

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال



أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد
البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين: دراسة
تطبيقية على إدارات الموارد البشرية في شركات
القطاع الخاص بمدينة جدة

إعداد الطالب /

ماجد ابراهيم الجاسر

253002366

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

— مقدمة:.....3

— مشكلة الدراسة.....4

6.....	أهداف الدراسة	—
6.....	أسئلة الدراسة	—
7.....	فروض الدراسة	—
9.....	أهمية الدراسة	—
10.....	الدراسات السابقة:	—
17.....	الفجوة البحثية	—
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة	—
19.....	ثانياً: مصطلحات الدراسة	—
21.....	المنهجية وطرق البحث:	—
22.....	مجتمع وعينة الدراسة	—
23.....	مصادر جمع البيانات	—
23.....	أداة الدراسة (الاستبانة)	—
25.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة	—
25.....	حدود الدراسة	—
27.....	المراجع:	—

مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية في بيئة الأعمال فرضتها الثورة التقنية المتسارعة، وبات الذكاء الاصطناعي يمثل أحد أبرز الأدوات التي تعيد تشكيل الممارسات الإدارية في مختلف القطاعات . وقد امتد أثر هذا التحول إلى حقل إدارة الموارد البشرية الذي يُعدّ الركيزة الأساسية لبناء الميزة التنافسية، إذ أصبحت المنظمات تتجه نحو دمج تقنيات التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية والتحليلات التنبؤية في عملياتها بهدف تعزيز كفاءة استقطاب الكفاءات واختيارها. وتؤكد الأدبيات أن الذكاء الاصطناعي يسهم في رفع كفاءة العمليات المعرفية بنسبة قد تصل إلى أربعين بالمائة، وأن المنظمات التي تتبنى هذه التقنيات تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة القرارات (الفزاري والشاوي، 2024).

وفي سياق إدارة الموارد البشرية تحديداً، تتعدد أبعاد نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي لتشمل الفرز الذكي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تبلغ مستويات متقدمة من النضج الرقمي في هذه الأبعاد تُحقق نتائج أفضل في عمليات التوظيف من حيث تقليل وقت شغل الوظائف وخفض تكلفة التعيين وتحسين جودة المرشحين المختارين، وذلك لأن النضج يعكس تكامل التقنية مع الاستراتيجية والبنية التحتية والكوادر البشرية المؤهلة. (Nusair, 2025)

أن دقة قرارات التوظيف تُعدّ من أهم المخرجات التي تسعى إدارات الموارد البشرية إلى تحقيقها، إذ تنعكس بشكل مباشر على جودة رأس المال البشري في المنظمة وعلى معدلات الاحتفاظ بالموظفين ومستويات أدائهم. وتعني الدقة في هذا السياق قدرة المنظمة على المواءمة الصحيحة بين متطلبات الوظيفة وكفاءات المرشح من خلال معايير موضوعية تقلل من التحيز البشري وتستند إلى بيانات موثوقة. وقد أظهرت الأدبيات أن اعتماد أساليب تحليل متقدمة في اتخاذ قرارات التوظيف يُحسن من رشادة هذه القرارات ويقلل من الأخطاء الناجمة عن الحكم الشخصي التقليدي (سليمان ولحرش، 2021)

ويُشكل زمن التعيين بُعداً محورياً آخر في تقييم فاعلية عمليات التوظيف، إذ تتكبد المنظمات تكاليف مباشرة وغير مباشرة مع كل يوم تظل فيه الوظيفة شاغرة،

تشمل فقدان الإنتاجية والضغط على فرق العمل القائمة وتراجع مستوى الخدمة المقدمة. وقد كشفت بعض التجارب التطبيقية أن إدخال أنظمة تتبع المتقدمين المدعومة بخوارزميات التعلم الآلي أدى إلى خفض ساعات مراجعة السير الذاتية من خمسمائة وأربع وستين ساعة سنوياً إلى مائة وخمس وخمسين ساعة فقط، مما يعكس أثراً جوهرياً في تقليص دورة التوظيف.(Butryn & Rudnicki, 2024)

يتضح أن نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لا ينبغي أن يُقاس بمعزل عن مخرجاته الفعلية، بل يكتسب قيمته الحقيقية حين يُفضي إلى تحسين ملموس في دقة قرارات التوظيف وتسريع زمن التعيين معاً. وقد أكدت دراسات حديثة أن تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في التوظيف يُحسن من قدرة المنظمات على التنبؤ بملاءمة المرشحين ويختصر المراحل الإدارية الروتينية، مما يحقق مكاسب مزدوجة من حيث الجودة والسرعة.(Iqbal et al., 2025)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ساعيةً إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يُسهم في سد الفجوة المعرفية في البيئة العربية والسعودية ويدعم توجهات التحول الرقمي التي تتبناها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 واستراتيجيتها الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي .

مشكلة الدراسة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهريّة متسارعة أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي ركيزة محورية في إعادة هندسة العمليات المؤسسية وتطوير الممارسات الإدارية عبر مختلف القطاعات. وتُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي تأثرت بهذا التحول التقني، إذ تتصاعد الضغوط التنافسية على المنظمات لاستقطاب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها في سوق عمل يتسم بالديناميكية والتعقيد . وعلى الرغم من الاهتمام العالمي المتزايد بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، فإن الواقع العملي في كثير من شركات القطاع

الخاص بالمملكة العربية السعودية يكشف عن فجوة واضحة بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من إمكانيات واعدة لهذه التقنيات وبين مستوى نضج تطبيقها الفعلي وأثرها الملموس على جودة مخرجات التوظيف وكفاءته الزمنية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في أن عمليات التوظيف في كثير من شركات القطاع الخاص بمدينة جدة لا تزال تعتمد اعتماداً كبيراً على الأساليب التقليدية في فرز السير الذاتية وإجراء المقابلات وتقييم المرشحين واتخاذ قرارات التعيين، وهو ما يترتب عليه مجموعة من الإشكاليات الجوهرية التي تؤثر سلباً على أداء إدارات الموارد البشرية. فمن جهة، يؤدي الاعتماد على الحكم البشري المنفرد في فرز أعداد كبيرة من طلبات التوظيف إلى ارتفاع احتمالية الأخطاء في الاختيار نتيجة التحيزات المعرفية واللاواعية وضغوط الوقت والإرهاق الذهني، مما ينعكس على تدني دقة قرارات التوظيف وارتفاع معدلات دوران الموظفين الجدد خلال السنة الأولى من التعيين وزيادة التكاليف المرتبطة بإعادة التوظيف والتدريب. ومن جهة أخرى، يعاني كثير من هذه الشركات من استتالة زمن التعيين بشكل ملحوظ نتيجة البطء في المراحل التشغيلية المتعاقبة لعملية التوظيف، بدءاً من نشر الإعلان الوظيفي مروراً بفرز المتقدمين وجدولة المقابلات وانتهاءً بإصدار العروض الوظيفية، وهو ما يفضي إلى فقدان المرشحين المتميزين لصالح المنافسين الأسرع استجابة، وتراجع الإنتاجية في الأقسام التي تعاني من شغور وظيفي مطول.

وعلى صعيد الأدبيات البحثية، فبالرغم من تنامي الدراسات العالمية التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية بشكل عام مثل دراسة (Yusuf & Chadafi, 2026) ودراسة (Butryn & Rudnicki, 2024)، ودراسة (مهران ورضوان، 2024)، إلا أن البيئة السعودية تعاني من ندرة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تتناول مفهوم "نضج" تطبيق الذكاء الاصطناعي وليس مجرد وجوده، وأثر هذا النضج تحديداً على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين كمتغيرين تابعين مستقلين في آن واحد. كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ككتلة واحدة دون تفكيك أبعاده التطبيقية المحددة في سياق التوظيف، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تحديد أربعة أبعاد تطبيقية دقيقة وقياس أثر كل منها على حدة.

وانطلاقاً مما سبق، وفي ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تولي أهمية قصوى للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي التي أطلقتها الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، تبرز الحاجة الماسة لدراسة علمية تطبيقية تستقصي أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : ما أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ❖ التعرف على واقع نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده الأربعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ التعرف على مستوى دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ التعرف على مستوى خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- ❖ الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد

البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي)

❖ تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بما يحقق دقة أعلى في قرارات التوظيف وخفضاً أكبر في زمن التعيين بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

أسئلة الدراسة

ما أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما واقع نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده الأربعة في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ ما مستوى دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ ما مستوى خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير

الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- **H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرز الذكي للسير الذاتية على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- **H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- **H1c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليلات التنبؤية للمرشحين على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- **H1d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة سير عمليات التوظيف على دقة قرارات التوظيف في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الرئيسي الثاني

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- **H2a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفرز الذكي للسير الذاتية على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

- **H2b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقالات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- **H2c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليلات التنبؤية للمرشحين على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.
- **H2d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة سير عمليات التوظيف على خفض زمن التعيين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة.

الفرض الرئيسي الثالث

H3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال تكامل الذكاء الاصطناعي مع إدارة الموارد البشرية، وهو مجال لا يزال يعاني من ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة البحثية العربية.
- تقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي كمتغير مستقل بأربعة أبعاد محددة ومتغيرين تابعين (دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين)، وهو ما يوفر إطاراً نظرياً قابلاً للاختبار والتطوير في دراسات مستقبلية.
- تعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بقياس مستوى "نضج" تطبيق الذكاء الاصطناعي بدلاً من مجرد وجوده أو غيابه، وهو ما يمثل تطوراً منهجياً مهماً في قياس المتغير المستقل بشكل أكثر دقة وتميزاً.
- تفتح نتائج هذه الدراسة وتوصياتها المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية حول جوانب أخرى لتطبيق الذكاء الاصطناعي

في وظائف الموارد البشرية المختلفة كالتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي في البيئة السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تنسجم هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تبني التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، حيث تقدم رؤية تطبيقية لكيفية توظيف هذه التقنيات في تطوير ممارسات الموارد البشرية بالقطاع الخاص السعودي.
- تقدم الدراسة نتائج عملية تساعد إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص على فهم الأبعاد الأكثر تأثيراً من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دقة قرارات التوظيف، مما يساهم في تقليل أخطاء الاختيار والتكاليف المترتبة عليها.
- تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في إدارات الموارد البشرية على تحديد أولويات الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي الأكثر فاعلية في خفض زمن التعيين، مما يترتب عليه تقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بطول فترة شغور الوظائف.
- تساعد الدراسة شركات القطاع الخاص بمدينة جدة على تعزيز قدرتها التنافسية في استقطاب الكفاءات والمواهب من خلال تسريع عمليات التوظيف وتحسين جودتها، وهو ما يمثل ميزة تنافسية حاسمة في سوق العمل السعودي.
- تزود الدراسة مديري الموارد البشرية ومديري تقنية المعلومات بمعلومات تفصيلية حول مستوى نضج تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحالي في شركات القطاع الخاص بجدة، مما يساعدهم في وضع خارطة طريق واقعية لتطوير هذه التطبيقات.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الفزاري والشاوي، 2024): " دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استقرائية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، الأنظمة الخبيرة، التعلم العميق) على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، من حيث نقل المعرفة وتحسين اتخاذ القرارات وتعزيز التواصل المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي التحليلي من خلال استقراء وتحليل البحوث والدراسات السابقة والتقارير الدولية مثل تقارير Gartner و McKinsey و PwC. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكنها تحسين كفاءة العمليات المعرفية بنسبة تصل إلى 40%، وأن المنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي حققت زيادة في الإنتاجية بنسبة 20%، كما أن 72% من الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي حققت نتائج أفضل في اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لتقنيات الذكاء الاصطناعي كأداة أساسية في نظم إدارة المعرفة، مع التغلب على تحديات مقاومة التغيير والقيود البنيوية التحتية.

دراسة (العلوان، 2020): "الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لأزمة جائحة فيروس كورونا" COVID-19

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التشخيص الذكي، التنبؤ بالأزمات، دعم اتخاذ القرار، الاستجابة الآلية) في إدارة الأزمات، بالتطبيق على أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على تحليل الممارسات والتجارب الدولية في توظيف الذكاء الاصطناعي لمواجهة الجائحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي أسهمت بشكل جوهري في تسريع عمليات التشخيص والكشف المبكر عن الإصابات، وتتبع سلاسل العدوى، وتطوير نماذج تنبؤية لانتشار الفيروس، فضلاً عن دعم صنع القرار بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعّالة. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات والحكومات في بنية تحتية متقدمة للذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات المستقبلية.

دراسة (مهران ورضوان، 2024): " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية - قيمة مضافة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأتمتة ا لذكية، تحليل البيانات، النظم الخبيرة، التعلم الآلي) على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصلحة الضرائب المصرية (قيمة مضافة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (126) موظفاً من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي، حيث أسهم في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء والتدريب والتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالقطاعات الحكومية لتعزيز الكفاءة والفاعلية.

دراسة (فراج وأبو زيد، 2024): " أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة طنطا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التشخيص الذكي، الأنظمة الخبيرة، تحليل البيانات الضخمة، الروبوتات الطبية) على جودة الخدمات الصحية في مستشفيات جامعة طنطا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين في المستشفيات الجامعية بطنطا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة الخدمات الصحية، من حيث دقة التشخيص وسرعة الاستجابة وتحسين تجربة المريض. وأوصت الدراسة بتكثيف الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية للمستشفيات وتدريب الكوادر الطبية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

دراسة (اللهيبي وسماكة، 2024): " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الشبكة ا لعصبية الاصطناعية، النظم الخبيرة، الخوارزميات، التعلم الآلي) على الأداء التسويقي المصرفي بأبعاده (الحصة السوقية، الربحية، المبيعات، الاحتفاظ بالعملاء، جذب العملاء، رضا العملاء، المكانة الذهنية) في المصارف الحكومية بمحافظة النجف الأشرف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت

العينة من (120) من مديري الأقسام والشعب ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في فروع المصارف الحكومية الثلاثة (مصرف الرافدين، مصرف الرشيد، مصرف TBI) ، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS v.23) و (Smart PLS) و (Microsoft Excel). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للذكاء الاصطناعي في الأداء التسويقي المصرفي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف المبحوثة بهدف تعزيز الأداء التسويقي فيها.

دراسة (الحسناوي والسكارنة، 2024): " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق خمس نجوم في عمان "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي بأبعاده (برمجة الذكاء الاصطناعي، الوظائف الحياتية، المهام الخبيرة) على تحسين جودة القرارات الإدارية في الفنادق خمس نجوم في عمان . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (190) موظفاً باختلاف مسمياتهم الوظيفية (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأبعاد الفرعية للذكاء الاصطناعي ككل جاءت مرتفعة، حيث حلّ بعد الوظائف الحياتية في المرتبة الأولى، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي). وأوصت الدراسة ببقاء المديرين والقياديين على اطلاع مستمر بأحدث أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة.

دراسة (سليمان ولحرش، 2021): " ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات : دراسة حالة توظيف مستخدمين جدد بملبنة الحضنة بالمسيلة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات (AHP) الذي طوره توماس ساعاتي كبديل للأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات متعددة المعايير. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم تطبيق أسلوب AHP على مشكلة توظيف مستخدمين جدد في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في الجزائر، مع الاستعانة

برنامج "خيار الخبير (Expert Choice) لتسهيل الحسابات الرياضية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف بين نتائج الترتيب التي تم الحصول عليها باستخدام أسلوب AHP والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة بأساليبها التقليدية ، مما يدل على أن الأساليب الكمية توفر ترشيحاً أكبر لقرارات التوظيف. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القرار الكمي المتعددة المعايير كأداة داعمة لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف.

دراسة (عبدالعال، 2017): " دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التوظيف بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين) في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة والمراجعة المكتبية للأدبيات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة، حيث إن التوظيف الفعال القائم على أسس علمية يسهم في استقطاب الكفاءات المناسبة التي تُعد الركيزة الأساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التوظيف في المنظمات وربطها بأهداف الجودة الشاملة، مع تبني معايير موضوعية في عمليات الاختيار والتعيين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Yusuf & Chadafi, 2026): "The Influence of Artificial Intelligence Adoption in HRM on Recruitment and Selection Efficiency"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تبني الذكاء الاصطناعي، قدرات تحليلات الموارد البشرية) على كفاءة الاستقطاب وكفاءة الاختيار في إندونيسيا، مع فحص الدور الوسيط لقدرات تحليلات الموارد البشرية والدور المعدّل للنضج الرقمي وحجم المنظمة وتعقيد الوظيفة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وإطار نظرية الموارد (RBV) ، وتكونت العينة من (200) وحدة استقطاب واختيار عبر قطاعات متعددة، وتم جمع البيانات بأسلوب متعدد المصادر يجمع

بين الاستبانة ومؤشرات الأداء التشغيلية (زمن التعيين، تكلفة التوظيف، نسبة الاختيار، معدل قبول العروض). وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي له أثر إيجابي ذو دلالة على كفاءة الاستقطاب والاختيار، وأن قدرات تحليلات الموارد البشرية تتوسط هذه العلاقة جزئياً، وأن الأثر يكون أقوى في المنظمات ذات النضج الرقمي العالي والحجم الأكبر، لكنه يضعف مع زيادة تعقيد الوظيفة. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة استثمارات الذكاء الاصطناعي مع تطوير قدرات تحليلات الموارد البشرية والجاهزية الرقمية.

دراسة (Nusair, 2025): "Transforming Human Resource Management with Artificial Intelligence in Recruitment, Performance, and Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، تقييم الأداء، الاحتفاظ بالموظفين) عبر سلسلة متكاملة تمتد من الفرز والمطابقة والمقابلات إلى التنبؤ بالتسرب الوظيفي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة السردية المنهجية (Systematic Narrative Review) للأدبيات خلال الفترة (2015-2025)، إلى جانب تحليل دراسات حالة تطبيقية مثل تجربة Unilever في التوظيف بالذكاء الاصطناعي ونموذج IBM للتنبؤ بالتسرب الوظيفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحقق تسريعاً ملحوظاً في عملية التوظيف وخفضاً كبيراً في التكاليف (مثال: Unilever: تقليل الزمن بنسبة 90 % وتوفير مليون جنيه إسترليني سنوياً)، مع وجود تحفظات لدى الجمهور حول اتخاذ الذكاء الاصطناعي لقرارات التوظيف النهائية. وأوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين السرعة والعدالة، ومراجعة التحيز الخوارزمي، والامتثال للتشريعات مثل قانون الذكاء الاصطناعي الأوروبي (2024).

دراسة (Butryn & Rudnicki, 2024): "The Impact of Artificial Intelligence on Managing the Recruitment Process in a Company"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (خوارزميات التعلم الآلي، معالجة اللغة الطبيعية، نظام تتبع المتقدمين ATS) على إدارة البيانات

في عملية التوظيف بشركة صناعية في بولندا. واستخدمت الدراسة منهج تحليل الوثائق والمنهج التجريبي من خلال تطبيق نظام ATS قائم على التعلم الآلي في عمليات التوظيف الفعلية بالشركة، ومقارنة الأداء قبل التطبيق وبعده من حيث زمن المراجعة وجودة المرشحين والتكاليف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام خوارزمية الذكاء الاصطناعي أدى إلى زيادة كفاءة عملية التوظيف من خلال تقليص زمن التنفيذ بشكل كبير (من 564 ساعة سنوياً إلى 155 ساعة)، وتحقيق وفورات مالية سنوية بلغت حوالي 8,110 زلوتي بولندي، فضلاً عن تحسين جودة اختيار المرشحين بشكل أكثر موضوعية ودقة. وأوصت الدراسة بأن الاستثمار في أدوات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي يمثل حلاً فعالاً لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمالية.

دراسة (Aamer, Hamdan & Abusaq, 2022): "The Impact of Artificial Intelligence on the Human Resource Industry and the Process of Recruitment and Selection"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده (أنظمة تتبع المتقدمين، روبوتات المحادثة، التحليلات التنبؤية، مقابلات الفيديو الذكية) على صناعة الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة النقدية للأدبيات وتحليل الممارسات المعاصرة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف. وقُدمت الدراسة ضمن المؤتمر الدولي للأعمال والتكنولوجيا. (Springer) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي أحدث تحولاً جوهرياً في عمليات التوظيف من حيث تسريع فرز السير الذاتية وتحسين دقة المطابقة بين المرشحين والوظائف وتقليل التحيز البشري، إلا أن هناك تحديات أخلاقية تتعلق بخصوصية البيانات والعدالة الخوارزمية. وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين الذكاء الاصطناعي والحكم البشري في قرارات التوظيف لتحقيق أفضل النتائج.

دراسة (Rathos, 2025): "Artificial Intelligence in Recruitment: Understanding the Experiences of Human Resource Professionals and Candidates"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجارب متخصصي الموارد البشرية والمرشحين مع استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف بأبعاده (الفرز الآلي للسيرة الذاتية، المقابلات الافتراضية، أدوات التقييم الذكية)، واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بذلك. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (الكيفي) من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة من متخصصي الموارد البشرية والمرشحين للوظائف في أيرلندا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متخصصي الموارد البشرية ينظرون إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره أداة فعالة لتوفير الوقت وتحسين كفاءة عمليات الفرز والتقييم، بينما أبدى بعض المرشحين مخاوف بشأن غياب التفاعل الإنساني وعدم شفافية آليات التقييم الآلي. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين الأتمتة والتفاعل البشري في عمليات التوظيف، مع ضمان الشفافية في خوارزميات الذكاء الاصطناعي المستخدمة.

دراسة (Iqbal, Sakib & Khan, 2025): "Leveraging Artificial Intelligence for Human Resource Analytics from Recruitment to Retention"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليلات الموارد البشرية بأبعاده (تحليلات الاستقطاب، تحليلات الأداء، تحليلات الاحتفاظ بالموظفين) عبر دورة حياة الموظف الكاملة من التوظيف حتى الاحتفاظ. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات ودراسة التطبيقات الحديثة للتعلم الآلي والتحليلات التنبؤية في إدارة الموارد البشرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليلات الموارد البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين جودة قرارات التوظيف من خلال التنبؤ بمدى ملاءمة المرشحين، وتعزيز إدارة الأداء من خلال أنظمة التقييم المستمر، وخفض معدلات الدوران الوظيفي من خلال نماذج التنبؤ بالتسرب. وأوصت الدراسة بضرورة بناء بنية تحتية بيانية قوية وتطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال تحليلات البيانات لتحقيق أقصى استفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الفجوة البحثية

باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، يتبين أن الأدبيات الحالية

قد أسهمت في تأسيس قاعدة معرفية مهمة حول دور هذه التقنيات في تحسين ممارسات الاستقطاب والاختيار والأداء والاحتفاظ بالموظفين، غير أنها تُظهر عددًا من الفجوات الجوهرية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث المتغير المستقل، ركّزت معظم الدراسات السابقة على قياس أثر تبني الذكاء الاصطناعي أو استخدامه بوصفه متغيرًا أحاديًا دون التمييز بين مستويات النضج التي بلغتها المنظمة في تطبيق هذه التقنيات، فدراسة مهران ورضوان (2024) مثلًا تناولت أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصلحة الضرائب المصرية دون قياس لدرجة نضج هذا التطبيق، ودراسة (Aamer, Hamdan & Abusaq (2022 استعرضت أثر الذكاء الاصطناعي على صناعة الموارد البشرية بشكل عام دون تفكيك لأبعاد النضج المتعددة، كما أن دراسة (Nusair (2025 قدّمت مراجعة سردية شاملة لكنها لم تختبر العلاقات إمبيريقياً. ومن حيث المتغير التابع، اقتصرت غالبية الدراسات على قياس كفاءة التوظيف أو الأداء التسويقي أو جودة الخدمات كما في دراسات اللهبي وسماكة (2024) وفراج وأبو زيد (2024)، في حين لم تُفرد دراسة واحدة متغيري دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين معاً بوصفهما متغيرين تابعين في نموذج واحد متكامل. ومن حيث الأبعاد، فإن دراسة (Yusuf & Chadafi (2026 وإن تناولت كفاءة التوظيف والاختيار إلا أنها لم تتبنّ الأبعاد الأربعة ذاتها التي تطرحها الدراسة الحالية وهي الفرز الذكي للسير الذاتية والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية للمرشحين وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين. ومن حيث بيئة التطبيق، يُلاحظ غياب شبه تام للدراسات التي أُجريت على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية عموماً ومدينة جدة خصوصاً، إذ تركّزت الدراسات العربية في بيئات مصرية وعراقية وجزائرية وعُمانية، بينما طُبقت الدراسات الأجنبية في بيئات إندونيسية وبولندية وأيرلندية، مما يُخلي الساحة البحثية السعودية من دراسة تجمع بين قياس نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة وأثره على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين في ظل متطلبات رؤية 2030 والاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتملأ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي متكامل يختبر هذه العلاقات في بيئة سعودية خاصة لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تُشكّل الإطار التفسيري للعلاقة بين نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومخرجات عملية التوظيف المتمثلة في دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين. وتأتي في مقدمة هذه الأسس نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) التي طرحها Barney عام 1991، والتي ترى أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية مستدامة حين تمتلك موارد وقدرات نادرة وقيمة يصعب تقليدها أو استبدالها. وفي سياق هذه الدراسة، يُعدّ نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية مورداً تنظيمياً استراتيجياً، لأنه لا يقتصر على امتلاك أدوات تقنية بل يشمل تكامل هذه الأدوات مع البنية التحتية الرقمية والكوادر البشرية المؤهلة والاستراتيجية التنظيمية، وهو ما يجعله قدرة فريدة تتباين من منظمة إلى أخرى (Yusuf & Chadafi, 2026). كما تستفيد الدراسة من نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تؤكد أن الاستثمار في جودة عمليات الاستقطاب والاختيار ينعكس مباشرة على إنتاجية المنظمة وأدائها الكلي، ومن ثم فإن تحسين دقة قرارات التوظيف وتسريع زمن التعيين يُمثّلان عائداً ملموساً على الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي (Nusair, 2025). فضلاً عن ذلك، تستند الدراسة إلى نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory) التي تُنبّه إلى أن فاعلية أي تقنية لا تتحقق بمعزل عن السياق البشري والتنظيمي الذي تُطبّق فيه، وأن نجاح الذكاء الاصطناعي في التوظيف يتطلب مواءمة بين النظام التقني والنظام الاجتماعي داخل المنظمة بما يشمل ثقافة العمل ومهارات العاملين وآليات الحوكمة (Nusair, 2025).

وتنطلق الدراسة من نموذج نضج الذكاء الاصطناعي الذي يُصنّف المنظمات في مستويات متدرجة تبدأ من الوعي الأولي بالتقنية مروراً بالتجريب والتشغيل الجزئي وصولاً إلى التكامل الشامل والتحول الاستراتيجي. ويُعدّ هذا النموذج أداة تشخيصية تُمكن المنظمات من تحديد موقعها الحالي على سلم النضج وتوجيه استثماراتها بما يُسرّع الانتقال إلى مراحل أعلى. وقد أكدت الأدبيات أن المنظمات ذات النضج الرقمي المرتفع تُحقق أثراً أقوى للذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف مقارنة بنظيراتها الأقل نضجاً (Yusuf & Chadafi, 2026). وتتقاطع هذه المنطلقات النظرية مع سياق الدراسة التطبيقي في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة، حيث يُتوقع أن يختلف مستوى نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي وفقاً لحجم الشركة وطبيعة نشاطها

ومستوى بنيتها التحتية الرقمية، مما يُتيح اختبار العلاقات المفترضة في بيئة غنية بالتباين.

ثانياً: مصطلحات الدراسة

نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (AI Application Maturity in HRM): يُقصد به الدرجة التي بلغتھا المنظمة في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي واستثمارها بشكل منهجي ومتكامل ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية، بحيث لا يقتصر الأمر على استخدام أداة تقنية واحدة بل يمتد ليشمل تكامل البنية التحتية الرقمية والكوادر المؤهلة والاستراتيجية التنظيمية وأطر الحوكمة. ويتدرج هذا النضج عبر مستويات متعددة تبدأ من الاستخدام البدائي أو الغياب التام وتنتهي بالتحول الاستراتيجي الشامل الذي يُوظف فيه الذكاء الاصطناعي في صنع القرار والتنبؤ والتحسين المستمر (Yusuf & Chadafi, 2026). ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد هي: الفرز الذكي للسير الذاتية، والمقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية للمرشحين، وأتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين.

الفرز الذكي للسير الذاتية (AI-Powered CV Screening): يُعرّف بأنه العملية التي تُستخدم فيها خوارزميات التعلم الآلي ومعالجة اللغة الطبيعية لتقييم السير الذاتية للمتقدمين وتصنيفها وترتيبها آلياً وفقاً لمعايير محددة مسبقاً تتوافق مع متطلبات الوظيفة الشاغرة. ويهدف هذا البُعد إلى تجاوز القيود التقليدية للفرز اليدوي من حيث الوقت والتحيز البشري، إذ يُمكن الأنظمة الذكية من تحليل أعداد كبيرة من الطلبات في زمن قياسي مع الحفاظ على معايير تقييم موحدة وموضوعية (Butryn & Rudnicki, 2024). ويُقاس إجرائياً من خلال مدى اعتماد المنظمة على أنظمة تتبع المتقدمين الذكية وخوارزميات المطابقة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين.

المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI-Supported Virtual Interviews): تُشير إلى أسلوب المقابلات الذي تُوظف فيه تقنيات الذكاء الاصطناعي لإجراء مقابلات مسجلة أو تفاعلية مع المرشحين وتحليل استجاباتهم، سواء عبر تحليل المحتوى اللفظي أو الإشارات غير اللفظية كتعبيرات الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد. وتتميز هذه المقابلات

بتوحيد الأسئلة ومعايير التقييم عبر جميع المرشحين مما يُعزز من عدالة عملية الاختيار وموضوعيتها، كما تُتيح مرونة زمنية ومكانية تُسهم في تسريع دورة التوظيف. (Nusair, 2025) ويُقاس هذا البُعد إجرائياً بمدى استخدام المنظمة لمنصات المقابلات الرقمية المزودة بتقنيات تحليل الذكاء الاصطناعي.

التحليلات التنبؤية للمرشحين: (Predictive Candidate Analytics) تُعرّف بأنها الاستخدام المتقدم للبيانات والخوارزميات والنماذج الإحصائية والتعلم الآلي للتنبؤ بمخرجات التوظيف المستقبلية وتحسين عملية الاستقطاب، وذلك من خلال تحليل الأنماط في بيانات التوظيف التاريخية لتحديد المرشحين الأكثر احتمالاً للنجاح في أدوار بعينها. وتشمل هذه التحليلات التنبؤ بمعدلات الدوران المبكر ومستوى الأداء المتوقع ودرجة الملاءمة الثقافية للمرشح مع بيئة العمل. (Iqbal, Sakib & Khan, 2025) ويُقاس إجرائياً بمدى اعتماد المنظمة على نماذج تحليلية تستند إلى البيانات في تقييم المرشحين والتنبؤ بنتائج التوظيف.

أتمتة عمليات الاستقطاب والتعيين: (Recruitment Process Automation) يُقصد بها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبرمجيات الذكية لتبسيط المهام المتكررة والروتينية في دورة التوظيف وتنفيذها آلياً، وتشمل هذه المهام النشر التلقائي لإعلانات الوظيفة، والتواصل الآلي مع المرشحين عبر روبوتات المحادثة، وجدولة المقابلات، وإرسال عروض العمل، وإدارة وثائق التعيين. وتهدف الأتمتة إلى تحرير أخصائيي الموارد البشرية من الأعباء الإدارية وتوجيه جهودهم نحو المهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة العالية كبناء العلاقات مع المرشحين واتخاذ القرارات النهائية. (Butryn & Rudnicki, 2024) ويُقاس إجرائياً بمدى اعتماد المنظمة على أنظمة مؤتمتة في تنفيذ المراحل التشغيلية لعملية التوظيف.

دقة قرارات التوظيف: (Hiring Decision Accuracy) تُعرّف بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات توظيف صائبة تُفضي إلى اختيار المرشح الأنسب الذي تتوافق مؤهلاته وكفاءاته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة الشاغرة وثقافة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. وتنعكس هذه الدقة في مؤشرات عملية تشمل انخفاض معدل دوران الموظفين الجدد خلال الأشهر الأولى، وارتفاع ، وتراجع حالات إنهاء الخدمة خلال فترة التجربة.

وتتطلب الدقة الاعتماد على معايير تقييم موضوعية ومتعددة الأبعاد تُقلّل من التحيز البشري وتستند إلى بيانات موثوقة (سليمانى ولحرش، 2021). ويُقاس هذا المتغير إجرائياً في الدراسة الحالية من خلال عشر فقرات تعكس مدى المواءمة بين قرار التوظيف والأداء الفعلي للموظف المُعيّن.

خفض زمن التعيين: (Recruitment Time Reduction) يُشير إلى تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها دورة التوظيف الكاملة من لحظة الموافقة على الطلب الوظيفي حتى قبول المرشح المختار لعرض العمل ومباشرته للمهام. ويُعدّ هذا المقياس من أبرز مؤشرات كفاءة عملية التوظيف، إذ يرتبط بشكل وثيق بتكاليف الشواغر غير المشغولة والإنتاجية المفقودة والضغط على فرق العمل القائمة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن إدخال أنظمة الذكاء الاصطناعي في مراحل التوظيف المختلفة يُمكن أن يُقلّص هذا الزمن بنسب جوهريّة قد تصل إلى تسعين بالمائة في بعض الحالات (Butryn & Rudnicki, 2024; Nusair, 2025). ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال عشر فقرات تعكس مدى تقليص الزمن المستغرق في كل مرحلة من مراحل دورة التوظيف نتيجة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، حيث يُمكن هذا المنهج الباحثة من وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم. ويتسم هذا المنهج بقدرته على الجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي للظواهر الإدارية المعاصرة، مما يجعله ملائماً لدراسة أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين.

وستتبع الدراسة في تطبيق هذا المنهج مسارين متكاملين: يتمثل المسار الأول في المراجعة النظرية المعمّقة للأدبيات والدراسات السابقة العربية

والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وتحديد الأبعاد والمؤشرات المعتمدة في أداة الدراسة . أما المسار الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية التي ستُنَفَّذ من خلال تصميم استبانة إلكترونية محكمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة، ومن ثم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج واستخلاص التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة التي تضم (50) موظفاً فأكثر والمسجلة لدى وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويشمل ذلك مديري إدارات الموارد البشرية ومديري التوظيف ومتخصصي الاستقطاب والاختيار ومحلي بيانات الموارد البشرية والعاملين في أقسام التوظيف والشؤون الإدارية الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التوظيف واتخاذ قرارات التعيين. وقد تم اختيار مدينة جدة كونها تمثل ثاني أكبر مركز اقتصادي في المملكة العربية السعودية وتضم تنوعاً واسعاً في شركات القطاع الخاص عبر مختلف القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية والتقنية، مما يوفر بيئة بحثية غنية ومتنوعة.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل القطاعات المختلفة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب من المجتمعات المحدودة، حيث ستستهدف الدراسة توزيع (400) استبانة على العاملين في إدارات الموارد البشرية بالشركات المستهدفة، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. ومن المتوقع الحصول على ما لا يقل عن (320) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة لا يقل عن (80%)، وهو ما يتوافق مع الحد الأدنى المقبول إحصائياً لتعميم النتائج وفقاً للأدبيات المنهجية المعتمدة.

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

ستعتمد الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية والجهات الحكومية ذات الصلة، وأوراق المؤتمرات العلمية، وقواعد البيانات الإلكترونية المعتمدة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

ثانياً: المصادر الأولية

ستعتمد الدراسة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة الإلكترونية المصممة خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي سيتم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وتحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية.

أداة الدراسة (الاستبانة)

ستُصمم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وستتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

سيتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الموارد البشرية، المسمى الوظيفي، وحجم الشركة.

القسم الثاني: المتغير المستقل (نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية)

سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، على النحو التالي:

- **البُعد الأول: الفرز الذكي للسير الذاتية** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في فرز وتصنيف وتحليل السير الذاتية للمرشحين آلياً.

- **البُعد الثاني: المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام تقنيات المقابلات الافتراضية المعتمدة على تحليل الصوت والصورة ولغة الجسد والمحتوى اللغوي.
- **البُعد الثالث: التحليلات التنبؤية للمرشحين** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج استخدام النماذج التنبؤية القائمة على الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمدى ملاءمة المرشحين وأدائهم المستقبلي واحتمالية بقائهم.
- **البُعد الرابع: أتمتة سير عمليات التوظيف** — ويتضمن (4) فقرات تقيس مستوى نضج أتمتة المراحل التشغيلية لعملية التوظيف من الإعلان عن الوظيفة وجدولة المقابلات والتواصل مع المرشحين وإصدار عروض العمل.

القسم الثالث: المتغيرات التابعة

- **المتغير التابع الأول: دقة قرارات التوظيف** — ويتضمن (10) فقرات تقيس مستوى دقة وجودة قرارات التوظيف المتخذة من حيث مطابقة المرشح المختار لمتطلبات الوظيفة، وجودة الأداء خلال فترة التجربة، ومعدل الاحتفاظ بالموظفين الجدد، ورضا المديرين المباشرين عن قرارات التعيين.
- **المتغير التابع الثاني: خفض زمن التعيين** — ويتضمن (10) فقرات تقيس مستوى الانخفاض في الزمن المستغرق لإتمام عملية التوظيف من مراحلها المختلفة، بدءاً من الإعلان عن الوظيفة وحتى مباشرة الموظف الجديد لمهام عمله.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (36) فقرة موزعة على الأقسام الثلاثة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية. وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) لقياس استجابات أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28)، وستُوظف الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها وترتيب أهميتها النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ولقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل مجتمعة ومنفردة على كل متغير تابع، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة على المتغيرات التابعة.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة : لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

ستقتصر الدراسة على دراسة أثر نضج تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الفرز الذكي للسير الذاتية، المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية للمرشحين، أتمتة سير عمليات التوظيف) على متغيرين تابعين هما: دقة قرارات التوظيف وخفض زمن التعيين.

الحدود المكانية

ستُطبق الدراسة على إدارات الموارد البشرية في شركات القطاع الخاص بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

ستقتصر الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية بشركات القطاع الخاص بمدينة جدة، من مديري إدارات الموارد البشرية ومديري التوظيف ومتخصصي الاستقطاب والاختيار ومحلي بيانات الموارد البشرية.

الحدود الزمانية

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448 هـ الموافق 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ❖ الفزاري، عارف بن خميس، و الشاوي، عبدالله. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استقرائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13 ، 65 - 98. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538186>
- ❖ العلوان، جعفر أحمد عبدالكريم. (2020). الذكاء الاصطناعي وإدارة الأزمات: دراسة حالة لأزمة جائحة فيروس كورونا COVID-19. الإدارة العامة، س60، عدد خاص ، 931 - 979. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1078803>
- ❖ مهران، إيهاب سعيد ثابت، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية "قيمة مضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1512009>
- ❖ فراج، أحمد سمير السيد محمد، و أبو زيد، نصر إبراهيم رشوان نصر. (2024). أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات الصحية: بالتطبيق على مستشفيات جامعة طنطا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1529983>
- ❖ اللهبي، سارة عبدالرضا، و سماكة، علي محمود علي. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأداء التسويقي المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع3 ، 438 - 469. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524988>
- ❖ الحسناوي، علي شعبان المبروك، و السكارنة، بلال خلف. (2024). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق خمس نجوم في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1585992>
- ❖ سليمان، محمد، و لحرش، الطاهر. (2021). ترشيد قرارات توظيف الموارد البشرية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي للقرارات: دراسة حالة توظيف

مستخدمين جدد بملبنة الحضة بالمسيلة. مجلة الإصلاحات الإقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، مج15، ع2 ، 107 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225088>

❖ عبدالعال، ممدوح سيد. (2017). دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج8، ملحق ، 127 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/889993>

المراجع الأجنبية

- ❖ Yusuf, M., & Chadafi, M. F. (2026). The Influence of Artificial Intelligence Adoption in HRM on Recruitment and Selection Efficiency. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 14(1), 289-300.
- ❖ Nusair, R. E. (2025). Transforming human resource management with artificial intelligence in recruitment, performance, and retention. Libyan Open University Journal of Applied Sciences (LOUJAS), 44-46
- ❖ Butryn, B., & Rudnicki, P. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Managing the Recruitment Process in a Company. Informatyka Ekonomiczna/Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, (1-2 (67-68)), 1-12
- ❖ Aamer, A. K. A., Hamdan, A., & Abusaq, Z. (2022, March). The impact of artificial intelligence on the human resource industry and the process of recruitment and selection. In International Conference on Business and Technology (pp. 622-630). Cham: Springer International Publishing
- ❖ Rathos, C. (2025). Artificial Intelligence in Recruitment: Understanding the experiences of Human Resource Professionals and Candidates (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland)
- ❖ Iqbal, M., Sakib, M., & Khan, S. (2025). Leveraging artificial intelligence for human resource analytics from recruitment to retention. Journal of Ai ML DL, 1(1), 1-8

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Artificial Intelligence Application Maturity
in Human Resource Management on the Accuracy of
Recruitment Decisions and Reduction of Time-to-Hire: An
Applied Study on Human Resource Departments in Private
Sector Companies in Jeddah**

Prepared by:
MAJED IBRAHIM ALJASIR
253002366

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026