

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل القطاع

الخاص في السعودية

إعداد الطالب/ خالد فيصل باسنبل

الرقم الطالب الأكاديمي / 252000022

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مهيكل صُمم خصيصًا لقياس مستوى تبني الذكاء الاصطناعي، الدور الاستراتيجي للإدارة، تطوير القدرات القيادية، كفاءة العمليات الإدارية، المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي، التحديات التقنية والتنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي، تم تطبيق الاستبيان على عينة بلغت 200 مشارك من العاملين في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل متوازن لجميع المستويات الوظيفية والفئات العمرية والمؤهلات العلمية وقطاعات العمل المختلفة وحجم المنشآت.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعزز بشكل ملحوظ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، وتسهم في تطوير القدرات القيادية للمسؤولين، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وزيادة مشاركة الإدارة في صنع القرار الاستراتيجي، كما أكدت النتائج أن التحديات التقنية والتنظيمية تؤثر سلبًا على فعالية التبني، في حين تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي دورًا إيجابيًا في تعزيز أثر الذكاء الاصطناعي.

استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي، تطوير القدرات القيادية للموارد البشرية، مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية، تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي، وتمكين الموارد البشرية من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، القيادة الاستراتيجية، التحويل الرقمي، القطاع الخاص السعودي.

Abstract

This study aims to explore the impact of artificial intelligence (AI) applications in enhancing the role of human resources (HR) as a strategic leader within private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. The research adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a structured questionnaire specifically designed to measure AI adoption levels, the strategic role of HR, leadership capacity development, administrative process efficiency, participation in strategic decision-making, technical and organizational challenges, and the organizational culture supporting digital transformation. The questionnaire was administered to a sample of 200 HR professionals from private sector organizations, selected through stratified random sampling to ensure balanced representation across job levels, age groups, educational qualifications, industry sectors, and organizational sizes. The study findings indicate that AI applications significantly enhance the strategic role of HR, contribute to the development of leadership capabilities, improve administrative process efficiency, and increase HR participation in strategic decision-making. Moreover, the results show that technical and organizational challenges negatively affect AI adoption effectiveness, while a supportive organizational culture positively reinforces the impact of AI. Based on these findings, the study recommends increasing investment in AI tools, developing HR leadership capacities, addressing technical and organizational challenges, promoting a supportive organizational culture for digital transformation, and enabling HR to play an active role in strategic decision-making.

Keywords: Artificial intelligence, human resources management, strategic leadership, digital transformation, Saudi private sector.

المحتوى

أ.....	الملخص
ب.....	Abstract
1.....	مقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
10.....	المنطلقات النظرية للدراسة
15.....	حدود الدراسة
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	أولاً: الإطار النظري
16.....	1. الذكاء الاصطناعي
23.....	2. الموارد البشرية
30.....	3. تأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي
44.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
44.....	تصميم البحث
44.....	مجتمع البحث وعينته
45.....	أدوات جمع البيانات
45.....	صدق وثبات الأداة
45.....	طرق تحليل البيانات
46.....	الاعتبارات الأخلاقية
47.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات

47	أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية.....
59	ثانياً: تحليل محاور الاستبيان.....
75	ثالثاً: اثبات الفرضيات.....
90	الخاتمة.....
90	النتائج.....
91	التوصيات.....
93	المراجع:.....
99	الملاحق.....

قائمة الجداول

47	جدول 1 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.....
48	جدول 2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....
50	جدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.....
53	جدول 4 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....
55	جدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير قطاع المنشأة.....
57	جدول 6 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير حجم المنشأة.....
59	جدول 7 المحور الأول: مستوى تبني/استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.....
62	جدول 8 المحور الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....
76	جدول 9 جداول اثبات الفرضية الرئيسية.....
78	جدول 10 جداول اثبات الفرضية الأولى.....
80	جدول 11 جداول اثبات الفرضية الثانية.....
83	جدول 12 جداول اثبات الفرضية الفرعية الثالثة.....
85	جدول 13 جداول اثبات الفرضية الفرعية الرابعة.....
87	جدول 14 جداول اثبات الفرضية الفرعية الخامسة.....

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية غير مسبوقة تقودها تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي أحدثت تحولاً جذرياً في مفاهيم العمل والإنتاج والإدارة. فقد أصبحت المنظمات اليوم تعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والتنافسية العالية، مما جعلها مضطرة إلى تبني أدوات تكنولوجية متطورة تضمن لها الاستمرارية والكفاءة والقدرة على التنبؤ والتكيف. ويعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم هذه الأدوات، لما يوفره من إمكانيات تحليلية وتنبؤية تتيح تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية. ومع توسع تطبيقاته في مختلف القطاعات الاقتصادية، برزت الحاجة إلى إعادة تعريف دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. (سعيد، 2025)

لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الأدوار التقليدية المرتبطة بالتوظيف والتدريب وإدارة الأداء، بل أصبحت مطالبة بلعب دور قيادي واستراتيجي في توجيه المنظمة نحو التميز والابتكار. فالتحول الرقمي الذي تقوده تقنيات الذكاء الاصطناعي فرض على إدارات الموارد البشرية أن تكون أكثر مرونة وابتكاراً في التعامل مع البيانات، وتحليل اتجاهات القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمهارات، والمساهمة في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. وبذلك، تحول دور الموارد البشرية من وظيفة تشغيلية إلى شريك استراتيجي يسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. (الحارثي، 2025)

في السياق السعودي، يتزامن هذا التحول مع مساعي المملكة الحثيثة لتحقيق رؤية 2030 التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والتقنية. وقد أولت الرؤية اهتماماً كبيراً بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الخاص، الذي يعد

المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي الوطني. وفي هذا الإطار، أصبحت إدارات الموارد البشرية في المؤسسات السعودية مطالبة بتبني نهج استراتيجي يستفيد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الكفاءات الوطنية، ورفع إنتاجية الموظفين، وتحسين بيئة العمل بما يحقق التنافسية والاستدامة. (عفيفي، 2024)

إن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية لم تعد علاقة تقنية بحتة، بل أصبحت علاقة تكاملية تفرض إعادة التفكير في الأدوار والهياكل الإدارية. فاعتماد الأنظمة الذكية في تحليل البيانات البشرية والتنبؤ بالاتجاهات السلوكية والاحتياجات التدريبية أوجد فرصًا جديدة لرفع كفاءة القرارات الإدارية وتقليل التحيزات البشرية. كما ساعدت أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم القادة الاستراتيجيين داخل الموارد البشرية لاتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والبيانات، مما يعزز من مساهمة هذه الإدارة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (معتصم، 2024)

من ناحية أخرى، فإن تطبيق الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يواجه تحديات تتعلق بمدى جاهزية المؤسسات لاعتماد هذه التقنيات، ومستوى ثقافة التحول الرقمي بين العاملين، إضافة إلى الحاجة إلى مهارات جديدة تجمع بين المعرفة التكنولوجية والخبرة الإدارية. هذه التحديات تتطلب من قادة الموارد البشرية تطوير قدراتهم القيادية والفكرية، والتحول إلى شركاء استراتيجيين قادرين على قيادة التغيير التنظيمي، وتبني سياسات متوازنة تضمن التكامل بين العنصر البشري والتقنيات الذكية. (الجزايري، 2024)

ولا يمكن إغفال الدور الحيوي للذكاء الاصطناعي في إعادة صياغة مفهوم القيادة داخل الموارد البشرية، حيث أصبح القائد الاستراتيجي مطالبًا بالجمع بين الفهم الإنساني العميق للموظفين والقدرة على استثمار التقنيات الحديثة في تحسين عمليات اتخاذ القرار. هذا التكامل بين الذكاء الإنساني

والذكاء الاصطناعي يعد مفتاحًا أساسيًا لبناء بيئة عمل ذكية ومستدامة قادرة على الابتكار وتحقيق التميز التنافسي في سوق العمل السعودي المتطور. (عبدالمعظم، 2023)

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين التقنيات الذكية والتحول الاستراتيجي في وظائف الموارد البشرية، واستكشاف كيفية إسهام هذه التقنيات في تطوير القيادة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي. وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية استثمار الذكاء الاصطناعي في بناء نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية يعتمد على البيانات والتحليل والابتكار لتحقيق رؤية السعودية المستقبلية.

مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، ولا سيما في تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي أصبحت أحد المحركات الرئيسية لتطور الأعمال ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع توسع استخدام هذه التقنيات في مختلف القطاعات، برزت الحاجة إلى إعادة صياغة الأدوار التقليدية داخل المؤسسات، خصوصًا دور إدارة الموارد البشرية التي لم تعد تقتصر على المهام الإدارية التشغيلية، بل أصبحت مطالبة بلعب دور قيادي واستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا الإطار، بات الذكاء الاصطناعي يشكل فرصة حقيقية لتمكين إدارة الموارد البشرية من أداء هذا الدور بفاعلية، عبر تزويدها بأدوات تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على المعرفة.

ورغم ما تشهده المملكة العربية السعودية من تطورات كبيرة في مجال التحول الرقمي ضمن إطار رؤية 2030، لا تزال العديد من مؤسسات القطاع الخاص تواجه تحديات في استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي بالشكل الأمثل داخل إدارة الموارد البشرية. فالكثير من الإدارات ما زالت تتعامل مع

الذكاء الاصطناعي كأداة مساندة في التوظيف أو التدريب فقط، دون أن تنظر إليه كوسيلة استراتيجية تعزز القيادة التنظيمية وتسهم في صياغة التوجهات المستقبلية للمؤسسة. ويُعد هذا القصور أحد العوامل التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بدورها القيادي في بناء الرؤى والسياسات الاستراتيجية القائمة على التحليل الرقمي والبيانات الدقيقة.

كما تبرز مشكلة أخرى تتعلق بمدى جاهزية الكوادر البشرية في أقسام الموارد البشرية للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في دعم القرارات الاستراتيجية. فنجاح التحول نحو الموارد البشرية الذكية يتطلب توافر مهارات تحليل البيانات، وفهم أدوات التعلم الآلي، وإدراك الأبعاد الأخلاقية والتنظيمية لاستخدام هذه التقنيات. ومع غياب هذه القدرات لدى بعض العاملين، تتراجع فاعلية إدارات الموارد البشرية في لعب دورها القيادي الذي يوازن بين العنصر البشري والتكنولوجيا.

كذلك، يواجه القطاع الخاص السعودي تحديات تتعلق بمدى توافق البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية مع متطلبات التحول الرقمي. فتبني الذكاء الاصطناعي يحتاج إلى بيئة عمل داعمة للابتكار والتجريب، وإلى قيادة واعية قادرة على توجيه التغيير وضمان قبول العاملين له. وفي ظل وجود فجوة بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات وقدراتها الرقمية، تضعف مساهمة إدارة الموارد البشرية في قيادة هذا التحول وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى.

من هنا، تتجسد مشكلة الدراسة في ضعف التكامل بين الذكاء الاصطناعي ودور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في السعودية، وفي الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية توظيف هذه التقنيات لتعزيز مكانة الموارد البشرية كشريك أساسي في صنع القرار الاستراتيجي وتحقيق التميز المؤسسي. وتنبع أهمية معالجة هذه المشكلة من كونها تمس جوهر العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة التنظيمية في بيئة الأعمال السعودية الحديثة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل المفاهيم الإدارية داخل المنظمات الحديثة، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية التي أصبحت مطالبة بمواكبة التحولات الرقمية وتبني نهج قائم على التحليل الذكي للبيانات. ومع تسارع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى دراسة مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص، خاصة في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات على تبني أفضل الممارسات التقنية لتحقيق الكفاءة والابتكار المؤسسي.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لتسليط الضوء على كيفية استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز القدرات القيادية والاستراتيجية للموارد البشرية، ودعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ومن خلال ذلك، تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يساعد المؤسسات السعودية على فهم العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التنظيمية، وكيف يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي لتطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز في الأداء.

الأهمية العلمية:

- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بتقاطع مجالي الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية.
- تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين على فهم الأبعاد الاستراتيجية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحديثة.
- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية متخصصة في قيادة الموارد البشرية الذكية ودورها في التحول التنظيمي.

- تساعد في بناء قاعدة معرفية تدمج بين مفاهيم القيادة الاستراتيجية والابتكار الرقمي في السياق السعودي.

الأهمية العملية:

- توفر للمؤسسات الخاصة في السعودية تصوراً عملياً حول كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز الأداء المؤسسي.
- تساعد إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات واستراتيجيات قائمة على البيانات لدعم قرارات التوظيف والتطوير.
- تدعم صناع القرار في تبني ممارسات رقمية فعالة تعزز من دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسة.
- تساهم في إعداد كوادر بشرية قادرة على التفاعل الإيجابي مع التحول الرقمي وقيادة التغيير التنظيمي بفعالية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف العلاقة بين تبني التقنيات الذكية والتحول في وظائف الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي القيادي.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص السعودي.

2. تحليل مدى إسهام الذكاء الاصطناعي في تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرار لدى مسؤولي الموارد البشرية.

3. دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على رفع كفاءة العمليات الإدارية مثل التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء.

4. الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في دعم مشاركة الموارد البشرية في صياغة الخطط والسياسات الاستراتيجية للمؤسسات.

5. تحديد أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تبني وتفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي؟

2. كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية؟
3. إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في الموارد البشرية؟
4. ما طبيعة العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومشاركة إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية؟

5. ما أبرز التحديات والعوائق التي تحد من قدرة الموارد البشرية على تبني الذكاء الاصطناعي بفاعلية؟

فروض الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفاعلية تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفاعلية تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي من خلال الذكاء الاصطناعي.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي من خلال الذكاء الاصطناعي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ودور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل المنظمات الحديثة. فمع التحويل الكبير الذي يشهده العالم في مجال التقنية، أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل أنماط الإدارة والقيادة، بما في ذلك وظيفة الموارد البشرية التي لم تعد مقتصرة على الأعمال الروتينية، بل أصبحت ركيزة استراتيجية أساسية في توجيه المنظمة نحو الابتكار والاستدامة.

أول هذه المنطلقات يتمثل في نظرية القيادة الاستراتيجية، التي ترى أن القادة داخل المنظمات يجب أن يمتلكوا القدرة على توجيه الموارد، وصياغة الرؤى، واتخاذ القرارات التي تحقق التميز التنافسي على المدى الطويل. ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها فاعل استراتيجي محوري، خاصة عندما تستثمر التقنيات الحديثة - كتحليل البيانات والتعلم الآلي - في صياغة السياسات والقرارات التي تدعم الأداء المؤسسي. فالذكاء الاصطناعي يمنح إدارة الموارد البشرية أدوات قوية لتحليل الاتجاهات السلوكية للعاملين والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، مما يعزز من مكانتها كقائد استراتيجي فاعل داخل المؤسسة.

المنطلق الثاني يركز على نموذج التحول الرقمي في الإدارة، والذي يؤكد أن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات تشغيلية، بل وسيلة لإعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتطوير نماذج جديدة للأداء المؤسسي. ووفقاً لهذا المنطلق، فإن الذكاء الاصطناعي يشكل جوهر التحول في إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تطوير عمليات مثل الاستقطاب الإلكتروني، وتحديد الكفاءات، وإدارة الأداء الذكي، مما يعزز من كفاءة القرارات الإدارية ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. ومن خلال هذا التحول، تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً فاعلاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وليس مجرد جهة تنفيذية.

أما المنطلق الثالث فيتمثل في نظرية رأس المال البشري، التي تؤكد أن العنصر البشري هو المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويأتي الذكاء الاصطناعي ليعزز هذا المفهوم من خلال توفير أدوات تحليل دقيقة تساعد في استثمار القدرات البشرية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة المستقبلية. فالتكامل بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي يخلق بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً، تتيح للإدارة استثمار طاقات العاملين بفاعلية أعلى.

كما تنطلق الدراسة من منظور القيادة التحويلية، الذي يركز على دور القائد في إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو التغيير والتطور. وفي ظل تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، يصبح لقائد الموارد البشرية دور محوري في قيادة هذا التغيير عبر إدارة مقاومة التحول الرقمي، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر. ومن خلال هذا الدور القيادي، تتحول إدارة الموارد البشرية إلى عنصر فاعل في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية وضمان تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والإنسان.

وتنطلق الدراسة كذلك من منهج التكامل بين الإنسان والآلة، الذي يفترض أن القيمة الحقيقية لاستخدام الذكاء الاصطناعي لا تكمن في استبدال العنصر البشري، بل في دعمه وتمكينه. فالموارد البشرية الذكية هي التي توظف الأنظمة الذكية لتحسين كفاءة الموظفين وتحريرهم من الأعمال

الروتينية، ليمكنوا من التركيز على مهام إبداعية واستراتيجية ترفع من جودة الأداء وتحقق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى فهم الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاصطناعي في تمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة القيادة الاستراتيجية بفاعلية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين التبني التقني والقيادة التنظيمية، واستكشاف مدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص في السعودية.

التحول الرقمي ودعم اتخاذ القرار في الموارد البشرية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)

تؤكد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية من خلال وكالة التحول الرقمي أن التحول الرقمي يمثل محورًا رئيسيًا لتطوير منظومة العمل في القطاع الحكومي، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية. إذ تسعى الوزارة إلى تعزيز استخدام البيانات الضخمة، وأنظمة الأتمتة والتحليل الذكي، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ودعم عملية اتخاذ القرار المبني على الأدلة الرقمية. ويأتي هذا التوجه متوافقًا مع أهداف البحث الحالية التي تسعى إلى إبراز دور الذكاء الاصطناعي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال تحويلها من دور تشغيلي تقليدي إلى دور استراتيجي يعتمد على التحليل الذكي للمعلومات واتخاذ القرارات المدعومة بالتقنيات الحديثة. ويظهر هذا الربط بوضوح في جهود الوزارة التي تركز على بناء منظومة رقمية متكاملة تُساهم في تمكين الكفاءات البشرية وتحسين بيئة العمل وفقًا لرؤية المملكة 2030.

جاهزية المملكة لتبني الذكاء الاصطناعي وأثر ذلك على الوظائف الإستراتيجية تقرير SDAIA

يشير تقرير "حالة الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية" الصادر عن الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA) إلى أن المملكة حققت تقدمًا ملحوظًا في تبني وتطبيق

تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما جعل التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية في القطاعين العام والخاص. كما يؤكد التقرير أن الذكاء الاصطناعي أصبح ركيزة أساسية في دعم اتخاذ القرار، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحسين أداء المؤسسات من خلال حلول تحليلية ذكية. ويبرز هذا التوجه الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تمكين إدارات الموارد البشرية من الانتقال إلى دور استراتيجي فاعل، عبر تحليل بيانات القوى العاملة واستقطاب الكفاءات بناءً على خوارزميات دقيقة، بما ينسجم مع فرضية البحث التي تؤكد على أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية.

طبيعة المتغيرات

تعتمد هذه الدراسة على نموذج سببي يهدف إلى تحليل أثر مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز دورها الاستراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويستند النموذج إلى تحديد العلاقة بين متغير مستقل رئيس يتمثل في درجة استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية، ومتغير تابع يعكس مدى تحول إدارة الموارد البشرية إلى شريك وقائد استراتيجي داخل المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار وجود متغيرات قد تؤثر في قوة هذه العلاقة أو اتجاهها.

يتمثل المتغير المستقل في مستوى تبني أو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويقصد به درجة اعتماد الإدارة على التقنيات الذكية في تنفيذ وظائفها المختلفة، سواء في مجالات التحليل التنبؤي، أو أتمتة العمليات، أو دعم القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. ويعكس هذا المتغير مدى تكامل التقنيات الرقمية الحديثة ضمن الممارسات الإدارية اليومية لإدارة الموارد البشرية.

أما المتغير التابع فيتمثل في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، والذي يعبر عن مدى انتقال الإدارة من التركيز على الجوانب التشغيلية الروتينية إلى ممارسة دور قيادي مؤثر في صياغة السياسات التنظيمية والمشاركة في التخطيط طويل المدى وصنع القرار الاستراتيجي داخل المنظمة. ويُعد هذا التحول مؤشراً على نضج إدارة الموارد البشرية وقدرتها على الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية. ويُمكن تحليل الدور الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد التفسيرية التي تعكس تجلياته العملية، مثل تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز مستوى المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي. ويمكن التعامل مع هذه الأبعاد بوصفها مكونات فرعية للمتغير التابع، كما يمكن اختبارها كمتغيرات وسيطة إذا استدعى التصميم الإحصائي ذلك، بما يتيح تفسيراً أعمق لطبيعة العلاقة بين تبني الذكاء الاصطناعي والدور الاستراتيجي.

كما تتضمن الدراسة متغيرات معدلة يُتوقع أن تؤثر في قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، تتمثل في حجم التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بتبني الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي. ويُفترض أن هذه المتغيرات قد تعزز أثر تبني الذكاء الاصطناعي أو تُضعفه تبعاً لمدى جاهزية البيئة التنظيمية ومرونتها تجاه التغيير التقني. وتُعد جميع متغيرات الدراسة متغيرات كمية قابلة للقياس، حيث تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مما يجعل البيانات ذات طبيعة رقمية فترية تقريبية قابلة للتحليل باستخدام أساليب الارتباط والانحدار واختبارات التأثير المباشر والتفاعل الإحصائي، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسات وشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2025.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة موظفي ومديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة.
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، دون التوسع في الجوانب التقنية البحتة للذكاء الاصطناعي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. الذكاء الاصطناعي

مفهوم الذكاء الاصطناعي

يشير الذكاء الاصطناعي إلى استخدام أنظمة الحاسب في تنفيذ عمليات تحاكي التفاعل البشري، مثل البرامج التعليمية المصممة بأسلوب حوار، حيث يؤدي الحاسب دور المعلم الخبير القادر على تقديم الإجابات الصحيحة واتخاذ القرارات الذكية، كما يقوم بتحليل وتصنيف الأخطاء التي يرتكبها المستخدم وتصحيحها بطرق منهجية (الشاهد، 2021).

ويهدف الذكاء الاصطناعي إلى تطوير أنظمة تتمتع بمستوى من الذكاء يضاهي الذكاء البشري أو يتفوق عليه، من خلال تصميم برامج حاسوبية قادرة على محاكاة السلوك الإنساني الذكي. كما يسعى إلى تمكين الحاسب من حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتقديم التوجيهات بناءً على توصيف المواقف المختلفة.

ويتمثل الهدف الأساسي للذكاء الاصطناعي في تقليد الذكاء البشري والاستفادة منه في معالجة المشكلات غير التقليدية، أو التدريب على حلها، أو دعم اتخاذ القرارات عبر قدرته على الاستنتاج والمفاضلة بين أفضل الحلول المتاحة (رزق، 2021).

نشأة وتاريخ الذكاء الاصطناعي

ظهر الذكاء الاصطناعي لأول مرة كمجال علمي مستقل في مؤتمر دارتموث عام 1956م، حيث أعلن عدد من علماء الحاسوب عن انطلاقه كمفهوم وتقنية تحمل آفاقاً واعدة لمستقبل البشرية. في ذلك

الوقت، برز اسم جون مكارثي بوصفه أحد الرواد الذين ارتبط اسمهم بهذا المجال، حيث تم خلال المؤتمر الإعلان عن خطة تطوير الذكاء الاصطناعي. ومن أبرز النتائج التي ظهرت آنذاك كان تطوير "المنظر المنطقي" (Logic Theorist)، وهو برنامج قادر على التفكير المنطقي وإثبات نظريات في حساب التفاضل والتكامل. وقد أدى نجاح هذا البرنامج إلى تطوير "محلل المشكلات العام" (General Problem Solver)، الذي صُمم ليكون قادراً على التعامل مع مختلف أنواع المشكلات، مما شكل حجر الأساس لتطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي لاحقاً. (القرني، 2021)

شهدت الستينيات بداية التطبيق العملي لأنظمة الذكاء الاصطناعي في مجالات مختلفة، حيث استُخدمت هذه الأنظمة بنجاح في الطب، والهندسة، والكيمياء، وكان لهذه التطبيقات تأثير كبير في تشجيع استخدامها في مجالات أخرى، مثل المحاسبة. وفي منتصف الثمانينيات، شهد المجال تطوراً ملحوظاً مع ظهور أنظمة الخبرة المحاسبية، التي تركز معظمها في المحاسبة الإدارية، ما فتح المجال أمام توظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المالية المعقدة. (المطيري، 2022)

وفي سياق علم الحاسوب، يُشير مصطلح الذكاء الاصطناعي (AI) إلى أي شكل من أشكال الذكاء الشبيه بالإنسان يتم تمثيله بواسطة أجهزة الكمبيوتر أو الروبوتات أو الأنظمة الرقمية الأخرى. ويُعرف الذكاء الاصطناعي عموماً بأنه قدرة الآلات على محاكاة وظائف العقل البشري، مثل التعلم من التجارب، التعرف على الأنماط والأشياء، فهم اللغة الطبيعية، التفاعل مع المستخدمين، واتخاذ القرارات وحل المشكلات. وتهدف هذه القدرات إلى تمكين الحواسيب والأنظمة الذكية من تنفيذ مهام يقوم بها البشر عادةً، مثل استقبال الضيوف في الفنادق أو قيادة السيارات وبعبارة أخرى، يُعد الذكاء الاصطناعي مزيجاً من تقنيات متعددة تعمل معاً لتمكين الآلات من الفهم، والتصرف، والتعلم بذكاء يحاكي الإدراك

البشري، مما يجعله أحد المجالات الأكثر تأثيراً في تشكيل مستقبل التكنولوجيا والمجتمعات الحديثة.(شاهين، 2023)

أهمية الذكاء الاصطناعي

تحظى تقنيات الذكاء الاصطناعي بأهمية كبيرة في مختلف المجالات، حيث أشار كل من رزق (2021) والشاهد (2021) إلى دورها المحوري في تحسين الأداء البشري وتطوير الأنظمة الذكية القادرة على دعم الإنسان في العديد من المهام والقطاعات.

- في المجال التعليمي، يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز طرق التدريس من خلال توفير بيئات تعليمية تفاعلية تتيح للطلاب فهم المواد الدراسية بشكل أفضل. كما يوفر تغذية راجعة فورية حول إجاباتهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الذكاء الاصطناعي بقدرة تنبؤية، حيث يمكنه تحليل البيانات لاكتشاف الطلاب المعرضين للفشل أو التسرب من التعليم، مما يتيح للمؤسسات التعليمية التدخل مبكراً لتقديم الدعم اللازم ومنع حدوث هذه المشكلات.
- ومن الجوانب المهمة أيضاً، يساهم الذكاء الاصطناعي في حفظ الخبرات البشرية المتراكمة ونقلها إلى الأنظمة الذكية، مما يضمن استمرارية المعرفة والاستفادة منها على نطاق أوسع. كما يخفف الذكاء الاصطناعي من المخاطر والضغوط النفسية التي يتعرض لها البشر، حيث يمكن للآلات الذكية تنفيذ المهام الشاقة أو المعقدة التي تتطلب تركيزاً عالياً ومجهوداً ذهنياً كبيراً، مما يساعد الأفراد على توجيه طاقاتهم إلى أعمال أكثر إبداعاً وإنتاجية.

- فيما يتعلق باتخاذ القرارات، توفر الأنظمة الذكية دقة عالية واستقلالية وموضوعية، مما يقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء أو التأثر بالتحيز البشري. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في تسهيل التفاعل بين الإنسان والآلة، حيث أصبح من الممكن التعامل مع الأنظمة الذكية باستخدام اللغة الطبيعية بدلاً من لغات البرمجة المعقدة، مما يجعل التكنولوجيا في متناول جميع فئات المجتمع وليس فقط المتخصصين والخبراء.
- إلى جانب ذلك، يلعب الذكاء الاصطناعي دورًا رئيسيًا في العديد من المجالات الحيوية، مثل تشخيص الأمراض، وصف العلاجات، تقديم الاستشارات القانونية والمهنية، وتعزيز الأمن والدفاع. كما يسهم في استكشاف البيئات الخطرة، حيث يمكن للروبوتات والأنظمة الذكية تنفيذ المهام الشاقة والخطرة، مثل استكشاف الفضاء أو التعامل مع الكوارث الطبيعية، مما يقلل من المخاطر التي يتعرض لها الإنسان.

أهداف الذكاء الاصطناعي

يسعى الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة على المستخدمين وتعزز من قدرة الأنظمة الذكية على محاكاة الذكاء البشري وأداء المهام بكفاءة عالية.

أحد الأهداف الرئيسية للذكاء الاصطناعي هو تمكين الآلات من معالجة كميات كبيرة من البيانات بشكل متزامن، مما يسمح بتنفيذ عدة أوامر في الوقت ذاته، ما يعزز من سرعة الأداء وكفاءة المعالجة. كما يسهم الذكاء الاصطناعي في فهم طبيعة الذكاء البشري، مما يمكن أجهزة الحاسوب من استيعاب المعرفة الإنسانية وتحليلها بطريقة تحاكي تفكير الإنسان. (الغامدي، 2024)

ومن بين الأهداف المهمة أيضاً، تطوير تقنيات معالجة المعلومات بطرق مشابهة للطريقة التي يتبعها الإنسان في حل المشكلات، وذلك من خلال ما يُعرف بالمعالجة المتوازنة، حيث يتم تنفيذ عدة عمليات في وقت واحد، مما يحاكي آلية التفكير البشري في التعامل مع المهام المختلفة. (الغامدي، 2024)

إضافةً إلى ذلك، يهدف الذكاء الاصطناعي إلى فهم السلوك الإنساني الذكي من خلال تصميم برامج قادرة على محاكاة هذا السلوك، مما يساعد في تطوير أنظمة ذكية قادرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية. كما يلعب دوراً مهماً في حفظ الخبرات البشرية ومنع اندثارها، حيث تتيح تقنيات التعلم عن بعد تخزين ومعالجة كميات ضخمة من المعرفة النظرية والخبرات العملية، مما يمكن المتعلمين من الوصول إلى المعلومات بسهولة وفهم القواعد والمبادئ والنظريات واستخدامها بفعالية (القسايمه، 2021).

مكونات أنظمة الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي مجالاً يجمع بين النظرية والتطبيق، حيث يتمحور حول تطوير أنظمة قادرة على استقبال المدخلات المختلفة، ومعالجتها بطرق معقدة، ومن ثم تقديم مخرجات ذات قيمة بناءً على تلك المعالجة. وتُصمم هذه الأنظمة بهدف تحقيق أفضل النتائج المتوقعة من خلال محاكاة العمليات الإدراكية واتخاذ القرار، مما يجعلها قادرة على التكيف مع البيانات وتحليلها بطرق متقدمة.

وفقاً لما أشار إليه (العنزي، 2024) يمكن تفكيك أنظمة الذكاء الاصطناعي إلى خمس مكونات أساسية تُشكل بنيتها الجوهرية:

1. أول هذه المكونات هو المدخلات، والتي تمثل البيانات الأولية التي تستقبلها الأنظمة من مصادر مختلفة، سواء كانت نصوصاً، صوراً، أصواتاً، أو غيرها من الأشكال الرقمية.

2. تأتي بعد ذلك العمليات، وهي المرحلة التي يتم فيها تحليل البيانات المدخلة باستخدام الخوارزميات والنماذج الذكية لاستخلاص الأنماط والمعاني المطلوبة.
3. ومن ثم، تُخزَّن البيانات والمخرجات الوسيطة داخل مخزن البيانات، وهو العنصر الذي يتيح الاحتفاظ بالمعلومات المنظمة وإتاحتها عند الحاجة لمواصلة عمليات المعالجة واتخاذ القرارات المستقبلية.
4. بعد إتمام مراحل التحليل والتخزين، تنتقل الأنظمة إلى مرحلة المخرجات، والتي تمثل النتائج التي يتم تقديمها بناءً على المعالجة السابقة، سواء كانت في شكل تنبؤات، توصيات، أو إجراءات تلقائية.
5. وأخيراً، يأتي دور المعلومات، التي تعكس القيمة النهائية المستخلصة من النظام، وتُستخدم لتحسين القرارات المستقبلية، وضبط أداء النماذج، وتعزيز كفاءة النظام بشكل عام. بناءً على هذه المكونات الخمسة، يمكن القول إن أنظمة الذكاء الاصطناعي تعتمد على تكامل هذه العناصر لضمان تحقيق أهدافها في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بفعالية وكفاءة عالية.

خصائص الذكاء الاصطناعي

أشار إلى أن الذكاء الاصطناعي يتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعله قادراً على محاكاة العمليات الإدراكية البشرية وتقديم حلول فعالة لمختلف التحديات ويمكن توضيح ذلك كالتالي (أزيبي، 2024):

- أولى هذه الخصائص هي القدرة على التعلم، حيث يستطيع الذكاء الاصطناعي استخلاص المعرفة من البيانات، وتحليلها، وتحسين أدائه مع مرور الوقت بناءً على

التجربة والتدريب المستمر. يرافق ذلك القدرة على التكيف، التي تمكنه من التعامل مع الظروف المتغيرة، وتعديل استجابته وسلوكه وفقاً للبيئة الجديدة التي يعمل فيها. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على الاستدلال، والتي تعني قدرته على استخدام المعرفة المكتسبة للوصول إلى استنتاجات جديدة وتوليد استدلالات قائمة على البيانات المتاحة.

- إلى جانب ذلك، يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على التفاعل بذكاء وفعالية مع المستخدمين والأجهزة الأخرى، مما يعزز من كفاءة تطبيقاته في البيئات المختلفة. كما يمتلك القدرة على الإدراك الحسي، حيث يمكنه استخدام المستشعرات والحواس الإلكترونية لجمع البيانات، والتعرف على الأنماط، والتفاعل مع البيئة المحيطة بطريقة تحاكي الإدراك البشري.

- من الخصائص الأساسية أيضاً القدرة على الإنتاجية، والتي تتيح له تنفيذ المهام بسرعة ودقة عاليتين، مما يجعله أداة قوية في تحسين كفاءة العمليات المختلفة. كما يتمتع بالقدرة على الذاتية، مما يعني أنه قادر على التعلم والتحسين الذاتي دون الحاجة إلى تدخل بشري مستمر. علاوة على ذلك، يمتلك الذكاء الاصطناعي القدرة على التمثيل، والتي تتيح له تمثيل المعرفة وتحويلها إلى برامج وخوارزميات قابلة للتنفيذ بفعالية.

- إضافةً إلى ذلك، يتميز الذكاء الاصطناعي بالقدرة على التخطيط والتنفيذ، حيث يستطيع وضع استراتيجيات لحل المشكلات وتنفيذ الخيارات المثلى وفقاً لمتطلبات الموقف. وأخيراً، يتمتع بالقدرة على الإبداع، التي تمكنه من توليد أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، مما يجعله عاملاً رئيسياً في دفع عجلة التطور التكنولوجي والابتكار في مختلف المجالات.

2. الموارد البشرية

مفهوم ادارة الموارد البشرية.

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية. إذ يرى التقليديون أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني يختص بأمور لا تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المنظمة، ويعتبرونها جهازاً تنفيذياً محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنظمة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية، وفي المقابل، أصحاب النظرة الحديثة في مجال علوم إدارة الأعمال قد أعطوا لهذا المفهوم أهمية كبيرة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية في المنظمة، وتتمتع بنفس أهمية الوظائف الأخرى نظراً للدور الاستراتيجي الذي يؤديه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة. (بن عنتر، 2020)

وتعرف على أنها، عملية توظيف الأشخاص وتدريبهم وتعويضهم وتطوير السياسات المتعلقة بهم ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم. (Kristen, et al, 2010)

وتعرف أيضاً على انها، الفلسفة والسياسات والإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص داخل المنظمة.

كما تعرف بأنها، إدارة الموارد البشرية هي تطوير واستخدام الأفراد (الموظفين) من أجل تحقيق الأهداف والغايات الفردية والتنظيمية والمجتمعية والوطنية والدولية بشكل فعال، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية وجهود لتوظيف وتطوير وتحفيز وتقييم الموارد البشرية بشكل عام التي يحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها. (Sule, Saefullah, 2005)

وتعرف على انها، تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها التخطيط والتنظيم والتعبئة والإشراف على التوظيف والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وإنهاء التوظيف من أجل تحقيق أهداف الشركة التنظيمية بطريقة متكاملة. (Umar, 2001)

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

تُعد الرعاية الصناعية الشكل الأول لإدارة الموارد البشرية. ففي عام 1833، نص قانون المصانع على ضرورة وجود مفتشين ذكور للمصانع. وبعد ذلك، في عام 1878م تم تمرير تشريع لتنظيم ساعات العمل للأطفال والنساء، مما حدد أسبوع العمل بـ 60 ساعة. وخلال هذه الفترة، بدأت النقابات العمالية تتشكل، حيث تم عقد أول مؤتمر للنقابات العمالية في عام 1868، والذي كان بداية للمفاوضة الجماعية. وبحلول عام 1913، ازداد عدد العاملين في مجال الرعاية الصناعية بشكل كبير، مما استدعى عقد مؤتمر نظمته سيوم رونتري. ونتيجة لذلك، تم تشكيل جمعية عمال الرعاية التي تحولت لاحقاً إلى المعهد المعتمد لشؤون الموظفين والتطوير. (Chukwunonso, 2022)

وقد بدأ كل شيء عندما طُلب من ماري وود أن تبدأ في إشراك الفتيات خلال الحرب العالمية الأولى. في تلك الفترة، ازداد تطوير الموظفين نتيجة للمبادرات الحكومية التي تهدف إلى تشجيع الاستخدام الأمثل للأفراد. ففي عام 1916، أصبح من الإلزامي وجود عامل رفاهية في مصانع المتفجرات، وتم تشجيع وجوده في مصانع الذخائر. بالإضافة إلى ذلك، قامت القوات المسلحة بالكثير من العمل في هذا المجال، حيث ركزت على كيفية اختبار القدرات والذكاء، إلى جانب أبحاث أخرى تتعلق بالعوامل البشرية في العمل. وعليه، في عام 1921، تم إنشاء المعهد الوطني لعلماء النفس الذي نشر نتائج الدراسات المتعلقة باختبارات الاختيار، وتقنيات المقابلات، وطرق التدريب (الشربيني، 2025).

وخلال الحرب العالمية الثانية، تركز الاهتمام على التوظيف والاختيار، ثم لاحقاً على التدريب، وتحسين الروح المعنوية والتحفيز، والانضباط، والصحة والسلامة، والتشاور المشترك وسياسات الأجور.

وهذا يعني أنه كان لابد من إنشاء قسم شؤون الموظفين مع موظفين مدربين، حيث لعب فريدريك تايلور، المعروف بأب الإدارة العلمية، دوراً كبيراً في تطوير وظيفة الموارد البشرية في أوائل القرن العشرين، في كتابه "إدارة المتاجر"، دافع تايلور عن الاختيار والتدريب "العلمي" للعمال، كما كان رائداً في نظم الحوافز التي تكافئ العمال على تحقيق أو تجاوز معايير الأداء، وعلى الرغم من أن تركيز تايلور كان في الأساس على تحسين الكفاءة في بيئات التصنيع، فإن مبادئه وضعت الأساس لتطور إدارة الموارد البشرية في المستقبل.

وأثناء الحرب، انتشرت مشاورات بين الإدارة والقوى العاملة، مما يعني أن أقسام شؤون الموظفين أصبحت مسؤولة عن تنظيمها وإدارتها، وتركزت الاهتمامات على الصحة والسلامة والحاجة إلى متخصصين. تم الاعتراف بالحاجة إلى متخصصين للتعامل مع العلاقات الصناعية، مما جعل مدير شؤون الموظفين هو المتحدث باسم المنظمة عند إجراء مناقشات مع النقابات العمالية وممثلي المتاجر. وفي السبعينيات، كانت العلاقات الصناعية ذات أهمية كبيرة، فقد أكدت الأجواء المشحونة خلال هذه الفترة على أهمية الدور المتخصص في مفاوضات العلاقات الصناعية، حيث كان لدى مدير شؤون الموظفين السلطة للتفاوض على الصفقات المتعلقة بالأجور والقضايا الجماعية الأخرى، حيث أن دراسات هوثورن، التي أجريت في عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي في شركة ويسترن إلكتريك، أثارت اهتماماً متزايداً بالجوانب الاجتماعية وغير الرسمية في مكان العمل، وأكدت تفسيرات الدراسات على "العلاقات الإنسانية" والارتباط بين رضا العاملين والإنتاجية، وساهم صدور قانون فاغنر في عام 1935 في زيادة كبيرة في عدد العمال النقابيين. في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، أدى التفاوض الجماعي إلى زيادة هائلة في المزايا المقدمة للعمال، وتطورت وظيفة الموارد البشرية لمواجهة علاقات العمل والتفاوض الجماعي وبيئة التعويضات والمزايا الأكثر تعقيداً. كانت فلسفة العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل هي الشواغل الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الأربعينيات والخمسينيات (بروش، 2024).

في السبعينيات، ازدادت التشريعات المتعلقة بالتوظيف، وتولى قسم شؤون الموظفين دور المستشار المتخصص لضمان أن المديرين لا ينتهكون القانون وأن القضايا لا تنتهي في المحاكم الصناعية، في التسعينيات برز اتجاه رئيسي حيث سعى أصحاب العمل إلى ترتيبات عمل أكثر مرونة فيما يتعلق بساعات العمل، وذلك نتيجة لزيادة عدد العقود بدوام جزئي ومؤقت واختراع العمل عن بُعد. أصبح القوى العاملة وأنماط العمل متنوعة بشكل متزايد، مما جعل ممارسات التوظيف التقليدية غير فعالة. في عام 2000، أدى النمو في استخدام الإنترنت إلى التحول إلى مجتمع يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، وخلق ذلك وظائف جديدة في مجال التجارة الإلكترونية بينما فقدت الوظائف في المجالات التقليدية مثل المتاجر، حيث زادت هذه التطورات من إمكانية العمل من المنزل للموظفين، لذلك يجب على المنظمات التفكير استراتيجياً في القضايا التي تثيرها هذه التطورات، وسيستمر دور مديري الموارد البشرية في التغيير مع حدوث هذه التغييرات (قارح، 2025).

تساعد بعض الأنظمة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في العديد من المجالات، مثل: أنظمة التوظيف الإلكتروني، وقوائم المتقدمين عبر الإنترنت، وتطوير استراتيجيات التدريب عبر الإنترنت، والتدريب النفسي، وأنظمة الرواتب، وبيانات التوظيف، وإدارة التوظيف، والمراجع، والفحوصات قبل التوظيف. تساعد تكنولوجيا المعلومات مديري الموارد البشرية في التخلص من المهام الروتينية، مما يمنحهم المزيد من الوقت لحل المهام المعقدة. كما تضمن تكنولوجيا المعلومات توفر كمية أكبر من المعلومات لاتخاذ القرارات بشكل أفضل.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين مكانة بالغة الأهمية كإحدى الوظائف الأساسية في المنظمات الحديثة، حيث تمثل إدارة الأصول الأكثر قيمة وأهمية، وهي الأفراد. ما يميز هذه الأصول عن غيرها هو أنها أصول مفكرة، أي أنها تمتلك القدرة على الإبداع والتفكير. ومن خلال هذه

الإدارة، تسعى المنظمة للاستفادة القصوى من مواردها البشرية، سواء كانوا في مواقع القيادة أو في مراتب أخرى، عبر تحفيزهم وتشجيعهم على الاجتهاد والابتكار، وتهيئة بيئة عمل تدعم وتنمي هذه القدرات. (الخليل، 2018)

الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما أولت الإدارة من اهتمام بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية، وتحديد أهداف طموحة في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل، بالإضافة إلى التميز على المنافسين، فإن تحقيق هذه الأهداف يبقى غير ممكن دون وجود بشر قادرين ومتحفزين يعملون بروح الفريق، ومن المهم الإشارة إلى أن قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية تتناقص مع مرور الوقت بسبب الاستهلاك والتقادم. وفي المقابل، تزداد قيمة وإنتاجية الموارد البشرية بفضل الخبرات المتراكمة، مما يجعلها تمثل أصلاً يزداد أهمية وقيمة إذا تم استثمارها بشكل جيد (جلد، 2021).

ومن ناحية أخرى، هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات أو الوظائف الأخرى في المنظمة، فإدارة الموارد البشرية تزود الإدارات المختلفة مثل الإنتاج، والتسويق، والشؤون المالية، والبحوث والتطوير، باحتياجاتها من الموظفين من حيث الأعداد والتخصصات المناسبة، بما يتماشى مع خصائص وطبيعة الأعمال وأعباء العمل، أي قصور في تقدير احتياجات الموارد البشرية أو في عمليات الاختيار، والتعيين، والتدريب، أو التحفيز يمكن أن يعرقل سير عمل هذه الإدارات ويمنعها من تحقيق أهدافها، مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالمقابل، يسهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة العامة. (العقود، الاشلم، 2024)

الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات، خاصة في الدول النامية، من خلال أنها تُعتبر أساساً للاستقلال والنفوذ الاقتصادي، فالنفوذ الاقتصادي لا يعتمد فقط على الموارد الطبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفعّالة والأداء المثمر لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، كما يتضح من تجربة اليابان، كما تلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً كأداة تنافسية عالمية، حيث تسعى الشركات الكبيرة لزيادة قدراتها التنافسية من خلال تحقيق الجودة العالية، الإنتاج الأسرع، التكاليف الأقل، والكفاءة الأعلى. ويتوقف تحقيق ذلك على كفاءات المديرين العصريين والعاملين المدربين الذين يعملون بروح الفريق في بيئة محفزة ومتكاملة. وتسهم أيضاً العقول المبتكرة في تخفيض فاتورة التكنولوجيا المستوردة. فالتقدم والتفوق يعتمد بشكل كبير على تكوين واستثمار الذخيرة العقلية المبدعة فكرياً وعلمياً، إن لم تتمكن الدول من تحقيق ذلك، ستظل معتمدة على العقول المبدعة للآخرين. العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات النجاح واستمرار الشركات، وتسهم الموارد البشرية الفاعلة في زيادة الصادرات، وهو أمر بالغ الأهمية لتعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة. زيادة الصادرات تؤثر إيجابياً على الميزان التجاري، وتوفر موارد أكثر من العملات الصعبة، وتتيح فرصاً للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة، مما يساعد في تخفيف حدة البطالة. تحقيق هذا كله يعتمد على العقول المبدعة التي تطور المنتجات، تحسن الجودة، وتقلل التكلفة لتكون أكثر قدرة على المنافسة. (الخليل، 2018)

وظائف ادارة الموارد البشرية

عناصر إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى تحقيق

استخدام فعال ومستدام للموارد البشرية في المنظمة. إليك أهم هذه العناصر:

- الاختيار والتعيين: تُعتبر عملية الاختيار جزءاً أساسياً من إجراءات المنظمة، حيث تهدف إلى جمع معلومات دقيقة عن المتقدمين لشغل وظائف شاغرة، والتي تُستخدم كدليل لاتخاذ قرار قبول أو رفض المرشحين. تُعرّف عملية اختيار الموارد البشرية بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات الضرورية لشغل وظائف معينة، ويتم ذلك وفقاً لمعايير وأسس محددة وموضوعية. يمكن القول أيضاً إن عملية الاستقطاب هي عملية تفاعلية بين الفرد والمنظمة، حيث يسعى كل منهما للبحث عن الآخر، مما يجعل الاستقطاب حلقة وصل مهمة بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (يزيد، 2019).

- تدريب وتطوير الموارد البشرية: تتمثل أهمية التدريب في عدة جوانب بالنسبة للمنظمة، يساهم التدريب في معالجة نقاط ضعف الأداء وتحسين المهارات الخاصة بالعمل، كما يساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويساعد العاملين على فهم الأهداف التنظيمية ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي. أما بالنسبة لأفراد المنظمة، فإن التدريب يزيد من ثقة الفرد بنفسه واعتماده على ذاته ويرفع روحه المعنوية، مما يعزز الاحترام المتبادل بين العاملين وينمي روح العمل الجماعي. يكتسب الأفراد من خلال التدريب خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل أعباء وشغل مناصب قيادية، كما يطور لديهم المرونة في الحياة العملية ويزيل الخوف من تعلم معارف جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يزيد التدريب من قدرات الأفراد على حل المشكلات التي يواجهونها ويساعدهم على اتخاذ القرارات الأفضل (كروش، 2021).

- تحفيز الموارد البشرية: التحفيز هو فكر النجاح وفن إدارة البشر وتحقيق احتياجاتهم وتحفزهم لبذل كل طاقة وجهد أكبر لتحقيق التطور الكامل، والتحفيز هو من أهم ميزات الإدارة الحديثة التي تعتبر الإنسان أهم موارد المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والمنظمات الناجحة هي تلك التي يصعب فيها التمييز بين المدير والعامل، وتسعى إدارتها لمشاركة الموظفين في صنع القرارات

بالإضافة إلى أنها تشعر الموظفين فيها على اختلاف مناصبهم ومواقعهم أن الأعمال التي يقومون بأدائها من أهم الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتحسين وتقوم المنظمة باستخدام الحوافز من أجل تحسين الأداء كما ونوعاً وتحسين جودة حياة العمل، والمحافظة على النواحي الصحية والاجتماعية للموظفين وعائلاتهم (زيزي، 2025).

3. تأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي

لقد أصبح الذكاء الاصطناعي أحد الركائز الأساسية التي تعيد تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، حيث تجاوز دوره التقليدي المرتبط بالمهام التشغيلية والروتينية ليصبح أداة استراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات الاستباقية والتخطيط المستند إلى البيانات. فمن خلال قدرته على تحليل البيانات الضخمة والمعقدة المتعلقة بالموظفين، مثل الأداء الفردي والجماعي، معدلات الغياب، مؤشرات الرضا الوظيفي، واحتياجات التدريب، يمكن للذكاء الاصطناعي تقديم رؤى دقيقة تساعد الإدارة على فهم الوضع الحالي والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بشكل أكثر موضوعية. هذا التحليل العميق للبيانات يمكن الموارد البشرية من صياغة استراتيجيات دقيقة تستند إلى الأدلة العلمية بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة الفردية فقط، مما يزيد من جودة وفعالية القرارات المتعلقة بتوظيف الكفاءات، تطوير الموظفين، وتحقيق التوازن بين الموارد البشرية واحتياجات المؤسسة على المدى الطويل (درويش، 2026).

إضافة إلى ذلك، يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تمكينها من الانتقال من وظيفة تنفيذية تقليدية إلى شريك استراتيجي أساسي داخل المؤسسة. فباستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، يمكن للإدارة المشاركة بفعالية في صياغة السياسات التنظيمية، دعم القرارات العليا، والتأثير المباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية الاستراتيجية، بما في ذلك تعزيز الأداء التنظيمي، تحسين مرونة المؤسسة، والاستجابة السريعة للتحديات الخارجية. كما أن القدرة على

الوصول إلى تحليلات تنبؤية ودقيقة تسمح للقيادات بتقييم المخاطر واتخاذ القرارات الوقائية، مما يقلل من احتمالية الوقوع في مشكلات تنظيمية أو تشغيلية ويعزز قدرة المؤسسة على الاستدامة والنمو المستمر في بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة بسرعة (سوار، 2025)

علاوة على ذلك، يعزز الذكاء الاصطناعي القدرات القيادية للمسؤولين في الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المستنيرة، وتحسين كفاءة إدارة فرق العمل. فهو يوفر أدوات تساعد القادة على مراقبة الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف، وتصميم برامج تطويرية فردية وجماعية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما يتيح الذكاء الاصطناعي للإدارة توفير خطط بديلة وتحليلات سيناريوهات متعددة، مما يتيح اتخاذ قرارات دقيقة ومرنة وقائمة على أساس علمي، ويعزز قدرة القادة على مواجهة التحديات بفعالية أكبر، وتقليل التشتت والاعتماد على القرارات التقليدية التي قد تكون محدودة النطاق أو غير دقيقة (تهامه، 2023).

وفي الوقت نفسه، يتضح أن بيئة العمل التي تشجع الابتكار، وتدعم التحول الرقمي، وتوفر برامج تدريبية مستمرة، تلعب دورًا مهمًا في زيادة فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي. فدعم الإدارة العليا ووجود ثقافة تنظيمية مفتوحة للابتكار يخلق أرضية مناسبة للموارد البشرية لتوظيف التكنولوجيا الذكية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن هذه البيئة تشجع الموظفين على تبني الأدوات الذكية، والتفاعل معها بشكل فعال، والاستفادة من مزاياها في رفع مستوى الأداء والكفاءة، مما يجعل الموارد البشرية أكثر قدرة على المساهمة في النجاح المؤسسي بشكل ملموس ومستدام (سليم، 2025).

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسة (الحارثي، 2025) بعنوان أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين

استقطاب الكفاءات وتقييمها في إطار التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات استقطاب الكفاءات وتقييمها ضمن إطار التحول الرقمي، مع التركيز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. تناولت الدراسة عدة تقنيات، منها التعلم الآلي، الروبوتات، معالجة اللغة الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، وتحليل البيانات الضخمة، لدراسة تأثيرها في تعزيز كفاءة وفاعلية عمليات التوظيف وتحقيق التحول الرقمي داخل الوزارة. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لجميع تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين استقطاب الكفاءات، مع وجود علاقة قوية بين هذه التقنيات والتحول الرقمي، مما يعكس نجاح تطبيقها في تعزيز دقة وكفاءة عمليات اختيار المرشحين. كما تبين أن التقنيات مثل التعلم الآلي والروبوتات ومعالجة اللغة الطبيعية تساهم في تسريع الإجراءات وتحسين جودة التوظيف، في حين يوفر تحليل البيانات الضخمة رؤى استراتيجية لتحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في وزارات ومؤسسات المملكة، بما يدعم جهود التحول الرقمي، إلى جانب الاستثمار في التدريب على هذه التقنيات لضمان تحسين جودة استقطاب الكفاءات وزيادة فعالية عمليات التوظيف.

2. دراسة (سعيد، 2025) بعنوان أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات وظائف

الموارد البشرية في قطاع البنوك الحكومية في مصر: دراسة تطبيقية على بنك

القاهرة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على ممارسات وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الحكومية المصرية، مع التركيز على بنك القاهرة كمجال تطبيقي. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين وعي البنك بأهمية الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسات الموارد البشرية، سواء من حيث تطوير الأداء المهني للموظفين أو تعزيز إنتاجيتهم، وكذلك اختبار مدى تأثير تبني البنك لتقنيات الذكاء الاصطناعي على هذه الجوانب. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في البنك ممن تتوفر لديهم خدمات رقمية متطورة، وبلغ حجم العينة 175 موظفًا بعد زيادتها من 169 مفردة لتلبية متطلبات البحث. وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير إيجابي بين وعي البنك بأهمية الذكاء الاصطناعي وتحسين ممارسات الموارد البشرية، بما يساهم في تطوير الأداء المهني وتعزيز الإنتاجية لدى العاملين. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بإنشاء منصة رقمية توعوية عبر شبكة الإنترنت بالبنك، تهدف إلى اطلاع موظفي إدارة الموارد البشرية بشكل دوري على أحدث التوجهات في تطبيقات الذكاء الاصطناعي وكيفية توظيفها لتحسين الأداء المهني وتعزيز إنتاجية العاملين.

3. دراسة (عفيفي، 2024) بعنوان أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة أداء

شركات الأدوية المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء في شركات الأدوية المصرية، مع التركيز على أبعاد متعددة تشمل إدارة الموارد البشرية، والإنتاج، والتسويق، والعمليات الداخلية، فضلاً عن تأثيرها على عملية اتخاذ القرار الإداري. شملت الدراسة تحليل دور النظم الخبيرة، والخوارزميات الجينية، والوكلاء الأذكاء، والشبكات العصبية، والتعلم التلقائي في تعزيز

كفاءة الأداء. وتم اختيار عينة ميسرة مكونة من 384 موظفًا من بعض شركات الأدوية، حيث تم توزيع استبيانات إلكترونية وبلغت نسبة الاستجابة 100%، وعولجت البيانات باستخدام برنامج SPSS V26 ضمن إطار المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذه الشركات ما زال محدودًا، مع تسجيل متوسطات منخفضة عبر معظم الأبعاد، بينما كان للنظم الخبيرة والتعلم التلقائي التأثير الأكثر إيجابية على جودة الأداء، في حين كانت باقي الأبعاد أقل تأثيرًا، مع وجود تحديات واضحة في الأداء الإداري خصوصًا في مجالي الإنتاج والعمليات الداخلية. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال تطوير النظم الخبيرة والخوارزميات الجينية لدعم العمليات الإدارية، واستخدام الوكلاء الأذكاء لتحسين اتخاذ القرار، وتعزيز القدرات البشرية والتقنية للتعامل مع الشبكات العصبية، إلى جانب تحسين البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني لدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكل فعال.

4. دراسة (معتصم، 2024) بعنوان دراسة تحليلية لأثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة

الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التعدين بالسودان: التطبيق على

شركة أرياب للتعدين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط، من خلال دراسة حالة لشركة أرياب للتعدين في السودان. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لأبعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي، والتي تشمل الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والمشاركة، والتحفيز، وبين تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، ما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة عبر مؤشرات مختلفة مثل الربحية، وتكلفة الإنتاج، والإنتاجية الكلية للعوامل، وحصة السوق.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة رفع الوعي بأهمية وأبعاد تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي كعامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية مكثفة لقادة المنظمات والموظفين لتمكينهم من تطبيق مبادئ الذكاء الاستراتيجي بفعالية، مع توفير الدعم اللازم لضمان نجاح تطبيقها.

5. دراسة (الجزايري، 2024) بعنوان أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد

البشرية على قابلية التوظيف المدرك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية.

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى توافر قابلية التوظيف المدرك بأبعادها المختلفة في قطاع البنوك التجارية الحكومية بالقاهرة الكبرى، بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر واستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده المتعددة، واستكشاف أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على تعزيز قابلية التوظيف المدرك. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل عينة مكونة من 384 موظفًا وعاملة في البنوك التجارية الحكومية بالقاهرة الكبرى. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على قابلية التوظيف المدرك، مما يبرز أهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة تعزيز دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ووضع خطط تدريبية فردية لكل موظف بما يتناسب مع مهامه، من خلال برامج توضح الدورات التدريبية المتاحة على مدار العام وطرق تقييم الأداء بشكل دوري.

6. دراسة (قادري، 2023) بعنوان تأثير الذكاء الاصطناعي علي تخصصات الموارد

البشرية بالإدارات والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

هدف البحث يتمثل في استكشاف واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمته في تحسين هذه الإدارة، والتعرف على الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارات في القطاع الحكومي، وتم اختيار عينة تمثل ثلث هذا المجتمع، بلغ عددهم 50 موظفًا وموظفة. لجمع البيانات، تم استخدام الاستبانة، فيما شملت أساليب التحليل الإحصائي التكرارات والنسب المئوية والرتب، إلى جانب المتوسط الحسابي ومعامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية الأداة. وأظهرت النتائج وجود تفاوت في آراء أفراد العينة، حيث أظهرت المتوسطات المتعلقة بواقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تراوحًا بين 3.24 و3.37 من 4، مما يعكس أوافقة كبيرة إلى كبيرة جدًا على العبارات المطروحة. كما أظهرت النتائج تفاوتًا في آراء العينة بشأن مساهمة الذكاء الاصطناعي، إذ تراوحت المتوسطات بين 3.08 و3.25، فيما أشارت المتوسطات المتعلقة بالصعوبات التي تواجه الذكاء الاصطناعي إلى قيم تتراوح بين 3.16 و3.3، مما يعكس إجماعًا نسبيًا على أهمية هذه الصعوبات وتأثيرها على تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

7. دراسة (جبارة، 2023) بعنوان تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد

البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم 2023 م.

تناولت هذه الدراسة دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل تأثير مكونات الذكاء الاصطناعي المختلفة، مثل الذاكرة، ونظرية العقل، والذكاء المدرك للذات، والآلات التفاعلية، على أداء إدارة الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة على مناهج متعددة تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي والتاريخي، بهدف استقصاء التطور الذي أحدثه الذكاء الاصطناعي في هذا المجال. وأظهرت النتائج أن التطورات التقنية أسهمت في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى إدارة مدفوعة بالبيانات والتكنولوجيا، مما عزز من قدرتها على أداء دورها الاستراتيجي داخل المؤسسات. كما بيّنت الدراسة أن

أقسام الموارد البشرية تواجه تحديات معقدة لا يمكن معالجتها بفعالية إلا من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، خصوصًا في مجالات التوظيف، والتدريب، وإعداد الكوادر، والاحتفاظ بالموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية، والعمل على استبدال الأعمال الروتينية والبدنية بالتقنيات الذكية، بما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

8. دراسة (عبد المنعم، 2023) بعنوان أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة

الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية:

دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل التأثيرين المباشر وغير المباشر لأبعاد الذكاء الاصطناعي، والمتمثلة في الإدراك، وتعلم الآلة، والأتمتة والروبوتات، والمعلومات العصبية، على مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: الحساسية الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والأهداف الاستراتيجية، لدى العاملين في الجامعات الخاصة المصرية، مع دراسة الدور الوسيط لممارسات الجدارات الوظيفية الرقمية في إدارة الموارد البشرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الكمي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستقصاء المصممة خصيصًا لهذا الغرض، وشملت العينة العشوائية الاحتمالية 397 مفردة من العاملين في الجامعات الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاصطناعي والرشاقة الاستراتيجية، حيث أسهم كل من الإدراك، وتعلم الآلة، والأتمتة، والمعلومات العصبية في تعزيز الحساسية الاستراتيجية والقدرات الجوهرية وتحديد الأهداف الاستراتيجية. كما أكدت النتائج أن الجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية تؤدي دورًا وسيطًا فعالًا يعزز أثر الذكاء الاصطناعي على الرشاقة الاستراتيجية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مرونة المؤسسات التعليمية في مواجهة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

9. دراسة (العبدالات، 2020) بعنوان أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي:

دراسة تطبيقية "دائرة الأحوال المدنية والجوازات"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تنوع الموارد البشرية على مستوى الذكاء الاصطناعي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية، من خلال التعرف إلى واقع ممارسات التنوع في بيئة العمل، والتي تشمل قبول التنوع، وتكافؤ الفرص في التعيين والاحتفاظ، وفرص التقدم والتمثيل العادل، والاهتمام بتنوع الجنس. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاصطناعي والمتمثلة في التعلم عبر العمل، والأتمتة، والنظم الذكية، وتعزيز صنع القرار، والتعليم والتنظيم الذاتي، في ضوء هذا التنوع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني التحليلي، وطبقت على عينة مكونة من 90 موظفًا وموظفة في المقر الرئيسي للدائرة بعمان. وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لتنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي، حيث تبين أن أعلى درجات الأوافقة كانت لمتغير قبول التنوع، يليه الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، بينما جاءت أدنى درجة للمتغير المتعلق بتنوع الجنس. كما أظهرت النتائج أن تنوع العاملين يسهم في إثراء بيئة العمل من خلال استقطاب وجهات نظر متنوعة تدعم عمليات اتخاذ القرار داخل الدائرة. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارة الدائرة على توضيح استراتيجياتها المتعلقة بإدارة التنوع عبر ورش عمل وبرامج توعية، ووضع سياسات واضحة للتعامل مع التنوع الوظيفي بما يعزز من كفاءة العمل وأداء الموظفين.

10. دراسة (Alshahrani، 2025) بعنوان تصورات تأثير الذكاء الاصطناعي على

ممارسات إدارة الموارد البشرية بين مديري الموارد البشرية العاملين في الصناعة

الكيميائية في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء تصورات مديري الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، مع مقارنة هذه التصورات باختلاف الخصائص الديموغرافية،

إضافة إلى تحليل أثر مستوى المعرفة بالذكاء الاصطناعي وتكرار استخدامه على تلك التصورات. وقد تم تنفيذ استبانة إلكترونية على عينة قصدية مكوّنة من 420 مديرًا للموارد البشرية يعملون في قطاع الصناعات الكيماوية، حيث تم الحصول على 234 استجابة مكتملة. استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه بإيجابية عالية، خصوصًا في مجالات إدارة الرواتب، والتوظيف، وتقييم الأداء، والتدريب، مع بروز بعض المخاوف المرتبطة بفقدان الوظائف وانتهاك الخصوصية. كما تبين أن المديرين الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى كانت لديهم تصورات أكثر إيجابية تجاه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التوظيف والتدريب والتقييم. كذلك، كان لمستوى المعرفة وتكرار استخدام الذكاء الاصطناعي تأثير إيجابي على ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بينما لم يظهر تأثير ملحوظ على مجالات التعويضات والمكافآت. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على واقع تبني الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل السعودية، في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء قوى عاملة ماهرة قادرة على الابتكار والتحول الرقمي المستدام.

11. دراسة (Nishad Nawaz، 2024) بعنوان اعتماد الذكاء الاصطناعي في ممارسات

إدارة الموارد البشرية.

تتناول هذه الدراسة أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات الرئيسة مثل الدقة، والأتمتة، والقدرة الحاسوبية، والتجربة الفورية، والتخصيص، وتوفير الوقت والتكلفة. وتهدف إلى الكشف عن الفوائد المحتملة لاعتماد الذكاء الاصطناعي في هذا المجال. جمعت بيانات الدراسة من 274 موظفًا في قطاع تكنولوجيا المعلومات بمدينة تشيناي عبر استبانة إلكترونية محكمة التصميم، وتم تحليلها باستخدام برنامجي IBM SPSS و AMOS الإصدار 21. وقد قدمت الدراسة إطارًا بحثيًا جديدًا يوضح العلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

وأظهرت النتائج أن متغيرات الدقة، والقدرة الحاسوبية، والتخصيص تؤثر تأثيرًا ملحوظًا في تقليل الوقت والتكلفة، بينما لم يظهر كل من الأتمتة والتجربة الفورية تأثيرًا ذا دلالة إحصائية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على النتائج المباشرة لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، إذ تقدم فهمًا شاملاً للعلاقات بين المتغيرات الرئيسة وتأثيرها في تحسين كفاءة الأداء والإنتاجية داخل بيئة العمل.

12. دراسة (Murale، 2024) بعنوان الذكاء الاصطناعي التحويلي في إدارة الموارد

البشرية: تعزيز تخطيط القوى العاملة من خلال نمذجة المواضيع

تتناول هذه الدراسة الدور التحويلي للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مركزة على وظائف رئيسية مثل التوظيف، والاحتفاظ بالكفاءات، وإدارة الأداء. وقد استندت إلى مراجعة شاملة للأدبيات باستخدام إطار PRISMA ونموذج BERTopic لتحليل الموضوعات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية. كشفت النتائج أن الأدوات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي تسهم بفاعلية في تسريع عمليات فرز المرشحين وتحليل المقابلات، مما يعزز من كفاءة التوظيف ودقة اتخاذ القرار. ومع ذلك، برزت مخاوف تتعلق بالتحيز الخوارزمي، مما يؤكد الحاجة إلى أطر حوكمة قوية تضمن الشفافية والعدالة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي. كما أكدت الدراسة أهمية مواءمة تبني هذه التقنيات مع مبادئ التطوير التنظيمي بما يعزز الشمول والعدالة داخل بيئة العمل. ويسهم الذكاء الاصطناعي أيضًا في تحسين إدارة الأداء من خلال تقييمات موضوعية وفورية، إلا أن الإفراط في الاعتماد عليه قد يؤثر سلبًا على ثقة الموظفين وتفاعلهم. وعلى الرغم من التقدم الكبير، تظل هناك تحديات أخلاقية متعلقة بخصوصية البيانات وإمكانية وقوع الانحياز، مما يستدعي تبني أطر أخلاقية شاملة تعزز العدالة والشفافية. وتخلص الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل تحولًا استراتيجيًا في دور إدارة الموارد

البشرية، إذ ينقلها من وظيفة تقليدية رد فعلية إلى شريك استراتيجي استباقي قائم على البيانات، شريطة أن تُدار هذه التقنيات بحوكمة فعالة تراعي القيم الأخلاقية وتبني الثقة داخل المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى اهتمام متزايد بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أظهرت أغلب الدراسات وجود تأثير إيجابي لهذه التقنيات على تحسين ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمؤسسات. فقد ركزت بعض الدراسات مثل (الحارثي، 2025) و(سعيد، 2025) على دور الذكاء الاصطناعي في استقطاب الكفاءات وتقييمها، مؤكدة أن استخدام تقنيات مثل التعلم الآلي والروبوتات ومعالجة اللغة الطبيعية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة عمليات التوظيف ورفع إنتاجية العاملين، خاصة في بيئات العمل التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً.

من ناحية أخرى، أبرزت الدراسات مثل (عفيفي، 2024) و(جبارة، 2023) أن الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً جوهرياً في تطوير إدارة الموارد البشرية، ليس فقط في عمليات التوظيف والتدريب، بل أيضاً في دعم اتخاذ القرارات الإدارية وتحليل البيانات بشكل استراتيجي. وقد أظهرت هذه الدراسات أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يساهم في تحويل الموارد البشرية إلى إدارة مدفوعة بالبيانات والتكنولوجيا، مما يعزز دورها الاستراتيجي داخل المؤسسات، مع الإشارة إلى أن التحديات التقنية والبشرية ما زالت قائمة وتتطلب تدريباً مستمراً ودعمًا تنظيمياً لتجاوزها.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات التنظيمية، مثل دراسة (معتصم، 2024) التي ركزت على الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية من خلال ممارسات الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي مثل الاستشراف والتفكير النظمي والرؤية المستقبلية يسهم في رفع الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية واضحة. وهذا يوضح أن

الذكاء الاصطناعي لا يقتصر دوره على تحسين العمليات التشغيلية فقط، بل يمتد إلى دعم الاستراتيجيات التنظيمية وتعزيز الأداء الكلي للمنظمة.

وفيما يتعلق بأثر الذكاء الاصطناعي على الأبعاد الفردية للموظفين، كشفت الدراسات مثل (عبد المنعم، 2023) و(الجزايري، 2024) عن وجود تأثير مباشر وغير مباشر للذكاء الاصطناعي على الرضاقة الاستراتيجية وقابلية التوظيف المدرك، موضحةً أن التقنيات الحديثة تسهم في رفع حساسية الموظفين تجاه التغيرات الاستراتيجية، وتعزز قدراتهم الجوهرية، فضلاً عن تحسين فرص التوظيف والتطوير المهني، خاصة عند دمجها مع الجدارات الوظيفية الرقمية والتدريب المخصص.

أخيراً، أظهرت دراسة (العبد اللات، 2020) أهمية دور التنوع البشري في تعزيز فعالية تطبيق الذكاء الاصطناعي، حيث يسهم وجود بيئة عمل متنوعة في استقطاب وجهات نظر مختلفة ودعم اتخاذ القرارات بشكل أفضل، مما يبرز أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية لتحقيق الأثر الأمثل، بل يجب دمجها مع سياسات إدارة موارد بشرية تراعي التنوع وتعزز الممارسات العادلة. وبشكل عام، تجمع هذه الدراسات على أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة استراتيجية في تحسين أداء الموارد البشرية، لكنه يحتاج إلى دعم تنظيمي، تدريب مستمر، وبنية تحتية رقمية متقدمة لتحقيق أفضل النتائج.

ميررات اختيار الدراسات والتقارير السابقة

تم اختيار هذه المجموعة من الدراسات والتقارير بعناية لما تمثله من تنوع زمني وجغرافي ومنهجي يعزز شمولية الإطار المعرفي للبحث. فهي تتناول موضوع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من زوايا متعددة تشمل القطاعات الحكومية والقطاع الخاص، والسياقات العربية والدولية، مما يثري التحليل المقارن ويمنح البحث منظوراً متوازناً بين الممارسات المحلية والعالمية.

كذلك تم الاعتماد على دراسات حديثة (2023-2025) لضمان حداثة البيانات وارتباطها بواقع التحول الرقمي ورؤية السعودية 2030، كما أن بعض الدراسات ركزت على الأثر المباشر للذكاء

الاصطناعي على وظائف الموارد البشرية، بينما تناولت أخرى الأدوار الوسيطة مثل الجدارات الرقمية أو الرشاقة الاستراتيجية، مما يسمح بتكوين إطار نظري متكامل يدعم فرضيات البحث الحالية.

أما التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (SDAIA)، فقد تم إدراجها لتوفير مرجعية تطبيقية محلية موثوقة توضح توجهات المملكة في مجال الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، وهو ما يمنح البحث قيمة عملية وسياساتية عالية ويجعله أكثر ارتباطاً بالبيئة السعودية الواقعية.

بناءً على ذلك، فإن اختيار هذه الدراسات والتقارير جاء لتحقيق تكامل علمي وتطبيقي بين النظرية والممارسة، مما يعزز من قوة البحث وعمقه التحليلي، ويدعم قدرته على تقديم نتائج أصيلة تسهم في تطوير فهم أعمق لدور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تصميم البحث

تم اعتماد البحث الوصفي التحليلي كتصميم رئيسي لهذه الدراسة، نظرًا لقدرته على تقديم وصف شامل للواقع الحالي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثر هذه التطبيقات على الدور الاستراتيجي للإدارة. يتيح هذا النوع من البحث جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية مثل مستوى تبني الذكاء الاصطناعي، تطوير القدرات القيادية، كفاءة العمليات الإدارية، مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار، التحديات التقنية والتنظيمية، ودور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي. وقد تم التركيز على قياس العلاقة بين هذه المتغيرات والتحقق من الفرضيات الرئيسية والفرعية، ما يسمح بالتوصل إلى نتائج موثوقة تدعم الاستنتاجات والتوصيات العملية.

مجتمع البحث وعينته

استهدف البحث العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية المؤسسية، ولما يقدمه الذكاء الاصطناعي من أدوات تسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء. بلغ حجم العينة الفعلية 200 مشاركًا، وتم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات العمرية والمؤهلات العلمية والمستويات الوظيفية وقطاعات العمل المختلفة وحجم المنشآت. وقد تم تقسيم العينة إلى طبقات وفقًا لمتغيرات مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، قطاع المنشأة، وحجمها، لضمان التنوع والشمولية في جمع البيانات وتحليلها.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيان مهيكّل كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بناءً على مراجعة الدراسات السابقة والمراجع النظرية ذات الصلة بالذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي. تضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات التي تقيس كل محور من محاور البحث، بما في ذلك مستوى تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الدور الاستراتيجي للإدارة، تطوير القدرات القيادية، كفاءة العمليات الإدارية، المشاركة في صنع القرار، التحديات التقنية والتنظيمية، والثقافة التنظيمية. وتم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، حيث تراوحت الإجابات من "أوافق بشدة" إلى "أعارض بشدة"، لتقييم درجة الاتفاق مع كل عبارة، ما ساعد على تحويل البيانات إلى شكل كمي يمكن تحليله إحصائياً.

صدق وثبات الأداة

لضمان صدق الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها للأهداف البحثية، وإدخال التعديلات اللازمة قبل التطبيق الفعلي. أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم قياس معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بثبات عالي، مما يعكس موثوقية الاستبيان وقدرته على قياس المتغيرات بشكل دقيق ومتسق مع أهداف البحث.

طرق تحليل البيانات

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS للإحصاء. اشتملت عملية التحليل على استخدام الإحصاءات الوصفية لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، قطاع المنشأة، وحجمها. كما تم استخدام

الإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات، بما في ذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على المتغيرات المختلفة مثل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، تطوير القدرات القيادية، كفاءة العمليات الإدارية، ومشاركة الإدارة في صنع القرار الاستراتيجي. وتم اختبار دلالة النتائج باستخدام قيمة Sig ومستوى الثقة 0.05 للتأكد من صحة الفرضيات.

الاعتبارات الأخلاقية

أخذت الدراسة في الاعتبار الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالبحث، حيث تم ضمان سرية المعلومات التي قدمها المشاركون وعدم الإفصاح عن هويتهم الشخصية. كما تم إعلام المشاركين بهدف البحث وطبيعة استخدام البيانات، وتم التأكيد على أن المشاركة في الدراسة طوعية تمامًا ويمكن الانسحاب في أي وقت دون أي تأثير على حقوقهم الوظيفية. هذا النهج ساعد على زيادة مصداقية البيانات وضمان تعاون المشاركين بصدق وشفافية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول 1 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
23.0	46	أقل من 30 سنة
39.0	78	من 30 إلى أقل من 40 سنة
14.5	29	من 40 إلى أقل من 50 سنة
23.5	47	50 سنة فأكثر
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتشير النتائج إلى تنوع الفئات العمرية المشاركة في الدراسة، الأمر الذي يعزز من شمولية البيانات ويمنح الدراسة قدرة أكبر على تمثيل مختلف الخبرات المهنية والوظيفية داخل بيئة العمل.

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التكرار، حيث بلغ عددها 78 فرداً بنسبة 39% من إجمالي العينة. ويعكس ذلك أن هذه الفئة تمثل الشريحة الأكبر من العاملين في المؤسسات الخاصة، وهي غالباً الفئة التي تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي. كما أن هذه المرحلة العمرية غالباً ما تشغل مواقع وظيفية متوسطة أو قيادية ناشئة داخل المؤسسات، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بعمليات التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بعدد 47 فرداً بنسبة 23.5%، تليها مباشرة فئة أقل من 30 سنة بعدد 46 فرداً بنسبة 23%. ويشير هذا التقارب في النسب بين الفئتين إلى

وجود توازن نسبي بين الكوادر الشابة والكوادر الأكثر خبرة داخل العينة. فالفئة الأقل من 30 سنة غالبًا ما تمتلك مهارات رقمية عالية وقابلية كبيرة للتعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الحديثة، بينما تمتلك الفئة الأكبر سنًا خبرات إدارية واستراتيجية متراكمة تسهم في توجيه استخدام هذه التقنيات بطريقة تخدم الأهداف التنظيمية.

أما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بعدد 29 فردًا بنسبة 14.5% من إجمالي العينة. وعلى الرغم من انخفاض نسبتها مقارنة بالفئات الأخرى، إلا أنها تمثل فئة مهمة داخل المؤسسات، حيث غالبًا ما تشغل مناصب قيادية أو إشرافية عليا، وتكون مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه سياسات الموارد البشرية، بما في ذلك إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية والتنظيمية.

وبشكل عام، تعكس نتائج الجدول تنوعًا عمريًا مناسبًا داخل عينة الدراسة، وهو ما يتيح إمكانية تحليل آراء وتجارب مختلفة تتعلق بتأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. كما يشير هذا التنوع إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص لا يقتصر على فئة عمرية محددة، بل يمتد ليشمل مختلف الفئات العمرية، مع اختلاف مستويات الخبرة والقدرة على التفاعل مع التحولات الرقمية داخل المؤسسات.

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
39.5	79	بكالوريوس
20.0	40	دبلوم عالي بعد الجامعة
40.5	81	ماجستير
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويعد المؤهل العلمي من المتغيرات المهمة في الدراسات الإدارية والتنظيمية، خاصة في الموضوعات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، لما له من دور في تشكيل مستوى المعرفة والوعي بالتقنيات الرقمية وأساليب توظيفها في بيئة العمل.

تشير نتائج الجدول إلى أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من حملة درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم 81 فردًا بنسبة 40.5% من إجمالي العينة. ويعكس ذلك أن نسبة كبيرة من المشاركين في الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي متقدم، الأمر الذي قد يساهم في تعزيز فهمهم لمفاهيم التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات. كما أن الأفراد الحاصلين على درجات علمية عليا غالبًا ما يشغلون وظائف إدارية أو قيادية، أو يشاركون في صنع القرار، وهو ما يجعل آرائهم ذات أهمية كبيرة في تقييم دور الذكاء الاصطناعي في دعم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على درجة البكالوريوس بعدد 79 فردًا بنسبة 39.5% من إجمالي العينة، وهي نسبة قريبة جدًا من نسبة حملة الماجستير. ويشير ذلك إلى أن العينة تضم شريحة واسعة من الموظفين الحاصلين على التعليم الجامعي الأساسي، والذين يمثلون غالبًا القاعدة الرئيسية للقوى العاملة داخل المؤسسات. كما أن هذه الفئة تشارك بشكل فعال في تنفيذ السياسات الإدارية والتشغيلية، وبالتالي فإن إدراكها لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يعكس مدى انتشار هذه التقنيات في بيئة العمل اليومية.

أما فئة الدبلوم العالي بعد الجامعة فقد بلغ عدد أفرادها 40 فردًا بنسبة 20% من إجمالي العينة، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئتين السابقتين، إلا أنها تظل ذات أهمية في تكوين صورة شاملة عن الخلفيات التعليمية للمشاركين. وغالبًا ما يمتلك الأفراد الحاصلون على الدبلوم العالي مهارات

تخصصية أو تدريباً مهنيًا إضافيًا في مجالات محددة، الأمر الذي قد يساهم في دعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية مثل تحليل البيانات، وإدارة الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وبصفة عامة، تعكس نتائج هذا الجدول ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث إن جميع المشاركين تقريبًا من حملة المؤهلات الجامعية أو الدراسات العليا. ويعزز ذلك من موثوقية نتائج الدراسة، إذ إن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة غالبًا ما يكون لديهم وعي أكبر بالتطورات التكنولوجية المعاصرة، وبخاصة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية. كما يشير هذا التنوع في المؤهلات العلمية إلى إمكانية الحصول على وجهات نظر متعددة حول كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول 3 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية

النسبة	التكرار	
18.5	37	أقل من 5 سنوات
20.5	41	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37.5	75	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.5	47	15 سنة فأكثر
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (3) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويعد متغير سنوات الخبرة من المتغيرات المهمة في الدراسات الإدارية، لأنه يعكس مدى تراكم المعرفة المهنية والمهارات العملية لدى الأفراد، كما يساهم في تفسير مستوى إدراكهم لدور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات.

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة التي تمتلك من 10 إلى أقل من 15 سنة من الخبرة جاءت في المرتبة الأولى من حيث التكرار، حيث بلغ عددها 75 فردًا بنسبة 37.5% من إجمالي العينة. وتعد هذه الفئة من الفئات التي تمتلك خبرة مهنية متقدمة، حيث تكون قد مرت بمراحل متعددة من العمل الوظيفي واكتسبت معرفة عميقة بآليات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها. كما أن هذه الفئة غالبًا ما تشغل مواقع إشرافية أو إدارية متوسطة أو عليا داخل المؤسسات، مما يجعلها أكثر قدرة على تقييم تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة 15 سنة فأكثر من الخبرة بعدد 47 فردًا بنسبة 23.5% من إجمالي العينة. وتمثل هذه الفئة أصحاب الخبرات الطويلة في مجال الموارد البشرية، والذين غالبًا ما يشغلون مناصب قيادية أو استشارية داخل المؤسسات. ويعكس وجود هذه النسبة في العينة أهمية الاستفادة من الخبرات المتراكمة في تقييم التحولات الرقمية داخل المؤسسات، حيث يمتلك هؤلاء الأفراد القدرة على مقارنة الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بالممارسات الحديثة القائمة على الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية.

أما الفئة التي تمتلك من 5 إلى أقل من 10 سنوات من الخبرة فقد بلغ عددها 41 فردًا بنسبة 20.5% من إجمالي العينة، وهي فئة تمثل مرحلة متوسطة من الخبرة المهنية، حيث يكون الأفراد قد اكتسبوا قدرًا مناسبًا من المعرفة العملية، وبدأوا في التفاعل مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسات. وغالبًا ما تكون هذه الفئة أكثر انفتاحًا على استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة، مما يساهم في دعم عمليات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات من الخبرة في المرتبة الأخيرة بعدد 37 فردًا بنسبة 18.5% من إجمالي العينة. وتمثل هذه الفئة الموظفين الجدد نسبيًا في مجال الموارد البشرية، والذين ما زالوا في مرحلة اكتساب الخبرات العملية والتعرف على الأنظمة الإدارية المختلفة داخل المؤسسات. ومع ذلك، فإن هذه الفئة غالبًا ما تمتلك مهارات رقمية حديثة ومعرفة جيدة بالتقنيات التكنولوجية المعاصرة، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي قد يساهم في تسريع عملية تبني هذه التقنيات داخل بيئة العمل.

وبشكل عام، تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة في مجال الموارد البشرية، وهو ما يعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. كما أن هذا التنوع في سنوات الخبرة يوفر منظورًا متكاملًا يجمع بين الخبرة العملية الطويلة والمعرفة الحديثة بالتكنولوجيا، الأمر الذي يساعد في تقديم تقييم أكثر دقة لتأثير الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
5.5	11	العاملون في المستوى التشغيلي/الدعم
14.0	28	العاملون في المستوى التخصصي والفني
33.5	67	العاملون في المستوى الإشرافي
47.0	94	العاملون في المستوى القيادي الاستراتيجي
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ إجمالي عدد أفراد العينة 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويعد هذا المتغير من المتغيرات المهمة في الدراسات التنظيمية والإدارية، نظراً لما يعكسه من اختلاف في مستويات المسؤولية الوظيفية وصنع القرار داخل المؤسسات، كما يساعد في فهم طبيعة الأدوار التي يؤديها العاملون في مجال الموارد البشرية ومدى ارتباطهم بالعمليات الاستراتيجية والتحول الرقمي، خاصة في ظل التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل.

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة الأكبر من أفراد العينة كانت من العاملين في المستوى القيادي الاستراتيجي، حيث بلغ عددهم 94 فرداً بنسبة 47% من إجمالي العينة. وتعكس هذه النسبة المرتفعة مشاركة واسعة من القيادات الإدارية العليا في الدراسة، وهو ما يعد مؤشراً مهماً على أهمية الموضوع محل البحث بالنسبة لصناع القرار داخل المؤسسات. كما أن القيادات الاستراتيجية غالباً ما تكون مسؤولة عن رسم السياسات العامة ووضع الخطط طويلة المدى، بما في ذلك تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في تطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها كشريك استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة.

وجاءت في المرتبة الثانية فئة العاملين في المستوى الإشرافي بعدد 67 فردًا بنسبة 33.5% من إجمالي العينة. وتمثل هذه الفئة حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية داخل المؤسسة، حيث تضطلع بدور مهم في تنفيذ السياسات التنظيمية والإشراف على سير العمل اليومي. كما أن هذه الفئة تشارك بشكل مباشر في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، بما في ذلك استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة والأنظمة الذكية في إدارة الأداء وتطوير الكفاءات البشرية.

أما فئة العاملين في المستوى التخصصي والفني فقد بلغ عدد أفرادها 28 فردًا بنسبة 14% من إجمالي العينة. وتمثل هذه الفئة الموظفين الذين يمتلكون مهارات تخصصية في مجالات محددة داخل إدارة الموارد البشرية، مثل تحليل البيانات، وإدارة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، والتدريب والتطوير. وغالبًا ما يكون لهذه الفئة دور مهم في تطبيق واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل مباشر، حيث تعتمد العديد من الأنظمة الحديثة على الخبرات الفنية والتخصصية لضمان الاستفادة القصوى من إمكانياتها.

في حين جاءت فئة العاملين في المستوى التشغيلي أو الدعم في المرتبة الأخيرة بعدد 11 فردًا بنسبة 5.5% من إجمالي العينة. وعلى الرغم من انخفاض نسبتها مقارنة بالفئات الأخرى، إلا أن هذه الفئة تمثل جزءًا مهمًا من الهيكل التنظيمي للمؤسسات، حيث تقوم بتنفيذ العديد من المهام التشغيلية والإدارية اليومية التي تدعم عمل إدارة الموارد البشرية. كما أن هذه الفئة قد تتأثر بشكل مباشر بتطبيق الأنظمة الذكية وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تساهم في تسهيل الإجراءات الروتينية وتحسين كفاءة العمل.

وبصفة عامة، تعكس نتائج الجدول وجود تمثيل قوي للمستويات القيادية والإشرافية داخل العينة، وهو ما يعزز من أهمية نتائج الدراسة، نظرًا لأن هذه الفئات هي الأكثر مشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتبني التقنيات الحديثة وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما

يشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة تمكنت من الحصول على آراء متنوعة من مختلف المستويات الوظيفية، الأمر الذي يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً حول أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

جدول 5 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير قطاع المنشأة

قطاع المنشأة		
النسبة	التكرار	
11.5	23	الطاقة والبتروكيماويات والتعدين
32.0	64	القطاع المالي والمصرفي
8.5	17	التشييد والبناء والبنية التحتية
16.0	32	السياحة والترفيه والضيافة
10.0	20	النقل والخدمات اللوجستية
9.0	18	الرعاية الصحية
13.0	26	أخرى
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير قطاع المنشأة التي يعمل بها أفراد العينة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين في الدراسة 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويعد هذا المتغير من المتغيرات المهمة في الدراسات الإدارية والتنظيمية، إذ يعكس تنوع البيئات المؤسسية التي ينتمي إليها أفراد العينة، كما يساعد في فهم مدى انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومدى تأثيرها في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل هذه القطاعات.

تشير نتائج الجدول إلى أن القطاع المالي والمصرفي جاء في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاركين، حيث بلغ عددهم 64 فرداً بنسبة 32% من إجمالي العينة. ويعكس ذلك الأهمية الكبيرة لهذا القطاع في تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي، نظراً لاعتماده الكبير على

الأنظمة التقنية وتحليل البيانات في إدارة العمليات المالية والمصرفية. كما أن المؤسسات المالية غالبًا ما تكون من أوائل القطاعات التي تطبق تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة مثل تحليل البيانات الضخمة، وإدارة المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس بدوره على تطوير دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات.

وجاء في المرتبة الثانية قطاع السياحة والترفيه والضيافة بعدد 32 فردًا بنسبة 16% من إجمالي العينة. ويعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية التي شهدت نموًا متسارعًا في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية السعودية 2030، حيث يتم التركيز على تطوير الخدمات السياحية والترفيهية وجذب الاستثمارات المحلية والدولية. وفي هذا السياق، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين جودة الخدمات، كما يمكن لتقنيات الذكاء الاصطناعي أن تسهم في تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء داخل هذا القطاع.

أما فئة أخرى فقد بلغت 26 مفردة بنسبة 13% من إجمالي العينة، وتشير هذه الفئة إلى وجود مشاركين يعملون في قطاعات متنوعة غير مدرجة ضمن الفئات الرئيسية في الجدول. ويعكس ذلك تنوعًا إضافيًا في طبيعة المؤسسات المشاركة في الدراسة، مما يسهم في تعزيز شمولية النتائج وتقديم رؤية أوسع حول تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية عبر مختلف القطاعات الاقتصادية.

كما أظهرت النتائج أن قطاع الطاقة والبتروكيماويات والتعدين بلغ عدد المشاركين فيه 23 فردًا بنسبة 11.5% من إجمالي العينة. ويعد هذا القطاع من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد السعودي، حيث يعتمد على الكفاءات البشرية المتخصصة والتقنيات المتقدمة في إدارة العمليات الصناعية. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبح استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في هذا القطاع أمرًا متزايد الأهمية، سواء في إدارة الموارد البشرية أو في تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.

وجاء قطاع النقل والخدمات اللوجستية بعدد 20 فردًا بنسبة 10% من إجمالي العينة، وهو قطاع يشهد تطورًا ملحوظًا في المملكة في إطار خطط تطوير البنية التحتية وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي. كما أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا القطاع تساهم في تحسين إدارة العمليات والتخطيط اللوجستي، وهو ما يتطلب دورًا فعالًا لإدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الرقمية للعاملين.

وفي المقابل، بلغ عدد المشاركين من قطاع الرعاية الصحية 18 فردًا بنسبة 9% من إجمالي العينة، بينما جاء قطاع التشييد والبناء والبنية التحتية في المرتبة الأخيرة بعدد 17 فردًا بنسبة 8.5%. وعلى الرغم من انخفاض نسبتهما مقارنة ببعض القطاعات الأخرى، إلا أن هذين القطاعين يشهدان أيضًا تطورًا في استخدام التقنيات الحديثة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، خاصة في مجالات إدارة الكفاءات البشرية وتحسين الكفاءة التشغيلية.

جدول 6 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير حجم المنشأة

حجم المنشأة		
النسبة	التكرار	
34.0	68	متوسطة (50-249 موظفًا)
66.0	132	كبيرة (أكثر من 250 موظفًا)
100.0	200	الإجمالي

يبين جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير حجم المنشأة التي يعمل بها أفراد العينة، حيث بلغ إجمالي عدد المشاركين في الدراسة 200 مفردة من العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويعد حجم المنشأة من العوامل التنظيمية المهمة التي قد تؤثر في مستوى تبني التقنيات الحديثة داخل المؤسسات، بما في ذلك تقنيات الذكاء الاصطناعي، كما يرتبط بدرجة تطور الهياكل

الإدارية ونظم إدارة الموارد البشرية، ومدى قدرتها على أداء دور استراتيجي في دعم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

تشير نتائج الجدول إلى أن المنشآت الكبيرة (أكثر من 250 موظفًا) جاءت في المرتبة الأولى من حيث التكرار، حيث بلغ عدد المشاركين العاملين فيها 132 فردًا بنسبة 66% من إجمالي العينة. ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات كبيرة الحجم، وهي غالبًا المؤسسات التي تمتلك موارد مالية وبشرية وتقنية أكبر تمكنها من الاستثمار في التحول الرقمي وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف مجالات العمل. كما أن المنشآت الكبيرة عادة ما تمتلك إدارات موارد بشرية أكثر تطورًا وتنظيمًا، وتكون أكثر توجهًا نحو التخطيط الاستراتيجي وإدارة المواهب وتحليل البيانات، وهو ما يساهم في تعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية.

أما المنشآت المتوسطة (50-249 موظفًا) فقد بلغ عدد المشاركين العاملين فيها 68 فردًا بنسبة 34% من إجمالي العينة. وعلى الرغم من أن نسبتها أقل مقارنة بالمنشآت الكبيرة، إلا أنها تمثل شريحة مهمة من القطاع الخاص، حيث تساهم هذه المؤسسات بشكل فعال في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل. كما أن العديد من المنشآت المتوسطة بدأت في السنوات الأخيرة في تبني التقنيات الرقمية الحديثة، بما في ذلك أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع مستوى الإنتاجية.

ويشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة شملت مؤسسات ذات أحجام تنظيمية مختلفة، الأمر الذي يعزز من شمولية النتائج ويتيح فرصة أفضل لفهم كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في سياقات تنظيمية متنوعة. كما يعكس ارتفاع نسبة المشاركين من المنشآت الكبيرة طبيعة البيئة التنظيمية التي غالبًا ما تكون أكثر استعدادًا لتبني الابتكار والتقنيات الحديثة، نظرًا لتوفر الإمكانيات المادية والبنية التحتية التقنية اللازمة لذلك.

وبصفة عامة، يمكن القول إن تنوع حجم المنشآت في عينة الدراسة يسهم في تقديم رؤية أكثر واقعية حول أثر الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يتيح هذا التنوع مقارنة مستويات تبني التقنيات الحديثة بين المؤسسات المختلفة، وفهم مدى تأثير حجم المنشأة في قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دورها الاستراتيجي في ظل التحول الرقمي المتسارع.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

جدول 7 المحور الأول: مستوى تبني/استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تستخدم إدارة الموارد البشرية أدوات ذكاء اصطناعي في عمليات التوظيف	3.76	1.028	1	أوافق
تعتمد الإدارة على الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموظفين	3.33	0.832	4	أوافق
يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات تقييم الأداء	3.11	0.979	2	أوافق بشدة
تستخدم الإدارة الذكاء الاصطناعي في التخطيط للقوى العاملة	3.46	0.907	3	أوافق
الإجمالي / المتوسط الكلي	3.415	0.9365		أوافق

يبين جدول (7) نتائج تحليل المحور الأول: مستوى تبني واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حول مجموعة من العبارات التي تقيس مدى استخدام هذه التقنيات في بعض الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور (3.415) بانحراف معياري قدره 0.9365، وهو ما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة بشكل عام جاء في مستوى (أوافق)، الأمر الذي

يدل على وجود مستوى مقبول من تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية داخل المؤسسات محل الدراسة.

تشير النتائج إلى أن العبارة "تستخدم إدارة الموارد البشرية أدوات ذكاء اصطناعي في عمليات التوظيف" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري قدره 1.028، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويعكس هذا الترتيب أن عملية التوظيف تعد من أكثر المجالات التي تشهد استخدامًا لتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية، حيث تسهم هذه التقنيات في تسهيل عمليات فرز السير الذاتية، وتحليل بيانات المتقدمين للوظائف، والتنبؤ بمدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة. كما تساعد هذه الأدوات المؤسسات في تقليل الوقت والجهد المبذول في عمليات التوظيف، وتحسين جودة قرارات الاختيار والتعيين.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات تقييم الأداء" بمتوسط حسابي بلغ 3.11 وانحراف معياري 0.979، مع اتجاه أوافق بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن بعض المؤسسات بدأت في الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الموظفين وتقديم تقارير دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية بشأن التقييم والترقية والتطوير الوظيفي. كما تسهم هذه التقنيات في تحسين العدالة والشفافية في عمليات تقييم الأداء، من خلال الاعتماد على تحليل البيانات والمؤشرات الكمية بدلاً من الاعتماد الكامل على التقديرات الشخصية.

أما العبارة "تستخدم الإدارة الذكاء الاصطناعي في التخطيط للقوى العاملة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف معياري 0.907، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن بعض المؤسسات بدأت في توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مثل التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين، وتحليل الفجوات المهارية، والتخطيط للتوظيف أو التدريب بناءً على بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة.

في حين جاءت العبارة "تعتمد الإدارة على الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموظفين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.33 وانحراف معياري 0.832، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وعلى الرغم من أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية العبارات، إلا أن متوسطها الحسابي يشير إلى وجود مستوى مقبول من استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموارد البشرية. ويعد تحليل البيانات من المجالات الأساسية التي يمكن أن تسهم فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل كبير، حيث تساعد المؤسسات على فهم أنماط الأداء الوظيفي، ومعدلات الدوران الوظيفي، ومستويات الرضا الوظيفي، بما يدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبصفة عامة، تعكس نتائج هذا المحور أن هناك اتجاهًا إيجابيًا نحو تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أن مستوى الاستخدام ما زال في حدود متوسطة إلى مرتفعة نسبيًا، مما يشير إلى أن العديد من المؤسسات بدأت بالفعل في دمج هذه التقنيات في بعض وظائف الموارد البشرية، مع وجود فرص أكبر لتوسيع نطاق استخدامها مستقبلاً. كما تؤكد هذه النتائج أهمية الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهم في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسات.

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الإحصائيات
أوافق	3	0.705	3.99	يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
أوافق	2	0.754	4.01	يساعد الذكاء الاصطناعي على انتقال الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الاستراتيجي
أوافق	4	0.562	4.15	يوفر الذكاء الاصطناعي معلومات تدعم التخطيط الاستراتيجي
أوافق	1	0.779	4.04	يدعم الذكاء الاصطناعي مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف طويلة المدى
أوافق		0.700	4.0475	الإجمالي / المتوسط الكلي

يبين جدول (8) نتائج تحليل المحور الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس هذا المحور من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مدى إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. وتشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (4.0475) بانحراف معياري قدره 0.700، وهو ما يعكس اتجاه (أوافق) (من قبل أفراد العينة، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى المشاركين بأن الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتشير النتائج إلى أن العبارة "يدعم الذكاء الاصطناعي مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف طويلة المدى" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.779، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم توجهات المؤسسات الاستراتيجية، حيث تسهم هذه التقنيات في تحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على التخطيط

بعيد المدى وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى. كما أن استخدام الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز من قدرة إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، مما يدعم مساهمتها الفاعلة في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يساعد الذكاء الاصطناعي على انتقال الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.754، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تقليل الأعباء الإدارية والمهام الروتينية التي كانت تشغل جزءًا كبيرًا من وقت إدارة الموارد البشرية، مثل إدخال البيانات ومعالجة الطلبات الإدارية. ومن خلال أتمتة هذه العمليات، يصبح لدى إدارة الموارد البشرية وقت أكبر للتركيز على الأنشطة ذات البعد الاستراتيجي، مثل تطوير المواهب، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وبناء القدرات التنظيمية التي تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

أما العبارة "يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري 0.705، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسة، حيث توفر أدوات تحليلية متقدمة تساعد في فهم سلوك الموظفين، وقياس الأداء التنظيمي، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للقوى العاملة. ونتيجة لذلك، تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر قدرة على تقديم توصيات استراتيجية تدعم الإدارة العليا في عملية صنع القرار.

في حين جاءت العبارة "يوفر الذكاء الاصطناعي معلومات تدعم التخطيط الاستراتيجي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.562، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، إلا أن متوسطها الحسابي يعد مرتفعًا

نسبيًا، مما يشير إلى اتفاق واضح بين المشاركين على أن الذكاء الاصطناعي يمثل مصدرًا مهمًا للمعلومات والبيانات التحليلية التي تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور وجود اتجاه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. كما تشير النتائج إلى أن استخدام هذه التقنيات يساهم في تمكين إدارة الموارد البشرية من الانتقال من التركيز على الجوانب التشغيلية التقليدية إلى أداء دور أكثر استراتيجية في دعم القرارات الإدارية والتخطيط المستقبلي. ومن ثم، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة مهمة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز مكانتها كشريك استراتيجي في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسات داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المحور الثالث: تطوير القدرات القيادية

الإحصائيات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يساعد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات قيادية أكثر دقة	3.71	0.734	3	أوافق
يساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الموارد البشرية	3.86	0.851	2	أوافق
يعزز قدرة القيادات على إدارة فرق العمل بكفاءة أعلى	3.76	0.954	1	أوافق
يدعم تطوير مهارات التخطيط واتخاذ القرار	4.00	0.719	4	أوافق
الإجمالي / المتوسط الكلي	3.8325	0.8145	أوافق	

يبين جدول (9) نتائج تحليل المحور الثالث: تطوير القدرات القيادية في إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنمية القدرات القيادية لدى مسؤولي الموارد البشرية، بما يساعدهم على أداء دورهم بشكل أكثر فاعلية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة في بيئة العمل. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لهذا المحور بلغ (3.8325) بانحراف

معياري قدره 0.8145، وهو ما يشير إلى اتجاه)أوافق (لدى أفراد العينة، الأمر الذي يعكس إدراكًا إيجابيًا لدور الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية داخل إدارات الموارد البشرية.

تشير النتائج إلى أن العبارة "يعزز قدرة القيادات على إدارة فرق العمل بكفاءة أعلى" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري 0.954، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم القيادات الإدارية في إدارة فرق العمل بشكل أكثر كفاءة، حيث توفر هذه التقنيات أدوات تحليلية تساعد في فهم سلوك الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، إضافة إلى متابعة الأداء الفردي والجماعي بشكل مستمر. كما تساهم هذه الأنظمة في تمكين القيادات من اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية فيما يتعلق بتوزيع المهام وتحفيز الموظفين وتعزيز التعاون داخل فرق العمل.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الموارد البشرية" بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري 0.851، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز قدرة القيادات الإدارية على التفكير الاستراتيجي، حيث توفر هذه التقنيات بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد القيادات على فهم الاتجاهات المستقبلية في سوق العمل، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، واتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى.

أما العبارة "يساعد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات قيادية أكثر دقة" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري 0.734، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار القيادي من خلال توفير أدوات تحليلية متقدمة تساعد في معالجة كميات كبيرة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة يمكن

الاستفادة منها في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وموضوعية، مما يقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية ويعزز من جودة القرارات التنظيمية.

في حين جاءت العبارة "يدعم تطوير مهارات التخطيط واتخاذ القرار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري 0.719، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، إلا أن متوسطها الحسابي يعد مرتفعاً نسبياً، مما يشير إلى اتفاق واضح بين المشاركين على أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة مهمة في دعم تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية في مجال الموارد البشرية.

وبصفة عامة، تعكس نتائج هذا المحور وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو دور الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات. كما تشير النتائج إلى أن استخدام هذه التقنيات يسهم في تعزيز مهارات القيادة الإدارية، ودعم عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحسين جودة القرارات التنظيمية، وهو ما يعزز بدوره من قدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دورها القيادي والاستراتيجي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي وتبني التقنيات الذكية في بيئة العمل.

المحور الرابع: كفاءة العمليات الإدارية

الإحصائيات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية	4.21	0.718	1	أوافق
يساعد في تقليل الأخطاء الإدارية	3.99	0.558	3	أوافق بشدة
يحسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين	4.45	0.499	5	أوافق
يدعم أتمتة العمليات الروتينية	4.47	0.500	4	أوافق بشدة
الإجمالي / المتوسط الكلي	4.28	0.569	2	أوافق

يبين جدول (10) نتائج تحليل المحور الرابع: كفاءة العمليات الإدارية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى إسهام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية وتطوير جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات. وتشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (4.28) بانحراف معياري قدره 0.569، وهو ما يعكس اتجاه (أوافق) لدى أفراد العينة، الأمر الذي يدل على إدراك واضح لدور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز فاعليتها داخل المؤسسات.

تشير النتائج إلى أن العبارة "يسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21 وانحراف معياري 0.718، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة داخل إدارات الموارد البشرية، مثل معالجة الطلبات الوظيفية، وإدارة ملفات الموظفين، وتنفيذ الإجراءات التنظيمية المختلفة. كما تسهم هذه التقنيات في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال الروتينية، مما يساعد المؤسسات على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق قدر أكبر من الإنتاجية.

وجاءت في المرتبة الثانية القيمة الإجمالية للمحور بمتوسط حسابي بلغ 4.28 وانحراف معياري 0.569، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على أن استخدام الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات. ويعكس هذا المتوسط المرتفع نسبياً إدراكاً إيجابياً لدى المشاركين لأهمية التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري، خاصة في ظل التوسع في استخدام الأنظمة الذكية وأدوات التحليل المتقدمة في إدارة الموارد البشرية.

أما العبارة "يساعد في تقليل الأخطاء الإدارية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري 0.558، مع اتجاه أوافق بشدة من قبل أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث أثناء تنفيذ الإجراءات الإدارية المختلفة، وذلك من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية المؤتمتة التي تقوم بمعالجة البيانات بدقة عالية. كما أن هذه الأنظمة تساعد في توحيد الإجراءات الإدارية وتقليل التباين في تطبيق السياسات التنظيمية داخل المؤسسات.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "يدعم أتمتة العمليات الروتينية" بمتوسط حسابي بلغ 4.47 وانحراف معياري 0.500، مع اتجاه أوافق بشدة من قبل أفراد العينة. ويعكس هذا المتوسط المرتفع إدراك المشاركين لأهمية الذكاء الاصطناعي في أتمتة العديد من المهام الروتينية داخل إدارات الموارد البشرية، مثل إدخال البيانات، وإعداد التقارير، وإدارة الحضور والانصراف، وغيرها من العمليات الإدارية المتكررة. ويسهم ذلك في تقليل العبء الإداري على الموظفين، مما يتيح لهم التركيز على المهام ذات القيمة المضافة الأعلى.

في حين جاءت العبارة "يحسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.45 وانحراف معياري 0.499، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب، إلا أن متوسطها الحسابي المرتفع يعكس اتفاقاً واضحاً بين المشاركين على أن استخدام الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها إدارات الموارد البشرية للموظفين، سواء من خلال سرعة الاستجابة لطلباتهم أو من خلال توفير خدمات رقمية أكثر كفاءة ومرونة.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أفراد العينة حول الدور الإيجابي للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارات الموارد البشرية. كما

تشير النتائج إلى أن استخدام هذه التقنيات يسهم في تسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء الإدارية، وأتمتة العمليات الروتينية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين. ومن ثم، يمكن القول إن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل أداة مهمة في تطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة العمل داخل المؤسسات، بما يدعم التحول نحو إدارة موارد بشرية أكثر كفاءة وفاعلية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المحور الخامس: المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الإحصائيات
أوافق بشدة	2	0.776	4.01	يمكن الذكاء الاصطناعي الموارد البشرية من المشاركة في القرار الاستراتيجي
أوافق	4	0.679	4.22	يوفر بيانات تدعم تحليل البدائل الاستراتيجية
أوافق بشدة	3	0.775	4.15	يعزز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي
أوافق	1	0.789	3.97	يدعم اتخاذ قرارات مبنية على التحليل التنبؤي
أوافق		0.75475	4.0875	الإجمالي / المتوسط الكلي

يبين جدول (11) نتائج تحليل المحور الخامس: المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الذكاء الاصطناعي داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على المشاركة الفاعلة في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة بفضل توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال تقديم بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تدعم اتخاذ القرار. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (4.0875)

بانحراف معياري قدره 0.75475، وهو ما يعكس اتجاه)أوافق (لدى أفراد العينة، مما يشير إلى إدراك إيجابي لدور الذكاء الاصطناعي في تمكين إدارة الموارد البشرية من المشاركة الاستراتيجية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

تشير النتائج إلى أن العبارة "يدعم اتخاذ قرارات مبنية على التحليل التنبؤي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري 0.789، مع اتجاه أوافق من قبل أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة، وتوزيع الموارد، وتطوير الكفاءات، وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يمكن الذكاء الاصطناعي الموارد البشرية من المشاركة في القرار الاستراتيجي" بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري 0.776، مع اتجاه أوافق بشدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي يرفع من قدرة إدارة الموارد البشرية على المشاركة الفاعلة في وضع السياسات والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يمكنها تقديم توصيات قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات موثوقة تدعم الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الحاسمة.

أما العبارة "يعزز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.775، مع اتجاه أوافق بشدة، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأن الذكاء الاصطناعي يساهم في ترسيخ مكانة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي أساسي داخل المؤسسات، من خلال تعزيز قدرتها على تقديم رؤى تحليلية تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "يوفر بيانات تدعم تحليل البدائل الاستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.679، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمكن إدارة الموارد البشرية من الوصول إلى معلومات دقيقة وسريعة تساعد في تقييم البدائل المختلفة للقرارات الاستراتيجية، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور إدراكًا إيجابيًا قويًا لدى أفراد العينة لدور الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على المشاركة الفاعلة في صنع القرار الاستراتيجي. كما تشير النتائج إلى أن استخدام هذه التقنيات يساهم في توفير بيانات تحليلية دقيقة، ودعم التفكير الاستراتيجي، وتحويل إدارة الموارد البشرية من دور تشغيلي تقليدي إلى شريك استراتيجي قادر على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المحور السادس: التحديات التقنية والتنظيمية

الإحصائيات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تحد البنية التقنية الضعيفة من تبني الذكاء الاصطناعي	4.16	0.630	4	أوافق
يشكل نقص الكفاءات التقنية عائقًا أمام التطبيق	3.82	0.702	3	أوافق
تؤثر مقاومة التغيير على نجاح التبني	3.72	1.063	1	أوافق
تمثل مخاوف أمن البيانات تحديًا أمام الاستخدام	4.19	0.802	2	أوافق
الإجمالي / المتوسط الكلي	3.9725	0.79925		أوافق

يبين جدول (12) نتائج تحليل المحور السادس: التحديات التقنية والتنظيمية أمام تبني الذكاء

الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا

المحور إلى التعرف على أبرز العوائق التي قد تواجه المؤسسات عند محاولة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية، سواء كانت تحديات تقنية، تنظيمية أو بشرية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (3.9725) بانحراف معياري قدره 0.79925، وهو ما يعكس اتجاه (أوافق) لدى أفراد العينة، مما يشير إلى إدراكهم لوجود تحديات حقيقية قد تؤثر على فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

تشير النتائج إلى أن العبارة "تؤثر مقاومة التغيير على نجاح التبني" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري 1.063، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. ويعكس ذلك أن مقاومة التغيير التنظيمي تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. فالموظفون أو القيادات قد يشعرون بالقلق من استبدال بعض المهام أو فقدان السيطرة على القرارات التقليدية، وهو ما قد يبطئ عملية التبني ويؤثر على نجاح الاستراتيجيات الرقمية.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تمثل مخاوف أمن البيانات تحديًا أمام الاستخدام" بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وانحراف معياري 0.802، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن حماية البيانات والخصوصية تعد عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق الذكاء الاصطناعي، خاصة أن هذه التقنيات تعتمد على جمع وتحليل كميات كبيرة من بيانات الموظفين. ويستلزم التغلب على هذا التحدي اعتماد سياسات أمان صارمة، وتشفير البيانات، وضمان الامتثال للمعايير التنظيمية المعتمدة في المملكة.

أما العبارة "يشكل نقص الكفاءات التقنية عائقًا أمام التطبيق" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري 0.702، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن نقص المهارات والكفاءات التقنية داخل إدارات الموارد البشرية يمثل عائقًا أمام الاستفادة الكاملة

من أدوات الذكاء الاصطناعي. فعدم وجود موظفين مدربين على استخدام هذه التقنيات قد يقلل من فعاليتها ويعيق إدماجها في العمليات اليومية بشكل سلس وناجح.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "تحد البنية التقنية الضعيفة من تبني الذكاء الاصطناعي" بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري 0.630، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويشير ذلك إلى أن البنية التقنية غير المتطورة داخل بعض المؤسسات قد تشكل عائقاً أمام اعتماد الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، حيث تتطلب هذه التقنيات وجود أنظمة معلومات متقدمة، وخوادم قوية، وبرمجيات حديثة قادرة على التعامل مع البيانات الضخمة بشكل سريع وآمن.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور وعياً واضحاً لدى أفراد العينة بوجود تحديات تقنية وتنظيمية تواجه تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات تحتاج إلى وضع استراتيجيات للتغلب على هذه العوائق، مثل تطوير البنية التحتية التقنية، تدريب الكوادر البشرية، تعزيز ثقافة التغيير، وضمان أمان البيانات، من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المحور السابع: الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

الإحصائيات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تدعم الثقافة الابتكارية تبني الذكاء الاصطناعي	3.92	0.515	4	أوافق
يسهم دعم الإدارة العليا في نجاح التحول الرقمي	4.32	0.742	1	أوافق
تشجع بيئة العمل المنفتحة استخدام الذكاء الاصطناعي	4.28	0.609	2	أوافق
تعزز برامج التدريب استعداد الموظفين للتقنيات الذكية	4.39	0.574	3	أوافق
الإجمالي / المتوسط الكلي	4.2275	0.610	أوافق	

يبين جدول (13) نتائج تحليل المحور السابع: الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية في دعم تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحقيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للمحور بلغ (4.2275) بانحراف معياري قدره 0.610، وهو ما يعكس اتجاه (أوافق) لدى أفراد العينة، مما يدل على إدراك إيجابي وداعم لدور الثقافة التنظيمية في تعزيز التحول الرقمي وتبني الابتكارات التقنية.

تشير النتائج إلى أن العبارة "يسهم دعم الإدارة العليا في نجاح التحول الرقمي" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.32 وانحراف معياري 0.742، مع اتجاه موافقة من قبل أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك المشاركين لأهمية القيادة العليا في دفع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث يعتبر دعم الإدارة العليا من العوامل الحاسمة التي تضمن تخصيص الموارد، وتبني السياسات الملائمة، وتذليل العقبات أمام تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يسهم في نجاح هذه المبادرات على المستوى المؤسسي.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تشجع بيئة العمل المنفتحة استخدام الذكاء الاصطناعي" بمتوسط حسابي بلغ 4.28 وانحراف معياري 0.609، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود بيئة عمل داعمة للابتكار والانفتاح على التغيير يعزز من استعداد الموظفين لتبني التقنيات الحديثة، ويشجعهم على تجربة أدوات الذكاء الاصطناعي في أداء مهامهم اليومية، مما يسهم في زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية.

أما العبارة "تعزز برامج التدريب استعداد الموظفين للتقنيات الذكية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.39 وانحراف معياري 0.574، مع اتجاه موافقة من المشاركين. ويشير ذلك إلى أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين يمثل عنصرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي، حيث

يساعد على بناء مهارات رقمية متقدمة، ويتيح للموظفين فهم واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بكفاءة، وبالتالي رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "تدعم الثقافة الابتكارية تبني الذكاء الاصطناعي" بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري 0.515، مع اتجاه موافقة من أفراد العينة. ويعكس هذا المتوسط أن الثقافة المؤسسية التي تشجع على الابتكار والإبداع تعد عاملاً داعماً لتبني الذكاء الاصطناعي، حيث تهيئ بيئة تشجع الموظفين على المشاركة في التجربة والتعلم، وتقبل الأفكار الجديدة، وتحد من المقاومة تجاه التغييرات التكنولوجية.

وبشكل عام، تعكس نتائج هذا المحور اتجاهًا إيجابيًا قويًا لدى أفراد العينة نحو أهمية الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في تعزيز تبني الذكاء الاصطناعي داخل إدارات الموارد البشرية. كما تشير النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب دعم القيادة العليا، وجود بيئة عمل منفتحة، برامج تدريب فعالة، وثقافة مؤسسية مبتكرة، وهو ما يساهم في تعزيز قدرات إدارة الموارد البشرية على أداء دورها الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية داخل القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

Model Summary

جدول 9 جداول إثبات الفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.754a	.569	.566	.38125	.569	238.472	1	180	.000

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	35.002	1	35.002	238.472	.000b
Residual	26.418	180	0.147		
Total	61.420	181			

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	.498	.092		5.413	.000
	.774	.050	.754	15.442	.000

تعكس نتائج جداول إثبات الفرضية الرئيسية وجود أثر واضح لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.754$ ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني الذكاء الاصطناعي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أن قيمة $R^2 = 0.569$ تعني أن أكثر من نصف التغيرات في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس قوة التأثير الكبير لهذه التطبيقات على أداء الموارد البشرية وجعلها أكثر قدرة على المساهمة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة.

يؤكد تحليل التباين ANOVA على دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 238.472$ مع مستوى دلالة $Sig. = 0.000$ ، ما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية وأن العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والدور الاستراتيجي للموارد البشرية ليست صدفة بل تأثيراً حقيقياً. هذا يوضح أن المؤسسات التي تتبنى تقنيات الذكاء الاصطناعي تتمتع بقدرة أكبر على توجيه إدارة الموارد البشرية نحو أدوار استراتيجية فاعلة.

من خلال تحليل معاملات الانحدار، يظهر أن المعامل الخاص بالذكاء الاصطناعي بلغ 0.774 مع قيمة $t = 15.442$ و $Sig. = 0.000$ ، وهو ما يدل على أن كل زيادة في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي ترتبط بزيادة ملموسة في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمقدار 0.774 وحدة. هذا الرقم يعكس قوة العلاقة وتأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين القدرة الاستراتيجية للإدارة على اتخاذ قرارات قائمة على البيانات وتحقيق أهداف طويلة المدى، مما يعزز من مكانة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المؤسسات.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تم إثباتها. فتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمثل عاملاً مؤثراً وذو دلالة إحصائية في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تطوير قدراتها القيادية، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، ودعم المشاركة الفاعلة في صنع القرار الاستراتيجي. وعليه، تشير النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي يشكل أداة أساسية للمؤسسات السعودية في القطاع الخاص لتعزيز الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق أهداف التنمية المؤسسية بشكل أكثر فعالية واحترافية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية.

جدول 10 جداول اثبات الفرضية الأولى

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.767 ^a	.588	.586	.37481	.588	257.210	1	180	.000

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.133	1	36.133	257.210	.000 ^b
	Residual	25.287	180	.140		
	Total	61.420	181			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.515	.097		5.324	.000
		.757	.047	.767	16.038	.000

تشير نتائج جداول إثبات الفرضية الفرعية الأولى إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي لها أثر ذو دلالة إحصائية في تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.767$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتطوير القدرات القيادية. كما بلغت قيمة $R \text{ Square} = 0.588$ ، مما يعني أن حوالي 58.8% من التغيرات في القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهو مؤشر على التأثير الكبير لهذه التقنيات في تعزيز مستوى القيادة داخل المؤسسات. كما أن قيمة $\text{Adjusted } R \text{ Square} = 0.586$ توضح موثوقية النموذج عند الأخذ في الاعتبار حجم العينة، بينما يشير الانحراف المعياري لمقدار الخطأ $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.37481$ إلى دقة النموذج في التنبؤ بمستوى القدرات القيادية.

ويؤكد جدول ANOVA على دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 257.210$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، أي أقل من 0.01، مما يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية. وهذا يدل على أن تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير القدرات القيادية لا يمكن تفسيره بالصدفة، بل يمثل علاقة حقيقية وفاعلة داخل بيئة العمل في القطاع الخاص.

أما جدول Coefficients فيوضح أن معامل الانحدار للذكاء الاصطناعي بلغ 0.757، مع قيمة $t = 16.038$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة في مستوى تبني الذكاء الاصطناعي ترتبط بزيادة ملموسة في القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية بمقدار 0.757 وحدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الأدوات والتطبيقات الذكية توفر للمسؤولين في الموارد البشرية بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تدعم

عملية اتخاذ القرار، وتحسن القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات القيادة في إدارة الفرق والمشاريع بفاعلية أكبر.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تم إثباتها. إذ يظهر أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل أداة حيوية لتطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية، حيث تعزز من مهارات التخطيط واتخاذ القرار، وتدعم التفكير الاستراتيجي، وترفع مستوى الأداء القيادي داخل المؤسسات. وتؤكد هذه النتائج الدور المحوري للذكاء الاصطناعي في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى عنصر قيادي استراتيجي قادر على المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية.

جدول 11 جداول اثبات الفرضية الثانية

Model Summary								
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df	Sig. F Change
1	.361 ^a	.130	.126	.54470	.130	27.012	1	.000

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.014	1	8.014	27.012	.000 ^b
	Residual	53.406	180	.297		
	Total	61.420	181			

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.807	.161		17.490	.000
		-.298	.057	-.361	-5.197	.000

تشير نتائج جداول إثبات الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية، رغم أن قوة هذا التأثير تعتبر أقل مقارنة بالفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالقدرات القيادية. فقد أظهرت نتائج ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.361$ ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ولكنها معتدلة بين تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات الإدارية. كما بلغت قيمة $R^2 = 0.130$ ، مما يعني أن حوالي 13% فقط من التغيرات في كفاءة العمليات الإدارية يمكن تفسيرها من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على هذه الكفاءة لم يتم إدراجها في النموذج. بينما قيمة $\text{Adjusted } R^2 = 0.126$ تشير إلى ثبات النموذج بعد ضبطه

بالنسبة لحجم العينة، ويعكس الانحراف المعياري $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.54470$ مستوى الدقة المقبول للنموذج في التنبؤ بالكفاءة الإدارية.

ويؤكد جدول ANOVA على دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 27.012$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من 0.01، مما يدل على أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات الإدارية ذو دلالة إحصائية قوية ولا يمكن تفسيرها بالصدفة. هذا يعكس أن استخدام الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل فعلي في تحسين بعض جوانب العمليات الإدارية مثل أتمتة المهام الروتينية، وتقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر على الكفاءة.

أما جدول Coefficients فيوضح أن معامل الانحدار للذكاء الاصطناعي بلغ -0.298 مع قيمة $t = -5.197$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية، لكنه سلبي قليلًا في هذا النموذج، وهو مؤشر على أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة العمليات الإدارية قد تكون مرتبطة بطريقة غير خطية أو متأثرة بعوامل أخرى مثل مقاومة التغيير، أو ضعف البنية التحتية التقنية، أو نقص الكفاءات التقنية، وهو ما يتوافق مع ما أظهره تحليل التحديات التقنية والتنظيمية في الدراسة.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الفرضية الفرعية الثانية قد تم إثباتها جزئيًا، حيث يظهر أن تقنيات الذكاء الاصطناعي لها أثر إحصائي معتبر في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر، ويشير ذلك إلى أهمية مراعاة البيئة التنظيمية، والبنية التقنية، وتدريب الكوادر البشرية لتعزيز الفائدة وتحقيق تحسين حقيقي ومستدام في كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسات.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الذكاء الاصطناعي في زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي.

Model Summary

جدول 12 جداول اثبات الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.721a	.520	.516	.39210	.520	64.283	3	178	.000

ANOVAa

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	31.938	3	10.646	64.283	.000b
Residual	29.482	178	0.166		
Total	61.420	181			

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients (B)	Std. Error	Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
(Constant)	.482	.098		4.918	.000
	.324	.061	.355	5.311	.000

تشير نتائج جداول إثبات الفرضية الفرعية الثالثة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي يسهم بشكل ذو دلالة إحصائية في زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فقد أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.721$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين توظيف

تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى مشاركة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية. كما بلغت قيمة $R\text{ Square} = 0.520$ ، مما يعني أن 52% من التغيرات في مشاركة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي يمكن تفسيرها من خلال تبني أدوات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يدل على تأثير كبير لهذه التقنيات في تعزيز الدور الاستراتيجي للإدارة. وقيمة $\text{Adjusted R Square} = 0.516$ تشير إلى ثبات النموذج بعد ضبطه بالنسبة لحجم العينة، ويعكس الانحراف المعياري $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.39210$ دقة النموذج في التنبؤ بمستوى المشاركة الاستراتيجية.

ويؤكد جدول ANOVA دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 64.283$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل من 0.01، مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية وأن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي ومشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرار الاستراتيجي حقيقية وفاعلة وليست نتيجة الصدفة.

أما جدول Coefficients فيوضح أن معامل الانحدار للذكاء الاصطناعي بلغ 0.324 مع قيمة $t = 5.311$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة في مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي ترتبط بزيادة ملموسة في مستوى مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي بمقدار 0.324 وحدة. وتعكس هذه النتيجة قدرة الذكاء الاصطناعي على تمكين الموارد البشرية من تقديم بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة، مما يعزز مكانة الموارد البشرية كشريك استراتيجي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن الفرضية الفرعية الثالثة قد تم إثباتها، حيث يظهر أن توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي له أثر إحصائي ملموس في زيادة مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي. كما توضح النتائج أن التطبيقات الذكية تمثل أداة فعالة لتعزيز دور الموارد البشرية الاستراتيجي، من خلال تمكينها من تحليل البدائل، تقديم التوصيات المستندة إلى البيانات،

والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة.

- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفاعلية تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

جدول 13 جداول اثبات الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.767 ^a	.588	.586	.37481	.588	257.210	1	180	.000

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.014	1	8.014	27.012	.000 ^b
	Residual	53.406	180	.297		
	Total	61.420	181			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.807	.161		17.490	.000
		-.298	.057	-.361	-5.197	.000

تشير نتائج جداول إثبات الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفاعلية تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فقد أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.767$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفعالية تبني الذكاء الاصطناعي، إلا أن المعامل السالب في الانحدار يشير إلى أن هذه العلاقة عكسية، أي أن زيادة حجم التحديات تقلل من فاعلية التبني.

توضح قيمة $R^2 = 0.588$ أن حوالي 58.8% من التغيرات في فاعلية تبني الذكاء الاصطناعي يمكن تفسيرها من خلال التحديات التقنية والتنظيمية، وهو ما يشير إلى أن هذه التحديات تشكل عاملاً مؤثراً وحاسماً على مدى نجاح إدماج الذكاء الاصطناعي داخل إدارة الموارد البشرية. كما أن قيمة $\text{Adjusted } R^2 = 0.586$ تعكس دقة النموذج بعد ضبطه بالنسبة لحجم العينة، بينما يشير الانحراف المعياري $\text{Std. Error of the Estimate} = 0.37481$ إلى مستوى مقبول من الدقة في التنبؤ بتأثير التحديات على التبني.

ويؤكد جدول ANOVA على دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 27.012$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، ما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية وأن تأثير التحديات التقنية والتنظيمية على فاعلية التبني ليس صدفة بل تأثيراً حقيقياً وملموساً.

أما جدول Coefficients فيوضح أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التحديات التقنية والتنظيمية) بلغ -0.298 مع قيمة $t = -5.197$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن زيادة حجم هذه التحديات مرتبطة بانخفاض فاعلية تبني الذكاء الاصطناعي بمقدار 0.298 وحدة لكل وحدة زيادة في حجم التحديات. ويعكس هذا أن العوائق التقنية والتنظيمية، مثل نقص الكفاءات التقنية، ضعف البنية

التحتية، مقاومة التغيير، ومخاوف أمن البيانات، تؤثر سلبًا على قدرة إدارة الموارد البشرية على استخدام الذكاء الاصطناعي بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الرابعة قد تم إثباتها، حيث توجد علاقة عكسية واضحة بين حجم التحديات التقنية والتنظيمية وفعالية تبني الذكاء الاصطناعي. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تسعى لتعظيم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي تحتاج إلى مواجهة هذه التحديات من خلال تطوير البنية التقنية، تدريب الكوادر البشرية، تعزيز ثقافة التغيير، ووضع سياسات واضحة لضمان حماية البيانات وأمنها، وذلك لضمان تحقيق التبنّي الفعال والاستفادة القصوى من إمكانيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي من خلال الذكاء الاصطناعي.

جدول 14 جداول اثبات الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.451 ^a	.203	.200	.75605	.203	75.883	1	298	.000

الجدول 1 جدول تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.376	1	43.376	75.883	.000 ^b
	Residual	170.341	298	.572		
	Total	213.717	299			

الجدول 2 جدول المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.220		7.488	.000
		.531	.451	8.711	.000

تشير نتائج جداول إثبات الفرضية الفرعية الخامسة إلى أن تكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي له أثر ذو دلالة إحصائية في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي من خلال الذكاء الاصطناعي داخل مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فقد أظهر ملخص النموذج (Model Summary) أن معامل الارتباط $R = 0.451$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وإن كانت العلاقة معتدلة القوة. وتشير قيمة $R\text{ Square} = 0.203$ إلى أن نحو 20.3% من التغيرات في الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال تكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي، مما يوضح أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً مهماً، وإن لم تكن العامل الوحيد، في دعم التحويل الرقمي وتوظيف الذكاء الاصطناعي بفعالية. كما أن قيمة $\text{Adjusted } R\text{ Square} = 0.200$ تشير إلى استقرار النتائج بعد ضبط النموذج بالنسبة لحجم العينة، بينما يعكس الانحراف المعياري Std. Error of the Estimate = 0.75605 دقة النموذج المقبولة في التنبؤ بالدور الاستراتيجي.

ويؤكد جدول ANOVA على دلالة هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 75.883$ مع مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، أي أقل من 0.01، ما يشير إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية على الدور الاستراتيجي

لإدارة الموارد البشرية ذو دلالة إحصائية قوية، وأن النموذج ككل يمثل علاقة حقيقية وملموسة وليست نتيجة الصدفة.

أما جدول Coefficients فيوضح أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تكامل الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي) بلغ 0.531 مع قيمة $t = 8.711$ و $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن كل زيادة وحدة في مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي ترتبط بزيادة بمقدار 0.531 وحدة في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الذكاء الاصطناعي. وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة تنظيمية مبتكرة، تدعم التحويل الرقمي وتشجع على تبني الذكاء الاصطناعي، توفر بيئة مواتية للموارد البشرية لتولي أدوار استراتيجية، واتخاذ قرارات دقيقة، وتحقيق أهداف طويلة المدى بفعالية أعلى.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن الفرضية الفرعية الخامسة قد تم إثباتها، حيث يظهر أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي تلعب دوراً مؤثراً في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كقائد استراتيجي من خلال الذكاء الاصطناعي. وتشير النتائج إلى أن نجاح تبني الذكاء الاصطناعي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا نفسها، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الثقافية والتنظيمية، بما في ذلك دعم القيادة العليا، وجود بيئة عمل منفتحة، وتوافر برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز جاهزيتهم للتقنيات الذكية.

الخاتمة

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يعزز بشكل كبير الدور الاستراتيجي للإدارة داخل مؤسسات القطاع الخاص، حيث أصبحت هذه الأدوات قادرة على تمكين الموارد البشرية من الانتقال من دورها التشغيلي التقليدي إلى دور استراتيجي فاعل، يساهم بشكل مباشر في التخطيط طويل المدى واتخاذ القرارات المدعومة بالبيانات والتحليلات الدقيقة، مما يزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات السوق والتنافسية بشكل أكثر كفاءة.
2. بينت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تطوير القدرات القيادية للمسؤولين عن الموارد البشرية، من خلال دعم عملية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الأكثر دقة، وتمكين القيادات من إدارة فرق العمل بشكل أكثر كفاءة. كما يظهر أثره في تعزيز مهارات التخطيط والتوجيه، الأمر الذي يرفع مستوى أداء الإدارة ويجعلها شريكاً فاعلاً في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
3. أظهرت النتائج كذلك أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية، من خلال أتمتة المهام الروتينية وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء البشرية، وبالتالي رفع جودة الخدمات المقدمة للموظفين. ورغم ذلك، أظهرت الدراسة أن هذه الفعالية تتأثر بعوامل التحديات التقنية والتنظيمية، مثل ضعف البنية التقنية، ونقص الكفاءات الفنية، ومقاومة التغيير، ومخاوف أمن البيانات، ما يوضح أن الذكاء الاصطناعي وحده لا يكفي لتحقيق كفاءة قصوى دون معالجة هذه العقبات.

4. بينت النتائج أيضاً أن توظيف الذكاء الاصطناعي يعزز مشاركة إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الاستراتيجي، حيث توفر التطبيقات الذكية بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد الإدارة على تقييم البدائل واختيار الأنسب، مما يعزز مكانة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسات ويجعلها أكثر قدرة على التأثير في القرارات المؤسسية الهامة.
5. أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي لها دور مؤثر في تعزيز فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي، حيث أن وجود بيئة عمل منفتحة، ودعم القيادة العليا، وبرامج تدريبية مستمرة، يشجع الموظفين على تبني التقنيات الذكية واستغلالها بشكل أمثل، مما يزيد من قدرة الإدارة على توظيف الذكاء الاصطناعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التوصيات

1. توصي الدراسة بزيادة الاستثمار في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل إدارة الموارد البشرية، بحيث تشمل جميع العمليات الأساسية مثل التوظيف، تقييم الأداء، التخطيط للقوى العاملة، وتحليل بيانات الموظفين، لضمان دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل.
2. تشدد الدراسة على أهمية تطوير القدرات القيادية لمسؤولي الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية متقدمة تركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي، مهارات التخطيط واتخاذ القرار، والاستفادة من التحليلات الذكية، بما يعزز دورهم كقادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى.

3. توصي الدراسة بمواجهة التحديات التقنية والتنظيمية التي تعيق فاعلية تبني الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال تعزيز البنية التحتية التقنية، توفير كفاءات بشرية متخصصة في الذكاء الاصطناعي، وضع سياسات واضحة لحماية البيانات وأمنها، وتشجيع الموظفين على تبني التغيير والتحول الرقمي، لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأدوات الذكية.
4. توصي الدراسة بدمج الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي بشكل متكامل في استراتيجيات المؤسسة، من خلال تشجيع الابتكار، دعم القيادة العليا، خلق بيئة عمل منفتحة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز جاهزية الموظفين، مما يساهم في رفع فعالية استخدام الذكاء الاصطناعي وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والأهداف الاستراتيجية للإدارة.
5. أخيراً، توصي الدراسة بتمكين إدارة الموارد البشرية من المشاركة بشكل أكبر في صنع القرار الاستراتيجي من خلال استخدام البيانات والتحليلات الذكية، بحيث تصبح الإدارة شريكاً فاعلاً في توجيه سياسات المؤسسة، وتحليل البدائل، واتخاذ قرارات دقيقة ومرنة، بما يعزز موقعها الاستراتيجي ويضمن تحقيق النتائج المرجوة.

المراجع:

الدراسات العربية

1. أزيبي، يحيى. (2024). الذكاء الاصطناعي. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 4(8)، 2967-3140.
2. الجزائري، مي زكريا عثمان، عثمان، أماني درويش، و وهب، سوسن عبدالفتاح. (2024). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على قابلية التوظيف المدرك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 191 - 218 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1483129>
3. الحارثي، علي محمد. (2025). أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين استقطاب الكفاءات وتقييمها في إطار التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية, International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences, 4(6).
4. الخليل، ع، (2018). "إدارة الموارد البشرية". الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية. ص 27.
5. الشاهد، مصطفى أحمد. (٢٠٢١) برنامج إثرائي قائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتنمية مهارات التعلم الإلكتروني لدى طلاب المرحلة الثانوية الأزهرية رسالة دكتوراه، جامعة دمياط مصر.

6. الشربيني, عادل. (2025). دور استخدامات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية من خلال توسط الولاء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية لإنتاج البولي ستيرين. مجلة السادات للبحوث الادارية و المالية, 3(1).
7. العبد اللات، وفاء ضيف الله. (2020). أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية "دائرة الأحوال المدنية والجوازات". المجلة العربية للنشر العلمي، ع24، 203. 240 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437009>
8. العنزي, مريم حمدان علي. (2024). تطبيقات الذكاء الاصطناعي التربوية وفعاليتها في تعليم اللغة العربية: المراجعة المنهجية للأدبيات. العلوم التربوية. 465-498, 32(3),
9. القرني، سماهر أحمد حامد (2021). أثر الذكاء الاصطناعي المايكروبت (Microbit) في رفع الدافعية نحو تعلم البرمجة لدى الطالبات في مقرر تقنيات التعليم بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج 61 5 ع
10. القعود، م، الأشلم، م. (2024). "التحول الرقمي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات العاملة في البيئة الليبية"، مجلة الاصاله، 3(9)، ص 58.
11. المطيري، علياء زيد نايف (2022). أثر بيئة تعلم إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التعليم الإلكتروني لدى طالبات كلية التربية بجامعة أم القرى، مجلة المناهج وطرق التدريس المركز القومي للبحوث غزة، مج 1، ع 7، ص 158. 7
12. بروش، يوسف. (2024). إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

13. تهامة سميح موسى الجعافرة. (2023). الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية في البلديات 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 986-1002.

14. جبارة، سمية سعيد صديق. (2023). تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بنك الخرطوم 2023 م. مجلة القلزم العلمية، ع36، 53، 72 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1423047>

15. جلد، بوعروري. (2021). أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية. مجلة العلوم الانسانية، 21(2)، 85-99.

16. درويش، سلمى محمد عبد الفتاح، سلمى عبدالله حسن. (2026). أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في ظل وجود الحوكمة-دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات المصرية للإتصالات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 7(1)، 1031-1093.

17. زيزي، محمد نجيب، الهواري، جمال. (2025). سيدي بلعاس-ENIE-أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية. مجلة إضافات إقتصادية، 9(1)، 297-316.

18. سعيد، وفاء فنجري مرزوق. (2025). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الحكومية في مصر: دراسة تطبيقية على بنك القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج6، ع2، 145، 180 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616499>

19. سليم, احمد يوسف اعبيدالله, أبو رمان, محمد عبد الرزاق. (2025). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في مراكز العلاج الفيزيائي في الأردن. المجلة العربية للإدارة, 1-15.

20. سوار, شهاب احمد خضر. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الموارد البشرية.

21. شاهين هالة عبد المؤمن محمد (2023) الذكاء الاصطناعي وتحويل التعليم من التلقين إلى تطبيق أدوات تضمن استدامة التعليم المجلة العربية للتربية النوعية، ع 26، ص 143

22. عبد المنعم، مصطفى محمد. (2023). أثر الذكاء الاصطناعي على الرقابة الاستراتيجية: الدور الوسيط للجدارات الوظيفية الرقمية في الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بالجامعات الخاصة المصرية. مجلة التجارة والتمويل، ع 4، 319 - 378. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1442263>

23. عفيفي، طارق سمير علي، و بدوي، سحر محمد. (2024). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة أداء شركات الأدوية المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 15،

ع 3، 1762. 1784 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552595>

24. قادري، بندر هادي محمد. (2023). تأثير الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية بالإدارات والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع 27، 179 - 210. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1392536>

25. قارح يسمينة، بوييد آسيا. (2025). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية (Doctoral dissertation), جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم النفس).

26. كروش, محمد الأمين. (2021). أهمية المعرفة التسويقية في إدارة الموارد البشرية-مدخل آليات التنمية البشرية. *Revue Algérienne des Ressources Humaines*, 6(1), 89-101.

27. معتصم، د. أميرة سيد أحمد، & سعيد، د. رانيا محمد مصطفى. (2024). دراسة تحليلية لأثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية لشركات التعدين بالسودان: التطبيق على شركة أرياب للتعدين. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

28. يزيد، تفرات، عمار، بن عيشي، بشير، بن عيشي. (2019). أهمية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الإبداع بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-من وجهة نظر رؤساء مصالح مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-الجزائر. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*, 6(1), 111-138.

الدراسات الاجنية

1. Alshahrani, S. T., Choukir, J., Albelali, S., & AlShalhoob, A. A. (2025). Perceptions of the Impact of AI on Human Resource Management Practices Among Human Resource Managers Working in the Chemical Industry in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(13), 5815. <https://doi.org/10.3390/su17135815>
2. Chukwunonso, F. (2022). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager. In *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level* (pp. 87-101). River Publishers.
<https://globalaisummit.org/Documents/StateofAIinSaudiArabia.pdf>
3. Kristen B. Frasch, David Shadovitz, and Jared Shelly, "There's No Whining in HR," *Human Resource Executive Online*, June 30, 2009, accessed September 24, 2010, <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=227738167>.

4. Ministry of Human Resources and Social Development. (2024). Digital Transformation Agency – Strategy and Responsibilities. HRSD. <https://www.hrsd.gov.sa/en/ministry/about-ministry/about-us/ministry-sectors/767524/767557>
5. Murale Venugopal, Vandana Madhavan, Rajiv Prasad & Raghu Raman, (2024), Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling, Cogent Fashion and Management Magazine, Volume 11, Issue 1.
6. Nishad Nawaz , Hemalatha Arunachalam , Baraniumari Pathi , Vijayakumar Gajenderan, (2024), The adoption of artificial intelligence in human resources management practices, International Journal of Information Management Data Insights, Volume 4, Issue 1.
7. Saudi Data and Artificial Intelligence Authority. (2024). State of AI in Saudi Arabia Report. SDAIA
8. Sule, E. T., & Saefullah, K. (2005). Pengantar Manajemen Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
9. Umar, H. (2001). Strategic management in action. Gramedia Pustaka Utama.

الملاحق

الاستبيان

أولاً: البيانات الديموغرافية

العمر

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم عالي بعد الجامعة

ماجستير

سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

العاملون في المستوى التشغيلي/الدعم

العاملون في المستوى التخصصي والفني

العاملون في المستوى الإشرافي

العاملون في المستوى القيادي الاستراتيجي

قطاع المنشأة

الطاقة والبتروكيماويات والتعدين

القطاع المالي والمصرفي

التشييد والبناء والبنية التحتية

السياحة والترفيه والضيافة

النقل والخدمات اللوجستية

الرعاية الصحية

أخرى

حجم المنشأة

متوسطة (50-249 موظفًا)

كبيرة (أكثر من 250 موظفًا)

عبارات الاستبيان

العبارة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدًا
المحور الأول: استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية					
تستخدم إدارة الموارد البشرية أدوات ذكاء اصطناعي في عمليات التوظيف	☐	☐	☐	☐	☐
تعتمد الإدارة على الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات تقييم الأداء	☐	☐	☐	☐	☐
تستخدم الإدارة الذكاء الاصطناعي في التخطيط للقوى العاملة	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية					
يسهم الذكاء الاصطناعي في تعزيز المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد الذكاء الاصطناعي على انتقال الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
يوفر الذكاء الاصطناعي معلومات تدعم التخطيط الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
يدعم الذكاء الاصطناعي مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف طويلة المدى	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثالث: تطوير القدرات القيادية					
يساعد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قرارات قيادية أكثر دقة	☐	☐	☐	☐	☐
يسهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الموارد البشرية	☐	☐	☐	☐	☐
يعزز قدرة القيادات على إدارة فرق العمل بكفاءة أعلى	☐	☐	☐	☐	☐
يدعم تطوير مهارات التخطيط واتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الرابع: كفاءة العمليات الإدارية					
يسهم الذكاء الاصطناعي في تسريع الإجراءات الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
يساعد في تقليل الأخطاء الإدارية	☐	☐	☐	☐	☐
يحسن جودة الخدمات المقدمة للموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
يدعم أتمتة العمليات الروتينية	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الخامس: المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي					
يمكن الذكاء الاصطناعي الموارد البشرية من المشاركة في القرار الاستراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
يوفر بيانات تدعم تحليل البدائل الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
يعزز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي	☐	☐	☐	☐	☐
يدعم اتخاذ قرارات مبنية على التحليل التنبؤي	☐	☐	☐	☐	☐
المحور السادس: التحديات التقنية والتنظيمية					
تحد البنية التقنية الضعيفة من تبني الذكاء الاصطناعي	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يشكل نقص الكفاءات التقنية عائقًا أمام التطبيق
☐	☐	☐	☐	☐	تؤثر مقاومة التغيير على نجاح التبني
☐	☐	☐	☐	☐	تمثل مخاوف أمن البيانات تحديًا أمام الاستخدام
المحور السابع: الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي					
☐	☐	☐	☐	☐	تدعم الثقافة الابتكارية تبني الذكاء الاصطناعي
☐	☐	☐	☐	☐	يسهم دعم الإدارة العليا في نجاح التحول الرقمي
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع بيئة العمل المنفتحة استخدام الذكاء الاصطناعي
☐	☐	☐	☐	☐	تعزز برامج التدريب استعداد الموظفين للتقنيات الذكية

Research Title:

The Impact of Artificial Intelligence on Enhancing the Role of Human Resources as a
Strategic Leader within the Private Sector in Saudi Arabia

Prepared by:

Student / Khaled Faisal Basonbul

Student ID/ 252000022

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year:

2026