات تعريف شخصية لحماية هوية المشاركين. سيتم حفظ البيانات بشكل آمن واستخدامها لأغراض البحث فقط. ستقدم لجنة المراجعة المؤسسية المختصة الموافقة الأخلاقية لضمان استيفاء المعايير الأكاديمية والقانونية.

#### أدوات الدراسة:

#### 1. الاستبيان:

الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي استبيان مُهيكل. يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية من خبراء الموارد البشرية، ومديري تكنولوجيا المعلومات، ومسؤولي التوظيف في القطاعين العام والتجاري في المملكة العربية السعودية. يتضمن الاستبيان عدة أسئلة تشمل معلومات ديموغرافية، ومستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في التوظيف، والفوائد المتصورة، والعقبات، وفعالية أساليب التوظيف الذكية. ويستخدم الاستبيان مقياس ليكرت للسماح للمستجيبين بالتعبير عن مستوى موافقتهم أو تواتر استجاباتهم. يُختبر الاستبيان مُسبقًا ويُتحقق من صحته من حيث الوضوح والاتساق والموثوقية لضمان إجابات دقيقة وذات معنى ومرتبطة بأهداف الدراسة.

## 2. دراسة تجريبية:

قبل مرحلة جمع البيانات الرئيسية، يُجرى بحث تجريبي باستخدام الاستبيان نفسه. الهدف هو اختبار وضوح البنود وأهميتها وموثوقيتها لدى عينة صغيرة من المشاركين الذين يُمثلون الفئة المستهدفة. يُحلّل رد فعل المشاركين في الدراسة التجريبية لتحديد أي عبارات غامضة، وأسئلة صعبة، ومشكلات تقنية قد تؤثر على جودة الإجابات. تُجرى التعديلات اللازمة لتحسين النسخة النهائية من الاستبيان. تتيح الدراسة التجريبية للباحثين أيضًا حساب معاملات الموثوقية، مثل معامل ألفا كرونباخ، مما يضمن الاتساق الداخلي للأداة قبل تطبيقها على نطاق واسع.

## 3. البرنامج الإحصائي (SPSS):

تُحلل البيانات الكمية المجمعة في الدراسة باستخدام برنامج IBM SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). يُبسّط هذا البرنامج معالجة وتحليل وتفسير مجموعات البيانات الضخمة. ويدعم مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية، بما في ذلك الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري)، والاختبارات الاستدلالية (الارتباط، والانحدار، وتحليل التباين)، واختبارات الموثوقية. وقد تم اختيار برنامج SPSS لسهولة استخدامه، وشعبته الواسعة في البحث الأكاديمي، وقدرته على إدارة النماذج الإحصائية المعقدة. ويضمن استخدام SPSS صحة النتائج إحصائيًا، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل مناسب، وهو أمر بالغ الأهمية للتحقق من فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات سليمة.

## 4. مصادر البيانات الثانوية:

بالإضافة إلى جمع البيانات مباشرةً، تعتمد الدراسة على مصادر بيانات ثانوية. تشمل هذه المصادر المجالات الأكاديمية، والمنشورات الحكومية، وتقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ووثائق سياسات رؤية 2030، والبحوث العالمية حول التوظيف الذكي. تُقدم هذه المصادر معلومات أساسية وفهمًا سياقيًا، مما يُساعد في تفسير النتائج. كما يُمكن استخدامها للتحقق من صحة البيانات الأساسية أو دحضها من خلال توفير منظورات أوسع حول اتجاهات التوظيف القائم على تكنولوجيا المعلومات، وقضاياها، وأفضل الممارسات. يُثري دمج المواد الثانوية قاعدة الدراسة ويزيد من مصداقية تحليلاتها ومقترحاتها.

## 5. مصفوفة مراجعة الأدبيات

مصفوفة مراجعة الأدبيات هي أداة دراسة تُنظم وتُحلل الدراسات الحالية حول تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الذكي. تُساعد في مقارنة النظريات، وتحديد الثغرات البحثية، وربط مختلف المساهمات العلمية. تُرتب المصفوفة المنشورات حسب سنة النشر، والمؤلفين، والأهداف، والمنهجية، والنتائج، وأهميتها للدراسة الحالية. تضمن هذه التقنية المنظمة أن يكون تقييم الأدبيات شاملاً وواضحاً وسليماً من الناحية التحليلية. وباستخدام هذه الأداة، يتأكد الباحث من أن الأساس النظري والتجريبي للدراسة محدث ويعكس بشكل دقيق التطورات في هذا المجال.

## حدود الدراسة:

### • الحدود البشرية:

قد تُعاني هذه الدراسة من قيود بشرية، لا سيما فيما يتعلق بصدق المشاركين ووعيهم وانخراطهم في الموضوع. قد يفشل بعض المشاركين في تقديم إجابات دقيقة أو مدروسة بسبب قلة اهتمامهم، أو ضعف فهمهم لتقنيات التوظيف الذكية، أو ضيق الوقت. علاوة على ذلك، قد يحدث تحيز بشري أثناء إكمال الاستبيان، حيث يستجيب بعض الأفراد بناءً على توقعات مُتصورة بدلاً من الممارسات الفعلية. ومن القيود البشرية الأخرى تباين مهارات المعرفة الرقمية لدى المشاركين، مما قد يؤثر على فهمهم للأسئلة المتعلقة بأدوات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. وقد تؤثر هذه العوامل على موثوقية البيانات المُجمعة وعمقها.

#### • الحدود الزمنية:

تُقيد الدراسة بالفترة الزمنية التي أُجريت خلالها، والتي قد لا تُمثل تغييرات أو تطورات طويلة المدى في إجراءات التوظيف. ونظرًا للتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، قد تظهر أنظمة وأدوات جديدة بعد مرحلة جمع البيانات، مما يجعل بعض النتائج أقل أهمية بمرور الوقت. علاوة على ذلك، قد تحدث عوامل خارجية، مثل التحولات الاقتصادية، وتغيرات سوق العمل، أو تحديثات السياسات، أثناء الدراسة أو بعدها مباشرةً، مما يُغير أساليب التوظيف بطرق لم تُرصد في البحث الحالي. نتيجةً لذلك، يجب تفسير النتائج في ضوء الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسة.

#### • الحدود المكانية:

يقتصر التركيز الجغرافي لهذه الدراسة على المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تطبيق النتائج على دول أو مناطق أخرى. تتميز المملكة العربية السعودية بخصائص ثقافية وتشريعية واقتصادية مختلفة، ولها تأثير كبير على ممارسات التوظيف وتبني تكنولوجيا المعلومات. ونتيجةً لذلك، قد لا تكون استنتاجات الدراسة قابلة للتطبيق في سياقات ذات أطر قانونية أو بنى تحتية تكنولوجية أو ثقافات مؤسسية مختلفة. علاوةً على ذلك، قد تُركز الدراسة داخل المملكة العربية السعودية على المدن الكبرى، مما يُغفل رؤى من المناطق الريفية أو النامية.

- Aleisa, M. A. (2021). AIRM: A New AI Recruiting Model for the Saudi Arabia Labor Market. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-82199-9\\_8?utm\\_source=chatgpt.com](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-82199-9_8?utm_source=chatgpt.com)
- Ali, O. (2024). Artificial Intelligence Enabled Human Resources Recruitment Functionalities: A Scoping Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/379127017\\_Artificial\\_Intelligence\\_Enabled\\_Human\\_Resources\\_Recruitment\\_Functionalities\\_A\\_Scoping\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/379127017_Artificial_Intelligence_Enabled_Human_Resources_Recruitment_Functionalities_A_Scoping_Review)
- Almutarie, A. O. (2024). Joining the Workforce, Saudi Women and Vision 2030. Retrieved from <http://intechopen.com/chapters/1196624>
- Als Salman, A. (2025). The Impact of Technological Advancements on HR Practices in Saudi Arabian Organizations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388047561\\_The\\_Impact\\_of\\_Technological\\_Advancements\\_on\\_HR\\_Practices\\_in\\_Saudi\\_Arabian\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/388047561_The_Impact_of_Technological_Advancements_on_HR_Practices_in_Saudi_Arabian_Organizations)
- Als Salman, A. I. (2025). The Impact of Technological Advancements on HR Practices in Saudi Arabian Organizations. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388047561\\_The\\_Impact\\_of\\_Technological\\_Advancements\\_on\\_HR\\_Practices\\_in\\_Saudi\\_Arabian\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/388047561_The_Impact_of_Technological_Advancements_on_HR_Practices_in_Saudi_Arabian_Organizations)
- Alshahrani, S. T. (2025). Perceptions of the Impact of AI on Human Resource Management Practices Among Human Resource Managers Working in the Chemical Industry in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815?utm_source=chatgpt.com)
- Altalhi, H. (2024). Online vs Traditional Recruitment Approaches: Preferences of Saudi Employers and Employees. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/380352494\\_Online\\_vs\\_Traditional\\_Recruitment\\_Approaches\\_Preferences\\_of\\_Saudi\\_Employers\\_and\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/380352494_Online_vs_Traditional_Recruitment_Approaches_Preferences_of_Saudi_Employers_and_Employees)
- Asad, S. (2025). Top Hiring Platforms for Recruiters in Saudi Arabia (2025). Retrieved from <https://www.qureos.com/hiring-guide/top-job-platforms-in-saudi-arabia>
- Batarfi, S. (2021). IMPACT OF E-RECRUITMENT ON FEMALE JOB SEEKERS IN SAUDI ARABIA. Retrieved from [https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8369?utm\\_source=chatgpt.com](https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8369?utm_source=chatgpt.com)
- Birau, R. (2024). Exploring Evolving H.R. and Recruitment Strategies in the Age of Technology Advancements based on artificial intelligence. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/382049633\\_Exploring\\_Evolving\\_HR\\_and\\_Recruitment\\_Strategies\\_in\\_the\\_Age\\_of\\_Technology\\_Advancements\\_based\\_on\\_artificial\\_intelligence](https://www.researchgate.net/publication/382049633_Exploring_Evolving_HR_and_Recruitment_Strategies_in_the_Age_of_Technology_Advancements_based_on_artificial_intelligence)
- Boatman, A. (2024). What Is Evidence-Based HR? Examples, Benefits, and Process for HR Leaders. Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/evidence-based-hr/>

- Budhwar, P. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/326106536\\_The\\_state\\_of\\_HRM\\_in\\_the\\_Middle\\_East\\_Challenges\\_and\\_future\\_research\\_agenda](https://www.researchgate.net/publication/326106536_The_state_of_HRM_in_the_Middle_East_Challenges_and_future_research_agenda)
- Darandary, A. (2021). Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming At Sustainable Growth. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/350965378\\_Economic\\_Diversification\\_Under\\_Saudi\\_Vision\\_2030\\_Sectoral\\_Changes\\_Aiming\\_At\\_Sustainable\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/350965378_Economic_Diversification_Under_Saudi_Vision_2030_Sectoral_Changes_Aiming_At_Sustainable_Growth)
- Dorio, J. (2024). How to Empower HR Through Data Literacy. Retrieved from <https://www.myhrfuture.com/blog/how-to-empower-hr-through-data-literacy#:~:text=Influencing%20Stakeholders,based%20conversation%20techniques%20is%20useful.>
- Dwivedi, Y. K. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342863039\\_Setting\\_the\\_future\\_of\\_digital\\_and\\_social\\_media\\_marketing\\_research\\_Perspectives\\_and\\_research\\_propositions](https://www.researchgate.net/publication/342863039_Setting_the_future_of_digital_and_social_media_marketing_research_Perspectives_and_research_propositions)
- Gerber, C. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/325018956\\_The\\_impact\\_of\\_social\\_media\\_on\\_recruitment\\_Are\\_you\\_LinkedIn](https://www.researchgate.net/publication/325018956_The_impact_of_social_media_on_recruitment_Are_you_LinkedIn)
- Halton, C. (2025). Diffusion of Innovations Theory: Definition and Examples. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/d/diffusion-of-innovations-theory.asp>
- Hitka, M. (2019). Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/18/4985>
- Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *11*, 100303. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958823000362#:~:text=First%2C%20most%20studies%20focus%20on,how%20these%20experiences%20influence%20the> m.
- Kamal, S. (2023). Strategic Human Resources Management: Study the Alignment of HR Practices with Overall Business Strategy and Its Impact on Organizational Performance. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/373946879\\_Strategic\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Study\\_the\\_Alignment\\_of\\_HR\\_Practices\\_with\\_Overall\\_Business\\_Strategy\\_and\\_Its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/373946879_Strategic_Human_Resources_Management_Study_the_Alignment_of_HR_Practices_with_Overall_Business_Strategy_and_Its_Impact_on_Organizational_Performance)
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383555325\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Organizational\\_Culture\\_within\\_Saudi\\_Enterprises\\_The\\_Mediating\\_Roles\\_of\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/383555325_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles)

- Kesuma, S. A. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/384721885\\_Resource-Based\\_View\\_Theory\\_to\\_Achieve\\_a\\_Sustainable\\_Competitive\\_Advantage\\_of\\_the\\_Firm\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/384721885_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review)
- Maalla, H. (2022). Readiness of HRM Departments in the Kingdom of Saudi Arabia to Integrate Artificial Intelligence Technologies into Their Practices. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/364312253\\_Readiness\\_of\\_HRM\\_Departments\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia\\_to\\_Integrate\\_Artificial\\_Intelligence\\_Technologies\\_into\\_Their\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/364312253_Readiness_of_HRM_Departments_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_to_Integrate_Artificial_Intelligence_Technologies_into_Their_Practices)
- Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/24/11750>
- Manekar, A. U. (2024). The Role of Technology in Shaping Modern Human Resource Management. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/387088113\\_The\\_Role\\_of\\_Technology\\_in\\_Shaping\\_Modern\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/387088113_The_Role_of_Technology_in_Shaping_Modern_Human_Resource_Management)
- Mazurchenko, A. (2019). Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/337657288\\_Digitally-Powered\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Skills\\_and\\_Roles\\_in\\_the\\_Digital\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/337657288_Digitally-Powered_Human_Resource_Management_Skills_and_Roles_in_the_Digital_Era)
- McCarthy, J. (2018). Improving the Candidate Experience. Retrieved from [https://www.academia.edu/77786513/Improving\\_the\\_Candidate\\_Experience](https://www.academia.edu/77786513/Improving_the_Candidate_Experience)
- Musa, H. G. (2024). Marketing research trends using technology acceptance model (TAM): a comprehensive review of researches (2002–2022). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2329375#:~:text=Supplemental-,Abstract,%2C%20Tan%2C%20G.W.H%20and%20Dr.>
- Shiferaw, R. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388156895\\_Digital\\_technology\\_and\\_human\\_resource\\_practices\\_A\\_systematic\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/388156895_Digital_technology_and_human_resource_practices_A_systematic_literature_review)
- Singh, R. (2022). The role of big data and predictive analytics in the employee retention: a resource-based view. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/358287590\\_The\\_role\\_of\\_big\\_data\\_and\\_predictive\\_analytics\\_in\\_the\\_employee\\_retention\\_a\\_resource-based\\_view](https://www.researchgate.net/publication/358287590_The_role_of_big_data_and_predictive_analytics_in_the_employee_retention_a_resource-based_view)
- Tawalbeh, J. (2025). Remote and Hybrid Work Models: Enhancing Employee Engagement and Redefining Performance Management in a New Era. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/390655474\\_Remote\\_and\\_Hybrid\\_Work\\_Models\\_Enhancing\\_Employee\\_Engagement\\_and\\_Redefining\\_Performance\\_Management\\_in\\_a\\_New\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/390655474_Remote_and_Hybrid_Work_Models_Enhancing_Employee_Engagement_and_Redefining_Performance_Management_in_a_New_Era)

Uren, V. (2023). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401222001220>

Wael, A. (2023). The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/371792898\\_The\\_Power\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Recruitment\\_An\\_Analytical\\_Review\\_of\\_Current\\_AI-Based\\_Recruitment\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/371792898_The_Power_of_Artificial_Intelligence_in_Recruitment_An_Analytical_Review_of_Current_AI-Based_Recruitment_Strategies)

Midocean University

College of Management

Master's in human resources



**Research Title:**

The Role of Information Technology in Supporting Smart Recruitment Strategies in the Kingdom of Saudi  
Arabia

**Student Preparation:**

**University Number:**

**Supervisor:**

**Academic Year:**

2025