

التحديات والفرص في تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في مدارس الاهلية بالمملكة العربية

السعودية بالرياض

دراسة تطبيقية على قطاع لخص (اهلي) بمنطقة الرياض

إعداد الطالبة/

اشواق عبد الله ال عجيان

242000743

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من غرسا فيّ بذور النجاح وأضاءا دربي بحبٍ لا ينضب...
إلى أمي، من كانت دائماً الدعامة الأولى في حياتي، ومن علّمتني الصبر والإصرار بحنانها الذي لا يُقدّر بثمن.
والى أبي، مصدر القوة والحكمة احفّزني على السعي وراء التميّز، والذي لم يبخل يوماً بدعمه وتشجيعه.
لكما أهدي ثمرة هذا الجهد، فكل نجاح هو امتداد لتضحياتكما وحبكما الذي لا يعرف الحدود.
جزاكما الله عني كل خير وجعلني فخراً لكما.
لى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دوماً سندي ودعمي في كل خطوة من خطوات حياتي، أهدي هذا العمل بكل حب وامتنان. لقد كنتم النور الذي أضاء دربي، واليد الحانية التي رفعت من معنوياتي في أوقات الشدة، فكل نجاح أحققه هو ثمرة حبكم وتشجيعكم الدائم.
الى زوجي العزيز الذي كان لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان لخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.
إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.
وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم

شكر وتقدير

الحمد لله. الذي بنعمته تتم الصالحات. وصلى الله وسلم على محمد سيد الخلق أجمعين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لوالديّ العزيزين اللذين كانا أكبر سند لي في كل جانب من جوانب حياتي. لقد كان تحفيز والديّ الدائم ودعمهما لي القوة الدافعة وراء هذا الإنجاز. بخالص الشكر والامتنان لإخواني وخواتي على صبرهم وتفانيهم في دعمي، وعلى كل كلمة طيبة ونصيحة صادقة كانت بمثابة مصدر إلهام لي. أنتم الركيزة الأساسية التي بنيت عليها طموحاتي، ودائماً ما تكونون القدوة والمحفز لاستكمال المسيرة وتحقيق الأهداف. جزاكم الله خيراً الجزاء وأدام عليكم نعمة المحبة والدعم.

كما أود أن أعبر عن امتناني لشريك حياتي الذي كان شريك وسندي طوال هذه الرحلة . اشكر اساتذتي الافاضل وبالأخص مشرفي الكريمين لقد كانت توجيهاتهم ونصائحهم هي التي مكنتني من التطور والنجاح في هذا البحث الدكتور فيصل عبد الحميد محمد حسن الدكتور فيصل عبد الحميد محمد حسن الدكتور فايز جراد

أيضاً، أود أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين شاركوني وكانوا خير رفقاء وداعمين لي. فقد كان لدعمهم وتشجيعهم الأثر الإيجابي في تذليل العقبات وتحقيق هذا النجاح. وأخيراً، أود أن أشكر كل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إنجاز هذا العمل وكل من دعمني وشجعني. أتمنى أن يكون هذا العمل مثمراً ومفيداً

المـلـص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، مع التركيز على دوره الوسيط في الابتكار التنظيمي في المدارس الأهلية في الرياض.

شملت الدراسة جميع الموظفين المعنيين بالإدارة والإشراف في المدارس الأهلية.

وقد تم سحب عينة عشوائية مكونة من ٧٠ مشاركًا من المعلمين ومديري الموارد البشرية ومديري المدارس الخاصة، واستخدم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي له تأثير واضح على تحسين الأداء التنظيمي، سواء بشكل مباشر من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتطوير القدرات البشرية، أو بشكل غير مباشر من خلال تحفيز الابتكار التنظيمي في بيئة العمل.

تشير النتائج إلى أن الابتكار التنظيمي يعمل كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وكفاءة الأداء الوظيفي، حيث يساهم في تحسين عمليات التوظيف وتقييم الأداء وتخصيص برامج التدريب.

توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار التنظيمي داخل المدارس الخاصة وتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول كيفية استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بفعالية، من أجل ضمان استدامة تحسين الأداء التنظيمي.

كما توصي بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بشأن التطورات التكنولوجية للحد من مقاومة التغيير وزيادة التكيف مع الأنظمة الذكية

. الكلمات المفتاحية..

الذكاء الاصطناعي، الأداء التنظيمي، الابتكار التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، المدارس الخاصة، الرياض.



الفهرس...

المحتويات	رقم الصفحة
البسمة	ب
إهداء	ج
شكر وتقدير	د
لملخص	ط
لفهرس	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
مقدمة	1
مشكلة الدراسة	4
أهمية الدراسة	7
أهداف الدراسة	8
أسئلة الدراسة	8
فروض الدراسة	9
نموذج الدراسة	10
الدراسات السابقة	11
الإطار النظري للدراسة	24
المنهجية وطرق البحث	25
مصادر البيانات	25
أدوات الدراسة	26
حدود الدراسة	26

الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي	
27	مقدمة
28	مفهوم الذكاء الاصطناعي
29	أهمية الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التعليمية
30	أبعاد الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية
32	التحديات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي
35	أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي
المبحث الثاني: تطوير الأداء المؤسسي	
37	مقدمة
38	مفهوم الأداء المؤسسي
40	أهداف تطوير الأداء المؤسسي
41	مبادئ تحسين الأداء المؤسسي
43	مؤشرات التميز في الأداء المؤسسي
45	استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي باستخدام التقنيات الحديثة
المبحث الثالث: الابتكار التنظيمي	
49	مقدمة
50	مفهوم الابتكار التنظيمي
51	أهمية الابتكار التنظيمي في بيئة العمل
53	عناصر الابتكار التنظيمي
55	معوقات الابتكار التنظيمي
56	استراتيجيات تعزيز الابتكار التنظيمي
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	
59	تمهيد
59	منهج الدراسة

60	مجتمع الدراسة وعينتها
63	أداة الدراسة (الاستبيان)
64	صدق وثبات أداة الدراسة
65	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
66	تمهيد.
67	النتائج الدراسة
78	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
82	مناقشة النتائج
91	التوصيات
المراجع	
94	المراجع العربية
96	المراجع الأجنبية
الملاحق	
I	استمارة الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
60	الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
60	الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
62	الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
64	الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الانساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة
66	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات التحديات الذكاء الاصطناعي
67	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
68	الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من معرفة الذكاء الاصطناعي
70	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من التحديات في استخدام الذكاء الاصطناعي
71	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة
72	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات السنين

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
60	الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
62	الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات كبيرة وملحوظة بفعل التقدم السريع في التكنولوجيا ، وأحدث التطورات العلمية والثورة المعلوماتية والاتصالات وتطبيقات المتطورة المتجددة في القرن والعشرين واقعا إداريا مختلفا كما كانت عليه في العقود السابقة وتتجلى مظاهر الواقع الجديد في تراجع كثير مفاهيم الفكرية والمنظمات التي تعتمد عليها الدراسات الإدارية السابقة من جعل الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليها واقع الفكر الإداري وتطبيقات في العقود الماضية وتعد الثورة المعلوماتية هي إذا هي أداء العولمة للنظام الكوني الجديد فهذه حيث أضحت الذكاء الاصطناعي أحد أبرز المحركات التي تعيد تشكيل نظم الإدارة والاقتصاد في مختلف القطاعات. فالتقنيات الذكية لم تعد مجرد أدوات تكميلية تساعد في أتمتة بعض العمليات البسيطة، بل تحولت إلى شريك استراتيجي في صنع القرار وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ويظهر هذا التحول بوضوح في قدرة الذكاء الاصطناعي على معالجة البيانات الضخمة وتحليلها، مما يوفر رؤية دقيقة تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف الأنشطة والعمليات.

من بين التي استفادت بشكل كبير من هذا التحول التكنولوجي، ولم تعد المعلومات تقتصر على منظمات الأعمال فقط بل تعدت إلى المنظمات الإدارية التي تهدف إلى الربح مثل المنظمات التعليمية والجامعات ومرافق الخدمة كالوزارات والمستشفيات وغيرها تنصدر إدارة الموارد البشرية التي تلعب دوراً مهماً ومحورياً في نجاح المؤسسات. لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على التوظيف وإدارة الرواتب وتقييم الأداء، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق قيمة مضافة من خلال تطوير المهارات البشرية وزيادة الإنتاجية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. ونظرا لحاجة المنظمات المختلفة لها وبما أن المعلومات تنتج من معالجة بيانات وهي الناتج المنطقي لنظام المعلومات فهي تكتسب أهمية ضرورية للإدارة في تحقيق أهدافها بكافة مستوياتها الإدارية وبخاصة على المستوى الإداري مع ظهور الذكاء الاصطناعي، أصبح من الممكن تحسين الكفاءة التشغيلية عبر إنهاء العمليات الروتينية، مثل فرز السير الذاتية تلقائياً وإجراء تحليلات المبدئة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقديم تقييمات أداء قائمة على بيانات حقيقية ودقيقة.

وفي قطاع التعليم، وتحديداً في المدارس الأهلية، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في إنشاء بيئة تعليمية تنافسية قادرة على تقديم أفضل الخدمات التعليمية. ومع سعي المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير التعليم وتعزيز الابتكار، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد أدوات تكنولوجية حديثة، ومنها الذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين الأداء التعليمي والإداري على حد سواء. فالمدارس الأهلية في الرياض، كونها جزءاً من المنظومة التعليمية، تواجه تحديات عدة تتعلق باستقطاب الكفاءات، تحسين جودة التعليم، وتوفير بيئة عمل مثالية تحفز وتعزز الإبداع والابتكار على الرغم من الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، فإن تطبيقه في المدارس الأهلية يواجه مجموعة من التحديات التي قد تعيق الاستفادة الكاملة منه. من أبرز هذه التحديات ارتفاع تكلفة الاستثمار في الأنظمة الذكية، وعدم توافر الكفاءات البشرية القادرة على تشغيلها وإدارتها بكفاءة، إضافة إلى مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين الذين قد يشعرون بالتهديد بفقدان وظائفهم أو بزيادة أعباء العمل. ، من جهة أخرى هناك فرص واعدة يمكن للمدارس الأهلية استثمارها من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء الإداري و المؤسسي، مثل أتمتة وتحويل عمليات التوظيف إلى نظام آلي، تخصيص البرامج التدريبية بناءً على احتياجات الموظفين، وزيادة دقة وموضوعية تقييمات الأداء استناداً على هذه المعطيات، جاءت هذه الدراسة لاستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

داخل المدارس الأهلية بمدينة الرياض. وتركز الدراسة على تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال قياس دوره المباشر وغير المباشر عبر الابتكار التنظيمي، الذي يُعد عاملاً وسيطاً يمكنه تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأنظمة الذكية والموارد البشرية

مشكلة الدراسة

أدى التقدم العلمي التكنولوجي وثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإدارات والأعمال التي تشهدها المؤسسات التعليمية تحولات جذرية في ظل هذا التطور التي تشهدها المملكة والعالم، إذ أصبح الذكاء الاصطناعي يُعد أحد المحركات الأساسية التي تساهم في إعادة تشكيل أساليب الإدارة وتطوير الأداء المؤسسي. يسعى قطاع التعليم – وخصوصاً المدارس الأهلية بمدينة الرياض – إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر الجزء الأساسي على الرغم من الإيجابيات ومميزات التي يوفرها الذكاء. لأي مؤسسة تعليمية ناجحة الاصطناعي في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن تطبيق هذه التقنيات في إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كثيرة. من أبرز هذه التحديات والمشكلات الرئيسية ارتفاع التكلفة الاستثمارية المطلوبة لتطوير الأنظمة الذكية وصيانتها، بالإضافة إلى نقص الكفاءات المهارات المتخصصة القادرة على تشغيل وإدارة هذه الأنظمة بفعالية. كما يُعد مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أيضاً عائقاً كبيراً أمام استخدام التقنيات الحديثة وهو أحد العوائق المهمة، حيث يشعر البعض بالقلق من تأثير التكنولوجيات الحديثة في المستقبل على استقرار وظائفهم أو زيادة أعباء العمل. ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل توجد أيضاً هناك قضايا حماية ومع ذلك، تبرز هناك فرص البيانات والخصوصية التي تجعل عملية التطبيق أكثر تعقيداً كبيرة يمكن استثمارها في حال التغلب على هذه العقبات؛ إذ يُمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحدث تحسينات ملموسة في عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقديم تحليلات دقيقة استناداً إلى بيانات حقيقية. هذا التحول لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز بيئة العمل وتحسين وخلق بيئة عمل مبدعة وإشاعة ثقافة الابتكار التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق تميز مؤسسي يُسهم في رفع مستوى بناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التحقيق وتحليل التحديات والخدمات التعليمية والصعوبات التي تحول دون تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها لتحسين وتطوير الأداء الإداري والتميز المؤسسي. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تذليل العقبات الحالية، تخلق خطاً لتجاوز العقبات الحالية وتعظيم إمكانات التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية، مما يؤدي في رفع جودة الخدمات الإدارية والتعليمية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠

أهمية الدراسة

تكمُن أهمية هذه الدراسة في أنها تضيف قيمة علمية وتساهم في حل الفجوة المعرفية فيما يتعلق بتطبيق التقنية الذكية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وخاصة في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. وتتناول الدراسة واحدة من أهم وأحدث التقنيات التكنولوجية في العالم وهي الذكاء الاصطناعي وكيف يمكن أن تغير الإدارة بشكل عام وتساعد متخذي القرار على إدراك العقبات والصعوبات التي تواجههم. وتسلط الدراسة الضوء على التحديات التكنولوجية والتنظيمية والمالية التي تعيق وتجعل من الصعب تعظيم استخدام الذكاء الاصطناعي، وتساهم نتائجها في تطوير استراتيجيات فعالة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق التميز التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي الحديث. وستقدم الدراسة توصيات عملية لخلق بيئة عمل تدعم الابتكار التنظيمي وتساهم في كفاءة العمليات الإدارية وتطوير الخدمات التعليمية. ومن المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة مرجع مهم للباحثين وغيرهم من المهتمين بتطبيق التقنية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وفتح الأفق لمزيد من البحث في هذا المجال في المستقبل. وستساهم نتائج هذه الدراسة في رفع الوعي بأهمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير القوى العاملة الكفؤة والمستعدة للأنظمة الذكية، كما ستساعد الدراسة صناع القرار والموظفين على فهم الحاجة إلى الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لتطوير القدرات البشرية المؤهلة لاستيعاب ودعم التحول الرقمي وتقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وقد تساهم أيضاً في الحاجة إلى تلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة من خلال تعزيز مفهوم الابتكار التنظيمي كعامل مهم يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، مع نتائج إيجابية طويلة المدى. وتتماشى هذه الجهود في التطوير التنظيمي مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تحسين جودة التعليم وكفاءة العمليات التنظيمية. وتوضح هذه الدراسة كيف يمكن لأنظمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي أن تفتح الباب أمام فرص زيادة الكفاءة وتحسين الجودة والحصول على نتائج أفضل من خلال تطبيق مفهوم "التصميم المعزز"، والذي لديه القدرة على إعطاء دفعة لإدارة الاقتصاد السعودي مع تحسين القيادة.

الأهمية العلمية:

أهمية الدراسة العلمية:

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتطبيق التقنيات الذكية في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة في هذا المجال. تُضيف الدراسة إلى الإطار النظري من خلال تقديم نماذج جديدة تدمج بين الذكاء الاصطناعي والابتكار التنظيمي لتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يمكن الباحثين من استخدام هذه النماذج كأساس لأبحاث مستقبلية. تتيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهماً أعمق للتحديات بين التقنيات الحديثة ومكونات الأداء الإداري، مما يدعم تطوير مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والموارد البشرية. يُشكل البحث مرجعاً أكاديمياً يُمكن للباحثين والطلاب الرجوع إليه عند دراسة تأثير التقنيات الرقمية على أداء المؤسسات، مما يُثري النقاش العلمي في هذا المجال.

أهمية الدراسة التطبيقية (العملية):

تُقدم الدراسة توصيات عملية تساعد الإدارات على تبني استراتيجيات تكنولوجية مبتكرة لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة. تُساهم النتائج في توجيه صانعي القرار لتطوير سياسات وإجراءات استراتيجية تدعم التحول الرقمي وتُعزز من قدرات المؤسسات على مواجهة تحديات العصر الرقمي. تساعد الدراسة في خلق بيئة عمل محفزة للابتكار والتنمية، من خلال اقتراح آليات لتعزيز ثقافة التغيير وإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار. عبر تسليط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي والابتكار التنظيمي، يُمكن للمؤسسات تطبيق أساليب تكنولوجية تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، مما يزيد من قدرتها التنافسية في السوق.

بهذا التقسيم، يتضح أن الدراسة تحمل قيمة علمية من خلال تطوير المعرفة والنماذج النظرية، بالإضافة إلى قيمتها العملية التي تُوجه تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات وتدعم تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء الإداري والوظيفي

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. تحليل واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مدى انتشار واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، وتحديد مستوى التنفيذ والتكامل مع الأنظمة الإدارية الحالية.
 ٢. تحديد التحديات القائمة: التعرف على العوائق التقنية والمالية والبشرية التي تحول دون الاستفادة المثلى من تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات المتخصصة.
 ٣. استكشاف الفرص المتاحة: تسليط الضوء على الإمكانيات والفرص التي يمكن استثمارها من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة وكفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية.
 ٤. تقييم الدور الوسيط للابتكار التنظيمي: تحليل كيفية تأثير الابتكار التنظيمي كعامل وسيط في تعزيز العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وتحقيق تميز الأداء الإداري، مما يساهم في رفع مستويات الكفاءة المؤسسية.
 ٥. تقديم توصيات استراتيجية: وضع مجموعة من المقترحات العملية والإستراتيجية لصانعي القرار في المدارس الأهلية، تساهم في تطوير بيئة العمل وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية عبر تبني الحلول التقنية الحديثة.
- تساهم هذه الأهداف في بناء فهم شامل لواقع تطبيق الذكاء الاصطناعي في البيئة التعليمية، وتقديم حلول عملية لمواجهة التحديات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق التميز المؤسسي

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية

السؤال الرئيسي: ماهي التحديات التي تواجه تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية، وما الفرص المتاحة لتعزيز كفاءة وفعالية هذه التطبيقات؟

فيما يلي مجموعة من تساؤلات الدراسة المقترحة التي تُسهم في توجيه البحث وتحليل تأثير تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض

ما هو واقع استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية بالرياض؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد مدى انتشار وتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية والوظيفية داخل المدارس، بما يشمل عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء

ما هي التحديات التقنية والتنظيمية والمالية التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات؟

يُركز هذا السؤال على استقصاء العقبات التي تحول دون تحقيق الاستفادة الكاملة من التقنيات الذكية، مثل التكاليف المرتفعة، نقص الكفاءات المتخصصة، ومقاومة التغيير من قبل العاملين

ما هي الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها لتعزيز الأداء المؤسسي وتطوير جودة الخدمات الإدارية عبر تطبيق الذكاء الاصطناعي؟

يسعى هذا السؤال إلى الكشف عن الإمكانيات الإيجابية التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، مثل تحسين دقة اتخاذ القرارات، تقليل الأخطاء البشرية، وأتمتة الإجراءات الروتينية مما يرفع من كفاءة العمل

تُعتبر هذه التساؤلات الأساس في هذه الدراسة، إذ تُغطي جميع الجوانب الأساسية التي تساعد على فهم مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري والوظيفي، وتساهم في بناء رؤية متكاملة

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية

(الفرضية الأولى

يوجد تأثير إيجابي مباشر لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تميز الأداء الإداري داخل المدارس الأهلية بمدينة الرياض

تفترض هذه الفرضية أن استخدام الأنظمة الذكية في عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء :شرح يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية وبالتالي يرفع من مستوى الأداء المؤسسي

الفرضية الثانية

تواجه المدارس الأهلية عوائق تقنية ومالية وبشرية تؤثر سلباً على فعالية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُفترض أن التحديات مثل ارتفاع التكاليف، نقص الكفاءات المتخصصة، ومقاومة التغيير من قبل :شرح الموظفين تعمل على تقليل الفعالية المرجوة من تبني التقنيات الذكية

الفرضية الثالثة

يوجد تأثير إيجابي لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة وكفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، مما يُتيح استغلال فرص التطوير الإداري بشكل أفضل يُفترض أن إمكانات الذكاء الاصطناعي في أتمتة الإجراءات وتحليل البيانات تُسهم في تعزيز :شرح سرعة ودقة اتخاذ القرارات وتحسين مستوى الخدمات الإدارية

الفرضية الرابعة

يلعب الابتكار التنظيمي دورًا وسيطًا في تعزيز العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتميز الأداء الإداري، بحيث يُعمل الابتكار التنظيمي على تحويل الفوائد التقنية إلى تحسينات ملموسة في الأداء يُفترض أن وجود ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يساعد على تخفيف مقاومة التغيير ويُعزز من :شرح الاستفادة القصوى من التقنيات الذكية، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة المؤسسية

الفرضية الخامسة

تسهم الاستراتيجيات الإدارية الداعمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في تقليل التحديات القائمة وتحقيق مستويات أعلى من التميز الإداري في إدارة الموارد البشرية يُفترض أن وجود رؤية استراتيجية متكاملة وسياسات داعمة للتحويل الرقمي يُمكن المدارس :شرح الأهلية من تجاوز العقبات الفنية والمالية والبشرية، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير إيجابي مباشر لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تميز الأداء الإداري داخل المدارس الأهلية تعتمد هذه الفرضية على افتراض أن الاستخدام الفعال للأنظمة الذكية في العمليات الإدارية (كالتحليل الآلي للبيانات، وأتمتة إجراءات التوظيف والتقييم) يُسهم مباشرة في تحسين الأداء العام للمؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية

تؤثر العوائق التقنية والمالية والبشرية سلبيًا على فعالية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يقصد بها أن التحديات مثل ارتفاع تكاليف التنفيذ، نقص الكفاءات المتخصصة، ومقاومة التغيير تقلل من قدرة الأنظمة الذكية على تحقيق النتائج المرجوة

الفرضية الفرعية الثالثة

يسهم تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وكفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية تُفترض هذه الفرضية أن الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات يعتمدان على تقليل الأخطاء البشرية وتوفير الوقت والجهد، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الإدارية

الفرضية الفرعية الرابعة

يعمل الابتكار التنظيمي كعامل وسيط يعزز العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتميز الأداء الإداري أن يُفترض تبني ثقافة الابتكار والتنظيم الفعال يُسهم في تحويل الفوائد التقنية إلى تحسينات ملموسة في الأداء، من خلال تخفيف مقاومة التغيير وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين

الفرضية الفرعية الخامسة

تسهم الاستراتيجيات الإدارية الداعمة في تخفيف تأثير التحديات وتعظيم الأثر الإيجابي لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري يشير ذلك إلى أن وجود رؤية واستراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي وتقديم برامج تدريبية مستمرة سيُحسن من كفاءة استخدام التقنيات الحديثة ويحقق نتائج إيجابية على المدى الطويل لتوجيه التحويل الرقمي في بيئة التعليم الخاص بمدينة الرياض

نموذج الدراسة:

هدف نموذج الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتميز الأداء الإداري داخل المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في هذه العلاقة. ويمكن تلخيص نموذج الدراسة في النقاط التالية

:المتغير المستقل

.تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية
يُمثل هذا المتغير الجهود المبذولة لاستخدام الأنظمة الذكية في عمليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، وأتمتة الإجراءات الإدارية

:المتغير التابع

يُقاس هذا المتغير بمدى تحسين الكفاءة الإدارية وجودة الخدمات التعليمية التي تُقدمها المدارس الأهلية، بتميز الأداء الإداري بالإضافة إلى تحقيق بيئة عمل مُبتكرة ومتميزة

:المتغير الوسيط

يُفترض أن الابتكار التنظيمي يعمل كجسر يربط بين تطبيق التقنيات الذكية وتحسين الأداء الإداري، الابتكار التنظيمي
بحيث يُساهم في تفعيل الفوائد التقنية من خلال تعزيز ثقافة التغيير والمشاركة الفعالة للموظفين

:العوامل المؤثرة (العوائق والداعمة)

تشمل التحديات التقنية والمالية والبشرية (مثل مقاومة التغيير ونقص الكفاءات)، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الإدارية الداعمة،
. والتي يمكن أن تؤثر في فعالية التطبيق وتساهم في تحقيق نتائج إيجابية على الأداء الإداري

الدراسات السابقة:

سيتم في هذا الفصل من الدراسة استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، أو بأحد متغيراتها . الرئيسية، أو الأبعاد المنوطة بها، وستنقسم الدراسات إلى قسمين: دراسات عربية، ودراسات أجنبية، سيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم هذا بالإضافة إلى الحديث عما يميز دراستنا الحالية عن سابقتها من الدراسات

أولاً: الدراسات العربية

، بعنوان التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة (2022) عباس،(١- دراسة هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز :هدف الدراسة المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي:منهج الدراسة . العاملين في مدارس التربية الخاصة بمصر:مجتمع الدراسة . من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة(600) بتطبيقها على عينة مكونة من :عينة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس :نتائج الدراسة الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة (التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة ، كما توصلت الدراسة إلى المتطلبات التي يجب توافرها (العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة :لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر وهي وذات جودة عالية، وتوفر قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي . وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة :توصيات الدراسة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات المحدثة من توجه العالم كامل بعد جائحة إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية، والعمل على توفير برامج مطورة لتنمية (COVID-19) مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة .

٢- دراسة) العوضي، (2020)، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات :هدف الدراسة الدولية الكويتية

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري في :منهج الدراسة دراسته الموضوع أبعاد دور إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بالشركات الدولية، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية من خلال عينة عشوائية، حيث يعتمد البحث الميداني على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة تتضمن عدد من الأبعاد هي إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة

الوظيفية البشرية، إدارة معرفة العملاء التميز المؤسسي

. يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركات الدولية الكويتية:مجتمع الدراسة

وتم تحديد حجم العينة من خلال استخدام الباحثان المعادلة حساب العينة بمعلومية حجم :عينة الدراسة المجتمع، من خلال رجوعه إلى بيانات الإدارة المركزية للإحصاء وكذلك بيانات غرفة تجارة وصناعة مفردة 220 الكويت، وبيانات وزارة التجارة الكويتية، حيث تم تحديد حجم العينة ب

وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة :متغيرات الدراسة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسس ي متغير تابع

وجود دور وتأثير بين إدارة ($\alpha \geq 0.05$) جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية :نتائج الدراسة

المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسس ي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور ($\alpha \geq 0.05$) لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية.

من أهم ما اقترحته الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة :توصيات الدراسة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارساتها في مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسس ي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي

٣-دراسة باقر (٢٠٢٠) بعنوان أثر إدارة المخاطر في الإدارة - الدور الوسيط للثقافة المنظمة في البيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها الفنية واللوجستية والمالية والموارد البشرية بالإضافة إلى الاجتماعية والسياسية والبيئية على الإدارة الهندسية بأبعادها التكلفة والجودة والمجال، والوقت مع وجود الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. اشتملت عينة الدراسة على المهندسين والفنيين العاملين في البيئة الذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وتم توزيع الاستبانات عليهم الكترونياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي دال احصائياً لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على الإدارة الهندسية بأبعادها مجتمعة. كما تبين وجود أثر دال احصائياً لإدارة المخاطر على الثقافة المنظمة، وأثر دال احصائياً كذلك للثقافة

المنظمة في الإدارة الهندسية، وبالتالي فإن الثقافة المنظمة توسطت العلاقة بين إدارة المخاطر والإدارة الهندسية. وأوصت الدراسة إلى إنشاء أنظمة الكترونية لمراقبة وتقييم المعدات المستخدمة في المشاريع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة، وبناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية في كافة مراحل المشروع

٤- دراسة الجابر (٢٠٢٠) بعنوان: أثر الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة المحاسبية في إدارة البنوك الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده التعلم التلقائي

النظم الخبيرة، تمثيل المعارف والاستدلال على كفاءة الأنظمة المحاسبية بأبعادها (دقة الأعمال المحاسبية، تكامل النظام المحاسبي، ترابط نظم المعلومات المحاسبية في البنوك الأردنية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي لتناسبه مع اغراض الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٩) بنوك من أصل (١٦) بنك، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستخدام الذكاء الاصطناعي على كفاءة الأنظمة

المحاسبية في البنوك الأردنية. واوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة الأنظمة المحاسبية للوصول إلى رفع كفاءة عمل البنك.

٥- دراسة ميا وأحمد (٢٠١٩) بعنوان تقييم جودة إدارة الدراسة والتصميم للمشاريع بالاعتماد على وظائف العملية الإدارية (دراسة حالة الشركة العامة للدراسات والاستشارات الفنية - فرع المنطقة الساحلية هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة على جودة التصميم، حيث تعتبر سياسية التي تؤثر بشكل كبير على ميزانية الموضوع تم إدراج (٥١) عاملاً في نموذج قياس لاختبار جودة استكمال التصميم والدراسات التي تقوم بها الشركة التي تمثل دراسة الحالة. تم توزيع العوامل ضمن (١٥) مجموعة مقسمة إلى أربعة أقسام. حسب صلتها بالوظائف الإدارية الأساسية. تم تطبيق نموذج القياس على (٢٢) مشروع. وتوصلت الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة على جودة الدراسة، والتي ظهر فيها مجالاً هاماً للتحسين؛ هي العوامل المتعلقة بواجبات الجية المالكة، وذلك بسبب غياب آلية تواصل فعالة بين الجهتين الدارسة والمالكة للمشروع، إضافة الضبط وثائق التصميم والسيطرة على تغييراته وذلك نتيجة لغياب التوثيق الدقيق والفعال داخل الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى التراوح عدد من الإجراءات اللازمة لتحسين جودة إدارة عملية دراسة وتصميم المشاريع الهندسية بالاعتماد على وظائف العملية الإدارية، والتي تشكل من خلال تطبيقها الخطوة الأولى في نظام تحسين ورفع مستوى جودة الدراسات والتصاميم الهندسية.

دراسة حالة على :، بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي (2019) على، (٦- دراسة ميدور-شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول

هدف البحث إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، بالقيام: هدف الدراسة "ميدور" بدراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول

وجاءت أدوات البحث متمثلة في . واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه: منهج الدراسة. مقاييس القيادة الأخلاقية، ومقاييس التميز المؤسسي، واستمارة استقصاء

. مجموعة من العاملين في شركة ميدور في الشرق الأوسط لتكرير البترول: مجتمع الدراسة

مفردة من العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (385) عينة الدراسة: وطبقت الأدوات على (ميدور

. الكم تغير المستقل القيادة الأخلاقية، المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي: متغيرات الدراسة

وخلص البحث بمجموعة من النتائج منها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين: نتائج الدراسة (المستويات الإدارية الأربعة) الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقي كأحد متغيرات سلوكيات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات. القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي (وجاءت هذه) الإدارية الأربعة) الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي

وقد أوصى البحث بأنه من الضروري على الإدارة العليا مركز المعلومات الاعتماد: توصيات الدراسة على نظام الاتصالات المفتوحة، بفتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمؤوسين بالهيئة لتقديم

٧- دراسة حسن ويعقوب (٢٠١٨) بعنوان توظيف أدوات إدارة الكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلفة. هدفت الدراسة إلى التحقق من إمكانية توظيف بعض من أدوات إدارة الكلفة متمثلة في الكلفة المصادفة وهندسة القيمة على المشاريع الإنشائية من خلال تطبيق تقنية

تسارعه لمراحل المشروع من حيث إمكانية المشروع بالتنفيذ قبل الانتهاء الفعلي من مرحلة التصميم خلال دورة حياة المشروع. وذلك من خلال الموازنة بين الوقت والكلفة والجودة وتوفير المعلومات ومساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة، حيث استندت فرضية البحث إلى أن إدارة تكلفة المشاريع الإنشائية المعتمدة على آلية عمل أسلوب التنفيذ المتسارع، تؤدي إلى اختزال الوقت وترشيد التكاليف وتحسين الجودة باستعمال أدوات إدارة الكلفة الحديثة خلال دورة حياة المشروع. إذ تم اختيار مشروع تحويل شط الديوانية لتطبيق البحث واعتماد البيانات من ٢٠٠٨ لغاية ٢٠١٥. وقد ختم البحث بمجموعة من النتائج كان أهمها إن استخدام إدارة الكلفة في الوحدات الحكومية أصبح مطلباً أساسياً وفق التوجهات الحديثة في المحافظة على موارد الدولة والرقابة على الأداء، وضرورة إتباع أساليب حديثة في تنفيذ والمتمثل بأسلوب التنفيذ المتسارع من أجل إنجاز المشاريع في أقصر وقت ممكن وأقل كلفة المشاريع ٤٦ دون الأضرار بالجودة

٨- دراسة عجام (٢٠١٨) بعنوان: الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على إدارة المنظمات عالية الأداء، دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا هدفت هذه الدراسة إلى تناول مفهوم الذكاء الاصطناعي وتأثيره على المنظمات عالية الأداء، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة العلوم والتكنولوجيا، وقد لمعالجة البيانات استخدمت SPSS استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي واستخراج النتائج تكونت عينة الدراسة من (٤٠) مدير فرع داخل وزارة العلوم والتكنولوجيا، وقد شكلت الاستبانة أداة جمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي في المنظمات عالية الأداء كما واوصت الدراسة بضرورة التوسع باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل الاقسام كل حسب احتياجاته، وذلك من أجل النهوض إلى المستوى الافضل بواقع الوزارة.

٩- قام الشوابكة (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي "النظم الخبيرة" في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وقام الباحث باستخدام استبانة تكونت من (٢٨) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وزعت على عينة تكونت من (٨٣) موظف أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد المتغير المستقل لتطبيقات الذكاء الاصطناعي النظم الخبيرة "ملائمة النظام والتدريب والتطوير والبرنامج الذكي المستخدم والنظام الأمني، كانت مرتفعة.

١٠- دراسة رقيق (٢٠١٥) بعنوان استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة أنشطة المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية التي يتمتع بها علم الذكاء الاصطناعي وضرورة الاهتمام به والسعي إلى استخدامه والاستفادة قدر الامكان منه حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال مجموعة من الفرضيات، كما وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع ٤٧ البيانات. اشتملت عينة الدراسة على مؤسستين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم اختيار عدد من الإداريين الذين يعملون في الوكالة، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز. أظهرت نتائج الدراسة بان المؤسسات الجزائرية تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة وتسيير أنشطتها، كما وظهرت ان تطبيقات الذكاء الاصطناعي لها دور ذو أهمية بالنسبة للمؤسسات على اختلاف انواع نشاطاتها.

١١- دراسة خير بيك وآخرون (٢٠١٤) بعنوان : تحسين تطبيق الإدارة البيئية المتكاملة في المشاريع هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح حلول لتحسين BIM ضمن منظومة IFC باستخدام صيغة تصدير النماذج بما يتناسب مع واقع البنى التحتية BIM " بالاستفادة من منظومة Interoperability تطبيق "

الالكترونية في سوريا. ولتقييم وجود منهجيات الإدارة البيانات في مؤسسات القطاع العام المعنية بإنجاز دراسات هندسية، تم تصميم استبيان لهذه الغاية، حيث أظهرت عملية المسح غياب أنظمة اتصال لإدارة البيانات ما نسبته ٨٠٪، وايضا ان عملية نقل وتبادل البيانات قد وصلت إلى الشهرين ونصف، كذلك مع وجود ملاحظات على عدم وضوح بعض تفاصيل

الدراسة بنسب ترواحت بين ١٩ و ٨٠٪، مما يؤكد على عدم جدوى الطريقة التقليدية للمراسلات من الوقت والجهد. وبناء على ما سبق فقد تم اقتراح تطبيق إدارة فاعلة المعايير التصميم تدعم التنسيق بين حيث اظهرت نتائج "Tekla bim sighe" كافة. وهو تفعيل برمجية Interoperability أطراف " تطبيق هذه البرمجية فاعلية جيدة في تحسين تطبيق الإدارة البيئية المتكاملة، يتسع من خلالها استعراض جميع البيانات المتعلقة بالمشروع لكافة الاطراف

١٢-دراسة صالح (٢٠٠٩) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الادارية في البنوك التجارية الأردنية، ومدى تأثيرهما على جودة اتخاذ القرارات حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شكلت المقابلات الشخصية والاستبانة ادوات الدراسة، التي تم توجيهها إلى مدراء فروع البنوك التجارية الأردنية توصلت الدراسة إلى عدة . نتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي وبين جودة اتخاذ

الدراسات الأجنبية

١٣- بعنوان Usama (2020) دراسة

Applying Artificial Intelligence techniques in Project Management.

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو إنشاء نموذج مثل نموذج إدارة القيمة المكتسبة والذي يعرف في الإدارة من أجل التنبؤ بشكل أفضل استخدمت بعض مفاهيم التعلم الآلي للتنبؤ بمدة (EMV) اختصاراً المشروع على نحو أفضل وتقليل التكلفة إلى أدنى حد. وتعتمد الصيغ النموذجية التقليدية لإدارة على العديد من الافتراضات والتبسيطات ويمكن أن يؤثر هذا التبسيط المفرط على دقة التنبؤ الذي يمكن أن يسبب تأخيرات ويزيد بدوره تكاليف المشروع. وهناك أيضاً تحيز يتصل بالمفاهيم البشرية في نماذج إدارة القيمة المكتسبة التي القضاء عليها والهدف من ذلك هو استحداث أداة ديناميكية جديدة

للمرصد والاستخدام الأمثل لتتبع التقدم المحرز في المشروع. وعلاوة على ذلك، من أجل زيادة التنبؤ، وإعادة الجدولة وإعادة تخصيص كفاءة العملية مع نظام دعم القرار الجديد. ان مجال التعلم الآلي يتزايد وينمو باستمرار وتنفيذه في الإدارة يمكن أن يغير كيفية تتبع المشاريع. ويتم تدريب نماذج التعلم الآلي مع البيانات المتاحة بالفعل حتى يتسنى للحاسوب اتخاذ قرار أكثر استنارة في حد ذاته. وينبغي له

أن يحدد مجموعات البيانات وأن يوفر أفضل خيار للجدولة والذي بدوره يقلل إلى أدنى حد من التكاليف والاحطار المالية التي تتعرض لها المشاريع. وثمة جانب آخر تم التركيز عليه وهو الاحطار المالية. والهدف من ذلك هو التقليل إلى أدنى حد من الخطر المالي الذي لا تؤيده الأساليب التقليدية. وهذا أمر عملي أكثر منه نظرياً لأن البنوك على سبيل المثال تتردد في تمويل المشاريع إذا لم يكن التدفق النقدي سلساً. وينبغي التقليل إلى أدنى حد من الاحتياجات المالية. واخيراً الخطر المالي، الكلفة الوقت لا بد من إيجاد توازن بين هؤلاء الثلاثة

١٤- Influence of artificial intelligence بعنوان Wamba-Taguimdje et al. (200) دراسة

(AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation Projects.

على أداء الشركة، لا سيما (AI) الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل تأثير الذكاء الاصطناعي من خلال البناء على القيمة التجارية الإدارية التحول القائمة على الذكاء الاصطناعي، أجريت هذه الدراسة باستخدام نهج تسلسلي من أربع خطوات (١) تحليل مفاهيم / تقنيات الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي. (٢) الاستكشاف المتعمق لدراسات الحالة من عدد كبير من القطاعات الصناعية؛

(٣) جمع البيانات من قواعد البيانات المواقع الإلكترونية) لمقدمي الحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي و (٤) مراجعة أدبيات الذكاء الاصطناعي لتحديد تأثيرها على أداء المنظمات مع تسليط الضوء على القيمة التجارية لتحول المشاريع المدعومة بالذكاء الاصطناعي داخل المنظمات. دعت هذه الدراسة إلى نظرية قدرات تكنولوجيا المعلومات للاستيلاء على تأثير قيمة أعمال الذكاء الاصطناعي على

أداء الشركات على المستوى التنظيمي ومستوى العمليات). استندت عملية البحث إلى مراجعة ٥٠٠ وما إلى ذلك. دراسة التأثير و B Universal Robots دراسة حالة من مواقع الويب الخاصة بشركة للذكاء الاصطناعي بشأن أداء المنظمات، وبشكل أكثر Conversica Nvidia, Cloudera AWS تحديدا، القيمة التجارية لمشاريع التحول التي تدعم الذكاء الاصطناعي لهذه المنظمات، وهذا تطلب إجراء تحليل

بيانات أرشيفية باتباع الخطوات الثلاث، وهي المرحلة المفاهيمية ومرحلة الصقل والتطوير، ومرحلة التقييم. وكان من أبرز النتائج أن الذكاء الاصطناعي يغطي مجموعة واسعة من التقنيات، بما في ذلك الترجمة الآلية وروبوتات المحادثة وخوارزميات التعلم الذاتي، وكلها يمكن أن تسمح للأفراد بفهم بينهم بشكل أفضل والتصرف وفقا لذلك. وأن المنظمات تتبنى الابتكارات التكنولوجية للذكاء الاصطناعي بهدف التكيف مع نظامها البيئي أو تعطيله أثناء تطوير ميزاتها الاستراتيجية والتنافسية وتحسينها. بالإضافة إلى أن الذكاء الاصطناعي يعبر تماما عن إمكاناته من خلال قدرته على تحسين العمليات الحالية وتحسين الأتمتة والمعلومات وتأثيرات التحول، ولكن أيضا لاكتشاف البشر والتنبؤ بهم والتفاعل معهم. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة قد سلطت الضوء على فوائد الذكاء الاصطناعي هذه في المنظمات، وبشكل أكثر تحديدا، قدرته على تحسين الأداء على المستويين التنظيمي (المالي والتسويقي والإداري) ومستوى العمليات من خلال البناء على سمات الذكاء الاصطناعي هذه، يمكن للمنظمات بالتالي تعزيز القيمة التجارية لمشاريعها المحولة. وأخيرا أظهرت النتائج نفسها أيضا أن المؤسسات تحقق الأداء من خلال قدرات الذكاء الاصطناعي فقط عندما تستخدم ميزاتها / تقنياتها لإعادة تكوين

عملياتها

١٥- Report on the Impact of Artificial Intelligence: Bleyaert et al. (2020) al On- Project Management

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثيرات الذكاء الاصطناعي على الإدارة وكيف سيعاد تشكيل إدارة المشروع في المستقبل بناء على مدخلات الذكاء الاصطناعي المناسبة. كما ناقشت نقاط التقاطع بين الذكاء الاصطناعي والإدارة كمهنة. واعتبرت أن الرعاية الصحية والنقل والتمويل ثلاث صناعات رئيسية أكثر

قابلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي. كما اعتبرت أيضا أن ٨ من عمليات المشروع العشر التي حددها الإصدار السادس) ستتأثر بدرجة عالية باعتماد الذكاء الاصطناعي. من النتائج PMBOK في PMI الرئيسية قابلية لتطبيق الذكاء الاصطناعي. كما اعتبرت أيضا أن ٨ من عمليات المشروع العشر التي الإصدار السادس) ستتأثر بدرجة عالية باعتماد الذكاء الاصطناعي من (PMBOK في PMI حددها

النتائج الرئيسية للتقرير التي توصلت لها هذه الدراسة هو أن المناطق الأقل عرضة للتغيير التي يفرضها الذكاء الاصطناعي ستكون تلك التي تتطلب علاقات شخصية وتفاعلاً بشرياً أيضاً فإن الجانب "الإنساني" في إدارة المشروع هو شيء لا يمكن للذكاء الاصطناعي تحقيقه على ما يبدو. ومع ذلك، فإن الذكاء الاصطناعي ومدير المشروع سيكونان مرابطين حتماً؛ لذلك، يجب على مدير المشروع الذي يرغب في البقاء على صلة بالموضوع أن يتخذ الخطوات اللازمة لتطوير مجموعات المهارات المناسبة حتى يتمكن من إدارة قدرات الذكاء الاصطناعي واستكمالها، ومن أبرز توصيات الدراسة أنه يجب على الشركات والممارسين الحاليين والمستقبليين لإدارة أن يرفعوا وعهم بالفعل حول كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على بيئة عملهم المستقبلية

١٦- Understanding cloud computing success and: Khayer et al. (2020) als Its impact on firm performance: an integrated approach

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في محددات التنفيذ الناجح للحوسبة السحابية، وكذلك دراسة كيفية تأثير نجاح الحوسبة السحابية على الإدارة للشركات. طور المؤلفون إطاراً مفاهيمياً يعتمد على تكامل العديد من خيوط الأدب في دراسات الأعمال وأنظمة المعلومات لاختبار النموذج المقترح، تم جمع البيانات من ٣٠٠ شركة صينية اعتمدت الحوسبة السحابية لتحليل البيانات، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (IPMA). كما تم إجراء تحليل خريطة الأداء والأهمية (PLS-SEM) للمربعات الصغرى الجزئية (لتحديد العوامل الحرجة التي تظهر أهمية عالية، ولكن أداء منخفض أظهرت نتائج الدراسة أن رضا (والقدرة التقنية IT المستخدم النهائي، وجودة المعلومات وجودة النظام، وقدرة تقنية المعلومات الإدارية) لتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير على نجاح الحوسبة السحابية، بالإضافة إلى ذلك، فإن نجاح كذلك أن المديرين بحاجة إلى IPMA الحوسبة السحابية له تأثير قوي وإيجابي على أداء الشركة تؤكد التركيز بشكل أكبر على جودة النظام وجودة المعلومات ورضا المستخدم والقدرة التقنية لتكنولوجيا المعلومات

١٧- دراسة (2020) Abu Khaled بعنوان The Impact of Artificial Intelligence on

Employment in High-Tech Companies in the Jordanian Market

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير الذكاء الاصطناعي على الإدارة في شركات التكنولوجيا العالية التقنية في السوق الأردني والتي بينت أن الذكاء الاصطناعي يستخدم في العديد من المجالات، بعد التوظيف أحد أهم المجالات التي تستفيد من هذه التقنيات من ناحية أخرى، فإنه يهدد باستبدال الوظائف تم جمع البيانات من ١٣٨ مديراً ومشرفاً وموظفاً يعملون في الشركات عالية التقنية الأردنية عن طريق استبيان توصلت النتائج إلى أن الشركات عالية التقنية الأردنية تطبق أبعاد الذكاء الاصطناعي والتوظيف. كما يوضح أن هناك علاقة بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وأبعاد التوظيف وأشارت النتائج كذلك إلى وجود تأثير كبير في الذكاء الاصطناعي الكلي على إجمالي العمالة في الشركات عالية التقنية

(Bargarai, Abdulazeez 2020) الأردنية من أجرى بارغاري وعبد العزيز وتريكي وزيباري دراسة في العراق هدفت إلى التعرف إلى أثر إدارة أنظمة الاتصالات (Tiryaki & Zeebaree) اللاسلكية باستخدام الراديو المحدد

بالبرمجيات القائم على الذكاء الاصطناعي على العمليات الإدارية استخدمت الدراسة المنهجية الوصفية من أجل (Science Direct و Emerald) الناقدة المستندة إلى مراجعة عدد من قواعد البيانات مثل تحليل الدراسات التي تناولت استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي وقياس أثرها على مختلف العمليات الإدارية في الشركات، أشارت النتائج إلى أن توظيف التقنيات المختلفة المستندة إلى استخدام الذكاء الاصطناعي يؤثر إيجابياً على قدرة الشركات في أداء المهام الإدارية المختلفة

(بإجراء دراسة في الصين هدفت إلى تقييم أداء أنظمة الإدارة البيئية Chang ١٨ - وقام تشانغ ٢٠١٩ القائمة على الذكاء الاصطناعي. تكونت عينة الدراسة من (٣٦) شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة والمنهجية النوعية المستندة إلى المقابلة، أشارت النتائج إلى أن مستوى أداء أنظمة الإدارة البيئية القائمة على الذكاء الاصطناعي كانت فاعلة ومؤهلة في أداء المهام الإدارية المختلفة، حيث توسع حجم شركاتهم وتمكنوا من تحسين كفاءاتهم.

١٩-دراسة Islam et al (2019) بعنوان: knowledge-based expert system to assess

هدفت الدراسة إلى تقديم نظام خبير قائم على المعرفة Power plant project cost overrun risks. لمعالجة مشكلة عالمية في الإدارة ، وهي منع تجاوز التكاليف المشاريع البنية التحتية مثل محطات توليد الطاقة. حيث أن أساليب / نماذج تقييم المخاطر الحالية لها قيود على معالجة الطبيعة المعقدة لهذه المشاريع، وتضمن العلاقات السببية المحتملة للمخاطر والبيانات الاحتمالية لتقييم المخاطر، من خلال مراعاة آراء خبراء المجال الشخصية وعدم اليقين المتضمن في أحكامهم في هذه المشاريع في عملية صنع (fuzzy canonical model FCM) القرار. تم استخدام نموذج والنموذج الكنسي (uzzygroupdecisionmakingapproach) يدمج

(Bayesian belief أي نموذج شبكة اعتقاد بايزي المعدل) (the Canonical model networkmodel)). على (١) وعدم اليقين اللذين ينطوي عليهما حكم خبراء المجال، FCM يتغلب ((networkmodel)). (ب) كما يقلل بشكل كبير من الوقت والجهد اللازمين لخبراء المجال في استنباط الاحتمالات المشروطة للمخاطر التي تنطوي عليها شبكات المخاطر المعقدة، و (ج) يقلل كذلك من مهام تطوير النموذج، مما يقلل Fuzzy-Bayesian أيضا من الحمل الحسابي على النموذج يعمل هذا النهج على تطوير تطبيقات نماذج لتقييم مخاطر تجاوز التكلفة في بيئة مشروع معقدة وغير مؤكدة من خلال معالجة القيود الرئيسية المرتبطة بمثل هذه النماذج طبقت هذه الدراسة من خلال اختبار تطبيق النموذج لتقييم مخاطر تجاوز التكلفة في مرحلة البناء والتشغيل المشروع محطة توليد الكهرباء، حيث تؤكد قدرته على تحديد المخاطر الأكثر أهمية التي ينطوي عليها في هذه الحالة، وكان من أهمها: التعقيد الحاصل في رفع وتجهيز المعدات الثقيلة، العمل غير الكافي في خطة الفحص والاختبار ، وعدم كفاية فحص الموقع / التربة، وعدم توفر الموارد في السوق المحلية، وسوء تخطيط وجدولة المقاول

٢٠-دراسة Wang (2019) بعنوان: How to apply AI technology in Project Management هدفته هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الذكاء الاصطناعي، وإدارة مشروع الذكاء الاصطناعي واستخداماته، حيث أن هناك دائما جدل حول استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي، وبما أن الذكاء الاصطناعي بلا شك أحد أكثر التقنيات تأثيرا. فلقد غير الذكاء الاصطناعي طريقة عيش الناس وعملهم، ولم تعد الإدارة استثناء. كما بحثت الدراسة بالبدائل الممكنة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة . تشرح هذه المقالة أولاً حاجة الشركة إلى استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي وتدرس سبب كون الذكاء الاصطناعي مليئاً بالجدل بعد النظر في مزايا ومخاطر الذكاء الاصطناعي، تقترح هذه الورقة العديد من تقنيات الذكاء الاصطناعي التي يمكن لإدارة المشروع اعتمادها، أيضا، تم إجراء التحليل الكمي باستخدام طريقة نموذج قرار السمات المتعددة في النهاية، خلصت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة القائمة على التعلم الآلي هو الخيار الأمثل

٢١-دراسة Jarrahi (2018) بعنوان: Artificial intelligence and the future of work:

HumanAI symbiosis in organizational decision making

العديد من العمليات التنظيمية، مما أدى إلى تزايد الخوف من أن الآلات (AI) اخترق الذكاء الاصطناعي الصفحة ٢٥

الذكاء ستحل قريبا محل العديد من البشر في صنع القرار. لتوفير منظور أكثر استباقية وواقعية تسلط هذه المقالة الضوء على تكامل البشر والذكاء الاصطناعي وتدرس كيف يمكن لكل منهما أن يجلب قوله في عمليات صنع القرار التنظيمي التي تتميز عادة بعدم اليقين والتعقيد والمراوغة. من خلال قدرة أكبر على معالجة المعلومات الحسابية ونهج تحليلي، يمكن للذكاء الاصطناعي توسيع إدراك البشر عند معالجة التعقيد، في حين لا يزال بإمكان البشر تقديم نهج أكثر شمولية وبديهية في التعامل مع عدم اليقين وعدم اللبس في صنع القرار التنظيمي. تعكس هذه الفرضية فكرة زيادة الذكاء، والتي تنص على أن أنظمة الذكاء الاصطناعي يجب أن تصمم بقصد زيادة المساهمات البشرية، وليس استبدالها

Project Management through the lens of Artificial Intelligence بعنوان Butt (2018) دراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحقيق استكشافي حول كيفية استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لدعم مديري المشاريع في أن يصبحوا أكثر كفاءة في عملهم اليومي من أجل تحقيق فهم أولي، تم إجراء استبيان عبر الإنترنت لأول مرة بين مديري المشاريع تم استخدام نتائج المسح لتكملة الخطوة الثانية في عملية البحث التي تتكون من مقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع لاكتساب فهم متعمق للموضوع، وكذلك لإيجاد مجالات الفرص التي يمكن استخدامها في البحوث والتطورات المستقبلية. أثبت البحث أن فهم وتحديد احتياجات مديري المشروع الذين شاركوا بشكل مباشر في هذا التحقيق كأصحاب مصلحة رئيسيين مثمر للغاية. نجحت الدراسة أيضا في إنشاء أساس لعلماء الذكاء الاصطناعي لاستخدامه لغرض تطوير حلول مخصصة لمديري المشاريع

ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات

على الرغم من الإدراك الواسع للفوائد المحتملة لاستخدام التكنولوجيا والأنظمة الحديثة (أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحسين حياة البشر اليوم، فإن عدم اليقين المتعلق بالتكنولوجيا الجديدة وكذلك الافتقار إلى المعرفة المنهجية المتعلقة بإمكانات الإدارة عبر أنظمة الذكاء الاصطناعي

أدى إلى تقدم بطيء في التنمية في هذا الصدد تمر الإدارة كوظيفة بمرحلة ثورية من التغيير أحدثها العصر الرقمي. وقد دفع هذا، من بين عوامل أخرى، مديري الأعمال إلى التطلع نحو إيجاد طرق جديدة ومبتكرة للعمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي الإداري هو مجال تركيز معين لم يتم النظر فيه حتى الآن بالشكل المطلوب، ولا يزال غير مكتشف إلى حد كبير،

خاصة في ضوء العصر الرقمي القادم هذا بالإضافة إلى أن التطور المتسارع والملحوظ في متغيرات الدراسة الذكاء الاصطناعي والإدارة هو الدافع الرئيسي لإجراء دراسة مثل هذه في هذا التوقيت وفي هذه المرحلة، الأمر الذي دفع بالباحثين وأصحاب الأعمال والمدراء لمواكبة هذا التطور والوقوف على آخر التحديثات والتطبيقات المنوطة بالذكاء الاصطناعي والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة وكفاءة المشاريع وإدارتها.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- 1- الأهداف: أبرز أهداف الدراسات السابقة تمثلت بالتحقق والتعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على الإدارة في مختلف القطاعات والإدارات باختلاف المتغيرات حسب تنوع واختلاف مجالات الدراسات منها (مشاريع شركات مؤسسات أنظمة منظمات قرارات والتي تمثلت أيضا بتسليط الضوء على أهمية الذكاء الاصطناعي ومفهومه بشكل عام مع اختلاف الأبعاد التي تناولتها بعض الدراسات في مختلف الميادين مع ضرورة توظيف الذكاء الاصطناعي والعمل به في الإدارة والقطاعات الأخرى.
- أدوات الدراسات السابقة استخدمت الغالبية الأكثر من الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والبعض القليل استخدمت المقابلات الشخصية والدراسات الميدانية

مميزات الدراسة

النتائج رغم العديد من النتائج التي حققتها الدراسات السابقة إلا أنها جميعا أكدت على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على الإدارة في مختلف الميادين ومختلف الحالات والمتغيرات التي تناولتها الدراسات، والذي يدل على توافق أهداف تلك الدراسات بالنتائج التي خرجت بها وكانت موضوع البحث أو الدراسة

أما ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها

تعتبر هذه الدراسة مهمة في هذا الصدد في كيفية استخدام وبيان أثر تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي على الإدارة بشكل عام لدعم الإداريين في أن يصبحوا أكثر كفاءة في عملهم اليومي

وبالتالي إدارة ذات كفاءة، وتكاليف حقيقية مبررة متبأ بها ضمن إطار زمني محدد، مما سينعكس إيجابا لا محالة على كفاءة المشاريع والتقليل من التكاليف الغير مبررة وبناء إطار زمني محدد لوقت تنفيذ الخطط، والتنبؤ بذلك بشكل أكثر دقة

تبرز أهمية هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تناولت أكثر أنظمة الذكاء الاصطناعي (والتحديات وقياس الصعوبات وتأثيراً وأهمية في الإدارة بمختلف أبعادها

من جانب آخر، فإن المجتمع الذي تم اختياره بعناية ودقة من الإداريين في مدارس ذات باع على طويل على الصعيدين المحلي والإقليمي في الإدارة

المنطلقات النظرية للدراسة:

. الذكاء الاصطناعي :

وهو جزء من علم الحاسوب الذي يتعامل مع عملية تصميم الأنظمة الذكية، التي تظهر مجموعة من الخصائص التي يتم ربطها بالذكاء المتعلق بالعديد من السلوكيات البشرية (Badaro, Ibanez & ٢٠١٣). نظام الذكاء الاصطناعي على أنه نظام المحاكاة Grewal ويعرف غريوال (Aguero ٢٠١٤). الميكانيكية الذي يقوم على جمع المعرفة والمعلومات التي تتعلق بمختلف القطاعات في العالم والعمل على معالجها ونشرها للاستفادة منها على شكل ذكاء عملي

. تميز الأداء المؤسسي:

تميز الأداء المؤسسي إجرائيا : يقاس تميز الأداء المؤسسي بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية. يتضمن ذلك الأداء المالي وغير المالي مثل رضا العملاء، جودة المنتجات والخدمات، والابتكار.

. الإبداع التنظيمي:

تعريف الإبداع التنظيمي إجرائيا: الإبداع التنظيمي يشير إلى القدرة على تطوير أفكار جديدة ومفيدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة. يعتبر الإبداع محورا أساسيا لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة تنافسية.

المنهجية وطرق البحث:

تُعتبر منهجية البحث وطرق جمع البيانات من العناصر الأساسية التي تُحدد مصداقية النتائج ودقتها. وقد تم اعتماد منهج وصفي تحليلي في هذه الدراسة بهدف استقصاء وفهم واقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المدارس الأهلية بمدينة الرياض، مع التركيز على تحليل التحديات والفرص المصاحبة

.نوع البحث:

البحث الوصفي التحليلي:

يُستخدم هذا النوع من البحث لتقديم وصف دقيق لواقع تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد

البشرية وتحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، بالإضافة إلى استكشاف التحديات والفرص.

تصميم الدراسة:

تم تصميم الدراسة بطريقة تُمكن الباحث من جمع بيانات كمية ونوعية، وذلك من خلال استخدام استبيانات مُنظمة مع موظفي إدارة الموارد البشرية والإداريين في المدارس الأهلية.

كما شملت الدراسة مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة لتأسيس إطار نظري يُدعم التحليل.

عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمدارس الأهلية بمدينة الرياض.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية طبقية تُعتبر ممثلة لواقع المدارس الأهلية، وقد تم تحديد العينة بحيث تُغطي الفئات الوظيفية المختلفة (الإداريين، المسؤولين عن الموارد البشرية، والمعلمين).

أدوات جمع البيانات:

الاستبيان:

تم إعداد استبيان مُفصل يتألف من أسئلة مغلقة ومفتوحة، حيث صُمم بناءً على أهداف البحث لتقييم مدى انتشار تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي، والعوائق والفرص المرتبطة بها

وقد حكم من ثلاث اشخاص .

إجراءات جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان وصوله إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

تم تحديد موعد زمني لجمع الاستجابات، تلاه مرحلة مراجعة وتنقية البيانات لضمان دقتها واكتمالها.

طرق تحليل البيانات:

التحليل الكمي:

استخدمت برامج التحليل الإحصائي (Excel) لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبارات الفرضيات.

:اعتبارات أخلاقية .

تم ضمان سرية وخصوصية المشاركين في الدراسة، مع توضيح أن جميع المعلومات سُتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تم الحصول على موافقات مسبقة من الجهات المختصة في المدارس الأهلية قبل بدء جمع البيانات

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف التحديات والفرص في تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في مدارس الاهلية بالمملكة العربية السعودية (بالرياض)

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل وقد اعتمد الباحث على دراسة ((ALderei,2022)) والتابع وقد اعتمد الباحث على دراسة (على، 2021) والوسيط واعتمد الباحث على دراسة (رشيد وحמיד، 2019).

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف التحديات والفرص في تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في مدارس الاهلية بالمملكة العربية السعودية (بالرياض) بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية): الدور الوسيط للإبداع التنظيمي .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الاهلية بمدينة الرياض

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في المدارس الاهلية بمدينة الرياض.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على عام 2025.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الذكاء الاصطناعي

مقدمة:

لقد شهد العالم العديد من التغييرات المتسارعة في شتى المجالات بالتزامن مع ظهور الثورة العلمية والصناعية، وكان أحد هذه المجالات هو التطور التكنولوجي والعلمي الذي انعكس بشكل كبير على حياة الأفراد والمجتمع بشكل إيجابي وسلب. فقد ساهمت الثورة الصناعية بإنتاج الذكاء الاصطناعي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياتنا وساعد كثيراً في العمليات الإدارية، وازدهرت الحياة بكافة مجالاتها، ليس فقط العلمية بل أيضاً في مجالات العلوم الإنسانية، والاجتماعية، والاقتصادية. وتعد الإدارة من أهم الركائز التي تقوم عليها المجتمعات، والتي تسهم بدورها بتنظيم القدرة المعرفية للمجتمع، من خلال ممارسة نشاطاتها المختلفة من إدارة الأعمال الإدارية ادره التعليم وغيرها وأيضاً من خلال تطبيق، وإدراج الذكاء الاصطناعي واستخدامه في كل مجالات الإدارة للانفتاح على النظام العالمي في مجالات الإدارة المختلفة، للاهتمام بجودة وتسهيل الأعمال والتركيز على فاعلية الذكاء الاصطناعي في تحسين العملية الإدارية .

يشير مفهوم الذكاء الاصطناعي (AI) إلى الطريقة التي يتم من خلالها محاكاة قدرات الذكاء البشري. وهو جزء من علم الحاسوب الذي يتعامل مع عملية تصميم الأنظمة الذكية، التي تظهر مجموعة من الخصائص التي يتم ربطها بالذكاء المتعلق بالعديد من السلوكيات البشرية (Badaro, Ibanez & Agüero, 2014). ويعرف غريوال (Grewal, 2014) نظام الذكاء الاصطناعي على أنه نظام المحاكاة الميكانيكية الذي يقوم على جمع المعرفة والمعلومات التي تتعلق بمختلف القطاعات في العالم والعمل على معالجها ونشرها للاستفادة منها على شكل ذكاء عملي.

كما ويعرفه أوكانا فيرنانديز وفالينزويلا فيرنانديز و غارو أبورتو (Ocana-Fernandez, Aburto, Valenzuela Fernandez, 2019) بأنه أحد جوانب علم الحاسوب الذي يعتمد على توفير مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات والأدوات لإنشاء النماذج والحلول للمشكلات من خلال محاكاة سلوك الأفراد .

ويصنف الذكاء الاصطناعي إلى نوعين النوع الأول هو الذكاء الاصطناعي الضعيف والذي يركز على مجموعة من المهام المحددة والضيقة كالسيارة ذاتية القيادة والنوع الآخر هو الذكاء الاصطناعي القوي، والذي يعرف باسم الذكاء العام الاصطناعي، ويعد هذا النوع قادراً على أداء معظم الوظائف المعرفية التي قد يمتلكها الإنسان، بالإضافة إلى تطبيق الذكاء على أكثر من مشكلة (MaSiau & Nadimpalli, 2017).

وتشير ناديمبالي (Nadimpalli, 2017) إلى أن للذكاء الاصطناعي العديد من المزايا، ففي المجال الصحي وإدارة يؤدي استخدامه إلى رفع مستوى أداء الأطباء في مختلف مرافق المستشفى، ويمكن للعاملين في المستشفى استخدام هذه الأنظمة الإدارية المطورة خصيصاً لتحديد المرضى الأكثر عرضة للخطر. كما وتمثل مزايا الذكاء الاصطناعي في قدرته على تحليل المشكلات بدقة ومواجهتها وتوفير المعلومات المناسبة تبعاً للموقف بما يحقق نتائج على مستوى عال من الكفاءة. كما وتساهم هذه الأنظمة على تسهيل عملية صنع القرار وتوفير الوقت اللازم للحوار والنقاش بشأن العديد من القضايا. كما ومن خلال التثبيت الصحيح لأنظمة الحاسوب يمكن العمل على توجيه ومراقبة حركة آلاف البضائع في أنحاء

مختلفة من العالم، والوصول إلى الوجهة المطلوبة في الوقت المناسب مما يحقق ميزة التنافسية.

وعلى الرغم من ذلك فإن استخدام الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى نتائج مضللة والنتيجة عن تقديم بيانات غير صحيحة الأمر الذي قد يؤدي إلى العديد من المشاكل سواء قطاع الصحة أو الأعمال. كما وقد يؤدي التوسع باستخدام الذكاء الاصطناعي إلى الاستغناء عن العنصر البشري مما يؤدي إلى رفع مستوى البطالة، حيث يرى العديد من الأفراد أن الذكاء البشري وحده غير كاف وينبغي العمل على استبداله بالآلات والحواسيب (Boutilier, Caragiannis, Haber, Lu, Procaccia & Sheffet, ٢٠١٥).

ويعتمد الذكاء الاصطناعي الذي يقوم على الربط بين الإنسان والآلة على تقديم إمكانية إدارية فورية التغيير الطريقة التي يتم التعلم بها وحفظ المعلومات والوصول إليها، مما يؤدي إلى تعزيز الذاكرة البشرية. ففيما يتعلق بعملية التعليم، يمكن اعتبار الذكاء الاصطناعي حلاً قابلاً للتطبيق يعتمد على

تقديم منظور جديد فيما يتعلق بدديناميكية تعلم الطلبة بغض النظر عن مستواهم، والنتائج عن التفاعل الافتراضي الذي ينظمه الذكاء الاصطناعي مما يسهل عملية التعلم. وذلك لأن آليات الدعم ستكون متاحة عند الضرورة بغض النظر عن وقت الطالب ومكانه (Ocana-Fernandez, -)

Fernandez, Garro-Aburto, 2019; Popenici & Kerr, 2017). Valenzuela

ويتضح من خلال السابق أنه ومن خلال تبادل الخبرات ونقل وجهات النظر المختلفة ما بين الأفراد والخبراء المختصين في مجالات الذكاء الاصطناعي، هذا أدى بدوره إلى خلق جو من المنافسة للقيام ببناء أنظمة تفوق الأنظمة والبرامج التي يقوم بها الكثير من الخبراء قبل ظهور مصطلح العولمة، ومع ظهور تلك الأنظمة الخبيرة وتطورها تدريجياً أصبح بالإمكان دراسة سلوك وأفعال وتوجهات شريحة كبيرة من الناس وإدارة حياتهم وبناء أنظمة ذكية شبيهة لحد ما من العمل والسلوك الانساني، بل في بعض الأحيان يفوق عملها الطريقة التي يقوم بها الإنسان.

الموارد البشرية والعمليات الإدارية يعد رأس المال البشري من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث إن زيادة مستوى أداء رأس المال البشري يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الفاعلية المؤسسية، وباعتبار أن الإدارة ودراسة الإدارة تساهم

بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، إذ تعد مصدر أساسي من مصادر تنمية الموارد البشرية التي تقدم العلوم للطلبة مع الابتكار والإبداع للنهوض بهم وللوصول إلى مستويات متقدمة ومزدهرة تحقق لنفسها ميزة تنافسية

ويشار إلى العمليات الإدارية بأنها النشاطات المحددة التي يقوم بتنفيذها الإداريون لتسهيل سير عمل المؤسسات، أو الشركات أو الجامعات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالإزدهار والنمو والتطور وتحسين مخرجاتهم، كما تشمل العمليات الإدارية على التعليم والتخطيط، والتوجيه. القياس والاتصال، واتخاذ القرار، والتغذية الراجعة (Sun 2019).

كما أكد غونسالفيس وديليما البوكيوركا (Gonçalves & de Lima 2019 Albuquerque) العمليات الإدارية بأنها الاستراتيجيات والوسائل التي تقوم على إحداث تغيير جذري، من خلال وضع مخطط مدروس ومنظم تقوم بتصميمه الهيئات الإدارية بالتركيز على الكفاءات الجوهرية للمؤسسة أو الشركة أو الجهة المعنية، بهدف تحسين وتنمية المخرجات المحددة والمطلوبة، حيث يقوم المدراء بالعديد من الوظائف الرئيسية في العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة

وفي ضوء ما سبق يلاحظ ؛ ان النظم الإدارية التي تعتمد على الاساليب الإدارية الحديثة تعد

مفهوم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence

يعتبر الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علم الحاسوب، وإحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها صناعة التكنولوجيا في العصر الحالي، ويمكن تعريف مصطلح الذكاء الاصطناعي الذي يشار له بالاختصار

- (AI) بأنه قدرة الآلات والحواسيب الرقمية على القيام بمهام معينة تحاكي وتشابه تلك

التي تقوم بها الكائنات الذكية كالقدرة على التفكير أو التعلم من التجارب السابقة أو غيرها من العمليات الأخرى التي تتطلب عمليات، ذهنية، كما يهدف الذكاء الاصطناعي إلى الوصول إلى أنظمة تتمتع بالذكاء وتتصرف على النحو الذي يتصرف به البشر من حيث التعلم والفهم، بحيث تقدم تلك

الأنظمة لمستخدميها خدمات مختلفة من التعليم والإرشاد والتفاعل وما إلى ذلك. (Butt, 2018)

ويرى Nikitas وزملاؤه (٢٠٢٠) بأن الذكاء الاصطناعي مفهوم قوي لا يزال في ميده ولديه القدرة على التطور إذا تم استخدامه بشكل صحيح كوسيلة من أجل التغيير نحو الإيجابية، والذي يمكن أن يعزز التحولات المستدامة إلى نماذج للعيش أكثر كفاءة في استخدام الموارد بمختلف أنواعها، كما ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي بوظائفه وقدراته التعليمية العميقة كأداة تمكن الآلات من حل المشكلات التي يمكن أن تصلح المناظر الطبيعية الحضرية كما عرفناها منذ عقود وتساعد في تأسيس عصر جديد

وأكد Rahmatizadeh وزملاؤه (٢٠٢٠) أن الذكاء الاصطناعي يتمثل في قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري من خلال تفسير البيانات التي تتلقاها من بيئتها والتعلم منها، واستخدام هذه البيانات، والمعلومات لإكمال المهام بنجاح، حتى في أكثر السيناريوهات غير المتوقعة والجديدة.

وأشار كلا من Kaplan & Haenlein (٢٠١٩) إلى الذكاء الاصطناعي بأنه مفهوم يتم تعريفه على أنه قدرة النظام على تفسير البيانات بشكل صحيح، والتعلم من هذه البيانات واستخدام هذه البيانات لتحقيق أهداف ومهام محددة من خلال التكيف المرن. وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن كل التعريفات السابقة لامتست الذكاء الاصطناعي من جانب أو أكثر، حيث أن الذكاء الاصطناعي أوسع وأشمل، ولكنه لا يزال قيد الاكتشاف والتطور، وبناء على

ما سبق فإن الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الأنظمة والتطبيقات الذكية التي تقوم مكان الأشخاص أو العقل البشري لإدارة مهام مختلفة في أي مشروع يصعب على مدير المشروع ادارتها أو التحكم بها، وذلك من أجل ضمان تقدم العمل وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والجودة.

يعود تاريخ ظهور مصطلح الذكاء الاصطناعي إلى الخمسينات من القرن العشرين، وتحديداً سنة ١٩٥٠م عندما قام العالم Alan Turing بتقديم ما يعرف باختبار (Turing test) الذي يعني بتقييم الذكاء لجهاز الكمبيوتر، وتصنيفه ذكياً في حال قدرته على محاكاة العقل البشري. بعد ظهور اختبار Turing test بعام واحد تم إنشاء أول برنامج يستخدم الذكاء الاصطناعي من قبل Christopher Strachey حيث كان يشغل منصب رئيس أبحاث البرمجة في جامعة أكسفورد آنذاك، إذ استطاع تشغيل لعبة الداما عبر جهاز الحاسوب وتطويرها، ثم قام Anthony Oettinger من جامعة كامبريدج بتصميم تجربة محاكاة من خلال جهاز حاسوب لعملية التسوق التي يقوم بها شخص معين في أكثر من متجر، وقد هدفت هذه المحاكاة إلى قياس قدرة الحاسوب على التعلم، وكانت هذه أول تجربة ناجحة لما يعرف يتعلم الآلة أو (Machine Learning) ضمراوي، ٢٠٢٠).

بعد مفهوم الذكاء الاصطناعي من المفاهيم الحديثة والتي تلقى اهتماماً كبيراً في البنوك التجارية الأردنية حيث بدأ الإهتمام بشكل جزئي بالذكاء الاصطناعي في أوائل التسعينات في مطلع القرن الماضي، اما في القرن الحالي فهو لقي إهتماماً كبيراً، حيث أنه أصبح ليس بمقدور البنوك التجارية الأردنية من متابعة نشاطها والقدرة على التنافسية في جميع الأصعدة الا عند الاهتمام بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، حيث يعتبر هذا المورد الفكري من أهم مقومات البنوك التجارية الأردنية والذي ينظر إليه في هذا العصر بأنه المورد الريادي الذي يوصل البنوك التجارية الأردنية إلى التنافسية العالمية.

لقد تعددت وجهات النظر والتي حاولت ايجاد تعريف محدد للذكاء الاصطناعي بإعتباره مفهوم التطبيق له حديثاً من الناحية المحاسبية، فلا يوجد لحد الآن إتفاق محدد لمفهومه، ولكن هناك اجماع ما بين

الباحثون على نقطه جوهريه في تعريفهم له والذي يتمثل بأنه حقل دراسي يدرس كيفية إنشاء أجهزة الحاسوب وبرامجه القادرة على السلوك البشري الذكي. أهمية الذكاء الاصطناعي لا شك أن الذكاء الاصطناعي بات يلعب دوراً مهماً في الحياة البشرية، حيث دخلت التكنولوجيا الى شتى مجالات الحياة والمعرفة، وأصبحت تقوم بالكثير من الأعمال بدقة وسرعة فائقة، وقيامها بالكثير من الأنشطة والأعمال الخطرة التي يصعب على الإنسان القيام بها، ويمكن الإشارة إلى بعض جوانب أهمية الذكاء الاصطناعي، كما يلي: نساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخيرات والمعارف البشرية المتراكمة عبر السنين ونقلها للألات

تم إعلان مفهوم الذكاء الاصطناعي بشكل رسمي عام ١٩٥٦م في كلية دارتموث، ولكنه لم يحقق أي تقدم على مدى عشرين عاماً تقريباً، وقد يعود سبب ذلك إلى القدرات الحاسوبية المحدودة التي كانت متوفرة آنذاك. في سنة ١٩٧٩م تم بناء مركبة ستانفورد، كأول مركبة مسيرة عن طريق الحاسوب، وفي

سنة ١٩٩٧م تمكن أول جهاز حاسوب من التغلب على منافس بشري في لعبة الشطرنج، وبدأت وتيرة التسارع في علم الذكاء الاصطناعي في بداية القرن الواحد والعشرين حتى أصبحت الروبوتات التفاعلية متاحة في المتاجر، بل إن الأمر تعدى ذلك؛ حيث أصبح هناك روبوت يتفاعل مع المشاعر المختلفة من

خلال تعابير الوجه المختلفة، وغيرها من الروبوتات التي أصبحت تقوم بمهام صعبة كالروبوت (Nomad) الذي يقوم بمهمة البحث والاستكشاف عن الأماكن النائية في القطب الجنوبي، ويحدد

مواقع النيازك فيها (Olivia) (2019) اليوم بعد التحولات الجذرية المتسارعة للذكاء الاصطناعي وانعكاساتها المباشرة على الإنسان استطاعت الثورة الصناعية الرابعة التأثير على حياة الإنسان

ومستقبله، ومن المنتظر حدوث تحول كبير في البشرية مستقبلاً هذه الثورة يمكن ملاحظتها في الإمكانيات غير المحدودة لوجود مليارات من الأشخاص المتصلين بالأجهزة المحمولة، مما أدى إلى طاقة

معالجة غير مسبوقة وقدرات تخزين ووصول إلى المعرفة وفي التقاء مذهب لاختراقات التكنولوجيا الناشئة، والتي تغطي مجالات واسعة مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والروبوتات الذكية، إنترنت الأشياء (حيث يكون كل ما حولنا من طرقات وأشياء وخدمات متصلة بالإنسان بواسطة تقنيات التواصل المعاصرة)، السيارات المستقلة الطباعة ثلاثية الأبعاد تقنية النانو التكنولوجيا الحيوية، علوم المواد، تخزين الطاقة والحوسبة الكمية. ... الخ، ولهذا فإننا نشهد في المستقبل تحولات عميقة في جميع جوانب حياة الإنسان من الصناعات التي تميزت بنماذج أعمال جديدة، وتعطيل شاغلي الوظائف وإعادة تشكيل أنظمة الإنتاج والاستهلاك والنقل

(2017 Atlasian).

أهمية الذكاء الاصطناعي

أصبحت أنظمة الذكاء الاصطناعي مصطلح شائعاً في جميع المجالات وبمختلف أنواعها، إذ تم توظيفها في المجالات التقنية والإدارة العملية، والعلمية والعلوم الإنسانية، إذ تعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي على تطوير أداء الشركات وتحسين مخرجاتها من خلال ارتباطها بالعديد من المهام، كتحسين أداء العاملين، ومساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحليل البيانات وقياسها من خلال مؤشرات الأداء والوصول إلى البيانات التي تعكس الأداء الفعلي للشركات بشكل أكثر دقة وواقعية مقارنة بما يمكن أن يتوصل إليه استخدام الأنظمة التقليدية المعتمدة على الموارد البشرية.

كما يتميز تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في الحد من الأخطاء البشرية، لاعتمادها على برامج وأنظمة رقمية حديثة، يتم من خلالها إدخال كم هائل من البيانات والمدخلات وتحليلها، وتقديم مخرجات دقيقة

ومستندة إلى مجموعة من المعايير الموضوعية من قبل الإدارة، إلى جانب دورها المهم في توفير التغذية الراجعة بصورة مباشرة. وهو ما يساعد على تعديل القرارات والخطط للتأكد من اتجاه الجهود نحو اتمام المشاريع بفاعلية وبأقل التكاليف والجهود (Zhenyou, ٢٠١٤).

وتساعد العديد من تطبيقات أنظمة الذكاء الاصطناعي مدراء الشركات والجامعات والمنظمات على التعامل مع الصعوبات والمعوقات التي تتعرض لها الشركات في ظل المنافسة الشديدة بينها وبين الشركات الأخرى، إضافة إلى ما سبق، فإن استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي يساعد على تسهيل العمليات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والإنتاجية لضمان مستوى مرتفع من الكفاءة والإنتاجية للأداء المؤسسي وبالتالي الحد من التعقيدات في الإجراءات وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة

Munir, 2019.

خصائص الذكاء الاصطناعي

يمتلك الذكاء الاصطناعي خصائص كثيرة جعلت منه استثماراً ذا فعالية في كثير من مجالات الإدارة وفقاً لعثامنية (٢٠١٩، ص ١٣)

. تطبيق الذكاء الاصطناعي على الأجهزة والآلات تمكنها من التخطيط والإدارة وتحليل المشكلات باستخدام المنطق ، والقدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة.

. القدرة على التصور والابداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها، حيث تتعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأصوات والكلام والقدرة على تحريك الأشياء.

. تستطيع الأجهزة المتبقية للذكاء الاصطناعي فهم المدخلات وتحليلها جيداً لتقديم مخرجات تلبي احتياجات المستخدم بكفاءة عالية والقدرة على تقديم المعلومة لدعم القرارات الإدارية.

. يمكن من التعلم المستمر ، حيث تكون عملية التعلم آلية وذاتية دون خضوعه للمراقبة والإشراف مع القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.

. القدرة على معالجة الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي يتعرض لها. مع القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة في غياب المعلومة.

. ملاحظة الأنماط المتشابهة في البيانات وتحليلها بفعالية أكثر من الأدمغة البشرية مع القدرة على الاستجابة السريعة للظروف والأحداث الجديدة.

. إيجاد الحلول للمشاكل غير المألوفة باستخدام قدراته المعرفية.

مما لا شك فيه أن الذكاء الاصطناعي (AI) هو الخطوة التطويرية المقبلة لمستقبل الإدارة . ومع ذلك، فإن الكثيرين لا يدركون أن هذا المستقبل قريب وأقرب من المتوقع. حيث توسعت المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وتطورت البحوث في هذا المجال لتشمل التعلم الذاتي للآلة مع إضافة قدرات اتخاذ القرار التي كانت حصرية للعقول البشرية فقط. هذا وتقدمت التكنولوجيا بشكل كبير إلى الحد الذي تستطيع حتى أجهزة الحاسوب اتخاذ القرارات الإدارية والتأقلم والتفكير فيما لا يمكن تصوره بمساعدة مجموعة من الخوارزميات التي يمكنها أتمنه المهام المتكررة وإنتاج بيانات قابلة للاستخدام

(Abu-Khaled, 2020).

1. الأبعاد الأساسية للذكاء الاصطناعي

أ. البعد النظري والعلمي

يتناول هذا البعد الأسس النظرية والعلمية التي يعتمد عليها الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك:

- **الخوارزميات:** وهي التعليمات البرمجية التي تسمح للحواسيب بحل المشكلات.
- **التعلم الآلي: (Machine Learning - ML)** فرع من الذكاء الاصطناعي يُستخدم لتعليم الأنظمة كيفية التعلم من البيانات دون برمجة مباشرة.
- **الشبكات العصبية الاصطناعية: (Neural Networks)** أنظمة تحاكي طريقة عمل الدماغ البشري لمعالجة البيانات.
- **المنطق الضبابي: (Fuzzy Logic)** أسلوب لمعالجة المعلومات غير المؤكدة أو الغامضة.

ب. البعد التقني والتطبيقي

يتمثل في استخدام التقنيات الحديثة في الذكاء الاصطناعي، مثل:

- **التعلم العميق: (Deep Learning)** نموذج متقدم من التعلم الآلي يستخدم طبقات متعددة من الشبكات العصبية.
- **الرؤية الحاسوبية: (Computer Vision)** تحليل الصور والفيديوهات لاستخراج المعلومات.
- **معالجة اللغة الطبيعية: (Natural Language Processing - NLP)** تحليل وفهم وتوليد اللغات البشرية.
- **أنظمة التوصية: (Recommendation Systems)** تقنيات تُستخدم لاقتراح المحتوى بناءً على البيانات السلوكية للمستخدمين.

ج. البعد الفلسفي والأخلاقي

يتعلق هذا البعد بالمخاطر الأخلاقية والقضايا الفلسفية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، مثل:

- **التحيز في الذكاء الاصطناعي:** تأثير البيانات المنحازة على دقة وحيادية الأنظمة الذكية.
- **الاستغناء عن الوظائف البشرية:** التأثير على سوق العمل واستبدال البشر بالروبوتات.
- **الخصوصية والأمان:** كيفية حماية بيانات المستخدمين من التجسس وسوء الاستخدام.
- **الذكاء العام الاصطناعي: (AGI)** القلق بشأن تطور أنظمة قد تتجاوز الذكاء البشري.

د. البعد الاقتصادي والصناعي

الذكاء الاصطناعي يغير طريقة عمل القطاعات المختلفة، مثل:

- **الصناعة:** الأتمتة والروبوتات الذكية تقلل من التكاليف وتزيد من الإنتاجية.
- **الطب:** تحليل الصور الطبية، تشخيص الأمراض، تطوير الأدوية.
- **المال والأعمال:** التنبؤ بالأسواق، التحليل المالي، التداول الآلي.
- **التسويق:** فهم سلوك المستهلك، تحسين الحملات الإعلانية.

هـ. البعد الأمني والعسكري

يشمل استخدام الذكاء الاصطناعي في:

- الأمن السيبراني: التعرف على الهجمات الإلكترونية والتصدي لها.
- المراقبة والتحليل: تحليل البيانات للكشف عن التهديدات المحتملة.
- الروبوتات العسكرية: استخدام الطائرات بدون طيار وأنظمة الحرب الإلكترونية.

2. مستقبل الذكاء الاصطناعي

- تطور أنظمة الذكاء العام الاصطناعي (AGI) التي تمتلك قدرة قريبة من الذكاء البشري.
- تحسين الأنظمة الأخلاقية لحماية خصوصية المستخدمين ومنع التحيزات.
- اندماج الذكاء الاصطناعي مع التقنيات الأخرى، مثل إنترنت الأشياء (IoT) والبلوكشين.

أثر الذكاء الاصطناعي على مختلف المجالات

الذكاء الاصطناعي (AI) يؤثر بشكل كبير على جميع جوانب الحياة، من الاقتصاد والتعليم إلى الطب والصناعة، حيث يغير طريقة عمل البشر ويجعل العمليات أكثر كفاءة. يمكن تقسيم تأثيره إلى عدة محاور رئيسية:

1. التأثير على سوق العمل والاقتصاد

أ. الأتمتة والاستغناء عن بعض الوظائف

- يؤدي الذكاء الاصطناعي إلى استبدال بعض الوظائف التقليدية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على المهام المتكررة مثل التصنيع وخدمة العملاء.
- الوظائف الأكثر تأثراً تشمل: إدخال البيانات، الترجمة البسيطة، المحاسبة التقليدية.

ب. خلق وظائف جديدة

- في المقابل، يولد الذكاء الاصطناعي وظائف جديدة مثل مهندسي التعلم الآلي، محللي البيانات، ومتخصصي الذكاء الاصطناعي الأخلاقي.
- تحتاج الشركات إلى كوادر مدربة على إدارة وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي.

ج. تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي

- يساعد الذكاء الاصطناعي الشركات على تحسين العمليات، خفض التكاليف، وزيادة الكفاءة.
- تستخدم الشركات الخوارزميات لتحليل الأسواق واتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.

2. التأثير على التعليم والتعلم

أ. التعلم الشخصي (Personalized Learning)

- يمكن للذكاء الاصطناعي تصميم خطط تعليمية مخصصة لكل طالب بناءً على مستواه

واحتياجاته.

- منصات مثل "كورسيرا" و"خان أكاديمي" تستخدم الذكاء الاصطناعي لتقديم تجارب تعلم تفاعلية.

ب. المساعدات الذكية

- يمكن للمساعدات الافتراضية مثل "ChatGPT" و "Google Assistant" تقديم الدعم التعليمي والإجابة على استفسارات الطلاب في أي وقت.

ج. تحسين تقييم الطلاب

- تحليل البيانات لتقديم تقييم أكثر دقة حول أداء الطلاب واقتراح تحسينات.

3. التأثير على الطب والرعاية الصحية

أ. التشخيص الطبي الدقيق

- أنظمة الذكاء الاصطناعي تستطيع تحليل الصور الطبية (مثل الأشعة السينية والرنين المغناطيسي) لاكتشاف الأمراض بدقة أكبر.
- مثال IBM Watson Health: يساعد الأطباء في تشخيص السرطان.

ب. تطوير الأدوية

- تسريع عمليات البحث وتطوير الأدوية من خلال تحليل البيانات الجينية والكيميائية.

ج. الرعاية الصحية الذكية

- روبوتات المساعدة في المستشفيات، مثل الروبوت "Da Vinci" المستخدم في العمليات الجراحية.
- تطبيقات مراقبة الصحة مثل "Apple Health" التي تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل الأنشطة الحيوية.

4. التأثير على الصناعة والتكنولوجيا

أ. تحسين عمليات التصنيع

- الروبوتات الذكية قادرة على تنفيذ المهام الصناعية بدقة وكفاءة أعلى.
- تقنيات الصيانة التنبؤية تساعد على تقليل الأعطال في المصانع.

ب. تطوير السيارات ذاتية القيادة

- شركات مثل Tesla و Waymo تطور أنظمة قيادة ذاتية تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

ج. تحسين سلاسل الإمداد

- تحليل البيانات يساعد في تحسين التوزيع والتخزين وتقليل الهدر.

5. التأثير على الأمن والدفاع

أ. مكافحة الجرائم الإلكترونية

- الذكاء الاصطناعي يُستخدم لاكتشاف الهجمات الإلكترونية والتصدي لها بسرعة.

ب. المراقبة والتحليل الأمني

- تحليل البيانات الضخمة يساعد الحكومات في كشف الأنشطة المشبوهة.

ج. الطائرات بدون طيار والأسلحة الذكية

- الذكاء الاصطناعي يُستخدم في تطوير الأسلحة الحديثة وأنظمة الدفاع الذاتي.

6. التأثير على المجتمع والثقافة

أ. تحسين تجربة المستخدم على الإنترنت

- أنظمة التوصية مثل YouTube و Netflix تقدم محتوى يناسب اهتمامات المستخدمين.

ب. تطوير الفنون والإبداع

- الذكاء الاصطناعي يُستخدم في تأليف الموسيقى، الرسم، وكتابة النصوص الأدبية.

ج. تحديات أخلاقية ومخاوف الخصوصية

- استخدام الذكاء الاصطناعي في التجسس، التزييف العميق (Deepfake)، والتلاعب بالمعلومات يؤثر قضايا أخلاقية خطيرة.

مجالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي

يستخدم الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات الإدارية والعسكرية والصناعية والاقتصادية والتقنية والطبية والتعليمية والخدمية الأخرى ... ومن بين أهم تطبيقاته ما يلي (كافي و آكلي ٢٠١٩ ص ١٧٤)

" السيارات ذاتية القيادة والطائرات بدون طيار.

. الانسان الآلي (الروبوت) وهو جهاز ميكانيكي مبرمج للعمل مستقلا عن السيطرة البشرية . ومصمم لأداء الأعمال وانجاز المهارات الحركية واللفظية التي يقوم بها الإنسان ، فضلا عن استخداماته الأخرى المتعددة في إدارة المفاعلات النووية وتمديد الأسلاك واصلاح التمديدات السلوكية تحت أرضية واكتشاف الألغام وصناعة السيارات وغيرها من المجالات الدقيقة.

الإدارة و التحكم اللاخطي كالتحكم بالسكك الحديدية.

. الأجهزة الذكية القادرة على القيام بالعمليات الذهنية كفحص التصاميم الصناعية، ومراقبة

العمليات واتخاذ القرار .

. المحاكاة المعرفية باستخدام أجهزة الحاسوب لاختبار النظريات حول كيفية عمل العقل البشري

والوظائف التي يقوم بها كالتعرف على الوجوه المألوفة والأصوات أو التعرف على خط

اليد ومعالجة الصور واستخلاص البيانات والمعلومات المفيدة منها وتفعيل الذاكرة. . التطبيقات الحاسوبية

في التشخيص الطبي بالعيادات والمستشفيات وإجراء العمليات

الجراحية

. برامج الذكاء الاصطناعي الإدارية و في تحليل البيانات الاقتصادية كالبورصة وتطوير أنظمة تداول الأسهم

برامج الألعاب كألعاب الشطرنج وألعاب الفيديو

• عناقيد جوجل البحثية على جهاز الحاسوب عبر الإنترنت

. التطبيقات الخاصة بتعلم اللغات الطبيعية المختلفة وقواعد فهم اللغات المكتوبة والمنطوقة آليا والرد على الأسئلة بإجابات مبرمجة مسبقاً، وأنظمة الترجمة الآلية للغات بشكل فوري

. الأنظمة الخبيرة التي تستطيع أداء مهام بطريقة تشبه طريقة الخبراء وتساعدهم على اتخاذ قراراتهم بدقة اعتماداً على جملة من العمليات المنطقية للتوصل إلى قرار صحيح أو جملة من الخيارات المنطقية، ويعد هذا أكثر وأهم اهتمامات الذكاء الاصطناعي في الحاضر والمستقبل

خدمات المنازل الذكية، والأسلحة ذاتية العمل، والهواتف الذكية، وأجهزة التلفاز الذكية ومئات التطبيقات الأخرى."

المبحث الثاني : تميز الأداء المؤسسي:

مقدمة:

إن التميز المؤسسي أصبح محور اهتمام الباحثين في عصر الاقتصاد المعرفي ورأس المال الفكري وظهور نماذج أعمال لتمييز الأداء؛ حيث ازدادت الصعوبة في تحقيق التميز ضمن الأطر والمفاهيم التقليدية لتحقيقه، بات يعتمد بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من مهارات وابتكارات يملكها الأفراد، ليكونوا قادرين على نقل المؤسسة من العمل الروتيني لتحقيق التميز إذا ما تم تمكينهم, Aldulaini, (Buqais, Karabsheh, and Abdeldayein, 2018).

مفهوم تمييز الأداء المؤسسي:

التمييز المؤسسي هو أسلوب إداري حديث للتقييم الذاتي يستخدم في القطاعين الخاص والعام على حد سواء، وذلك لمساعدة الإدارة العليا في تحديد نقاط الضعف والقوة والتركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين من أجل تحقيق التميز المستدام، يُعتبر التميز المؤسسي من الاتجاهات الحديثة التي تؤثر إيجابياً على مستوى أداء المنظمات، حيث يساعد تحسين الأداء المؤسسي على تحسين قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة، وزيادة حصتها في السوق ومقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها. (Nafei, 2016)

إن المنظمات التي لديها مفهوم واضح لتحقيق الاستراتيجية تكون قادرة على تحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق الاستراتيجية الصحيحة فإن فرصتها في البقاء والاستمرارية تكون ضعيفة، لذلك، فإن نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل غير نمطي تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وصُمم لمساعدة المنظمات في توجيهها لتصبح أكثر رشاقة وناصية، يساهم فهم آلية عمل نموذج التميز الأوروبي في مساعدة الباحثين على التخطيط الاستراتيجي الناجح، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدورات التدريبية المعدة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتطبيق أفضل

الممارسات والمنهجيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ووضع الخطط الاستراتيجية وفق معايير الجودة، وتحليل وتقييم استراتيجية المنظمة وفقاً لمعايير الجودة، وصياغة استراتيجية وخطط تتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وجودة الأداء. (Jaroslav et al., 2018)

يشير مفهوم تميز الأداء المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهي الأفضل في الأنظمة المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على المنافسة وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة، بما يحقق تفوقاً وارتقاءً إدارياً ووظيفياً في المؤسسة من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، وتنسيق الأعمال والأنشطة والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (علوان وكاظم، 2019).

كما يعرف التميز المؤسسي على أنه حالة من الإبداع التنظيمي والتفوق التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة لتتفوق في إنجازاتها على ما يحققه المنافسون لإرضاء المستفيدين وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (حسن، 2018).

ويتم التعبير عن التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار من المعايير والعمليات التفاعلية، وتحفيز الأفراد لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات (Jaroslav et al., 2018)

(al., 2018) المنظمة ويشير الربيعي (2020) إلى أن التميز هو مجموعة من الخصائص التنظيمية الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وتجعلها قادرة على إدارة مواردها بشكل إيجابي لتعزيز مركزها التنافسي، وهو أداة عملية لمساعدة المؤسسات على إنشاء نظام إدارة مناسب من خلال قياس مكانها على طريق التميز وتحديد الفجوات وتقديم الحلول. (Masa'd, M., & Aljawarneh, N. (2020). التميز إطار شامل يتطلب الاهتمام خلال عملية التنفيذ وبعدها كونه نموذجاً شاملاً يمكن تطبيق معاييرها في أقسام المؤسسة لتحسين أدائها، دراسات أخرى أوضحت أن التميز المؤسسي يتركز في الابتكار في جوانب ومقومات أساسية في بناء المنظمات العامة مثل القيادة، الاستراتيجية، العمليات، الموارد البشرية، والتفوق في مجالات عمل المؤسسة عن الآخرين التميز المؤسسي يهتم بالاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، ومواجهة المنافسين بشكل مختلف وغير متوقع، ويشمل تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وتطوير مخرجاتها وفق أحدث المعايير التنافسية، علاوة على تحقيق التميز في دور الموارد البشرية وأداء الأفراد. (Dols et al., 2018)

ركائز تميز الأداء المؤسسي:

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The fundamental concepts of Excellence" الركيزة الأساسية لنماذج التميز. تمتاز هذه المفاهيم بالمرونة، فهي ليست شاملة أو ثابتة، وتختلف من منظمة لأخرى ومن نموذج تميز لآخر حسب حاجة المنظمة للتطوير والتحسين (Saputra, A. (2018) (R., &

1. القيادة وثبات الغاية: تمثل سلوك القيادة الأساس في دعم كافة أساليب ومنهجيات التميز، إذ يتم توضيح ثوابت وقيم وأهداف المنظمة من خلال سلوك القيادة وتشجيعها لموظفيها للسعي نحو التميز.
 2. التميز الموجه للعملاء: يعتبر العميل هو الحكم بتميز المنظمة من خلال تحقيق احتياجاته من الخدمات والمنتجات بما يفوق حتى توقعاته، والتميز الموجه للعميل هو أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به.
 3. التوجه الاستراتيجي: تؤكد جميع منهجيات التميز أهمية التوجه الاستراتيجي لتنفيذ خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في المنظمة.
 4. التعلم والتحسين المستمر: إن قيام المنظمات بتحفيز التعلم والتحسين يساهم في توفير بيئة خصبة للإبداع من خلال تطبيق المشاركة الفعلية للمعرفة.
 5. التركيز على الأفراد: الموظفون مكون أساس في أي منظمة، ويسهم تميز الموظفين في تفعيل منهجية التمكين، وكل ذلك بدعم من ثقافة المنظمة.
 6. تطوير الشراكات: تؤكد حاجة المنظمة إلى وجود شراكات استراتيجية ذات منفعة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، مما يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
 7. الإدارة بالحقائق: تقوم إدارة العمليات في المنظمة على أساس حقائق فعلية، حيث تتم عملية تحسين العمليات بناءً على التغذية الراجعة من العميل ومن العمليات ذاتها.
 8. توجيه النتائج: يتم توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهو جزء جوهري ومحوري لوضع الاستراتيجيات الناجحة.
 9. المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية تجاه المجتمع هي عنصر جوهري في كافة مناهج التميز، حيث ينعكس السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة على المدى الطويل في منفعة المنظمة.
- أهمية تميز الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي فيما يلي (داود، 2020):

1. توجيه الجهود نحو تحقيق الكفاءة والدقة والأهداف المنشودة.
2. تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
3. تحسين قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها ومواردها بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين. 4. تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين ودفعهم لبذل كل الجهود والطاقات.
5. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
6. تحقيق معدلات التغيير والتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.
7. ومما سبق يرى الباحث أن أهمية التميز في المؤسسات تكمن في توحيد جهود العاملين وتشكيل فرق العمل، وتبني نظام اتصال يربط جميع مستويات المؤسسة، وضمان تحديث السياسات والإجراءات للوصول للتميز المؤسسي.

أهداف إدارة تميز الأداء المؤسسي:

هناك عدة أهداف للتميز المؤسسي والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات، ومن أهمها ما يلي ((M. B., & Khan, A. (2020):

1. الاهتمام بالمعملاء في جميع أعمال المؤسسة.
2. السعي إلى التطوير والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة محلياً ودولياً. 3. تنمية الأفراد في المؤسسة، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
4. العمل على تحقيق عوائد أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة.

مبادئ التميز في الأداء المؤسسي:

إن تحقيق تميز الأداء المؤسسي لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة أو من خلال تطبيق نظريات علمية مجردة، بل يتعلق بإنجازات ملموسة تحققها المنظمة، ومدى ملائمة ذلك مع احتياجات وتوقعات المتعاملين لضمان استدامة التميز في المستقبل. يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي (محمد، 2020):

1. التركيز على النتائج: يعني التميز التركيز على تحقيق النتائج التي تهم المتعاملين مع المنظمة، فالمنظمات المتميزة تتصف بالمرونة وسرعة التكيف والاستجابة لمتطلبات المتعاملين معها.
2. التركيز على المتعاملين: يجب أن تسعى المنظمة لمعرفة وتحقيق احتياجات وتوقعات المتعاملين معها، وتشمل المتعاملين، موظفيها، وكلاء البيع، الشركاء، المستثمرين، المجتمع المحلي والمجتمع ككل، وعليها الالتزام بتلبية متطلبات جميع هذه الأطراف.
3. القيادة الإبداعية والقوة الحسنة: يعتمد التميز على القيادة التي تتسم بالرؤية المستقبلية والإبداعية والقدرة على تحقيق التميز، وذلك من خلال تحفيز العاملين وزيادة ولائهم للعمل من جانب آخر، يجب أن يكون القادة قوة حسنة للعاملين في الالتزام بالقيم الأخلاقية والنزاهة في العمل، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على التزام العاملين بسلوكيات وقيم المنظمة.
4. الإدارة الفاعلة بالعمليات: تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات والأنشطة الداخلية والخارجية، وتحقيق نتائج متميزة وذات قيمة مضافة للمتعاملين.
5. التطوير المستمر لعمليات التعلم والإبداع: تسعى المنظمة إلى تحقيق التميز من خلال التعلم المستمر

والمشاركة الفعالة للمعرفة من خلال تطبيق منهجية التحسين المستمر في العمليات والإجراءات والمخرجات.

6. التطوير والتمكين: تسعى المنظمة إلى تعزيز وتطوير قدرات العاملين من خلال تطبيق أفضل الممارسات، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتميز في العمل.

7. التوجه الاستراتيجي: يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد أهم مبادئ التميز، حيث تسعى المنظمة إلى تطبيق استراتيجية واضحة تحقق أهدافها على المدى البعيد، وذلك من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية.

أبعاد التميز الأداء المؤسسي:

يُعتبر الأداء المؤسسي المتميز من أهم عوامل النجاح والاستدامة لأي منظمة، ويتمحور حول عدة أبعاد رئيسية تشمل تميز تقديم الخدمة، تميز الموظفين، وتميز العمليات الداخلية، تساهم هذه الأبعاد بشكل متكامل في تحسين جودة الأداء، تعزيز رضا العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

تميز تقديم الخدمة، يُعد ركيزة أساسية في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع العملاء، يتمحور هذا البُعد حول قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل مستمر، لتحقيق التميز في تقديم الخدمة، يجب على المؤسسات تبني نهجاً يركز على العميل، مما يعني فهم احتياجاته وتقديم حلول مخصصة تناسب تلك الاحتياجات، يشمل ذلك أيضاً تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات ما بعد البيع الفعالة، والاستجابة السريعة للشكاوى والاستفسارات، وضمان توافر الدعم المستمر للمؤسسات التي تتميز في تقديم الخدمة تعزز من رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتكرار تعاملاتهم مع المؤسسة، وبالتالي تحقيق نمو مستدام في الأعمال.

تميز الموظفين، وهو عامل حاسم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز الموظفون هم القلب النابض لأي مؤسسة، ويمثلون العنصر البشري الذي يترجم الاستراتيجيات والخطط إلى واقع ملموس، لتحقيق التميز في هذا البُعد، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر والتعلم، بالإضافة إلى ذلك، من المهم خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والمبادرة، وتعزز من الرضا الوظيفي، القيادة الفعالة تلعب دوراً جوهرياً في هذا السياق، حيث أن القادة الملهمين قادرون على تحفيز فرق العمل، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، تميز الموظفين ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات، ورضا العملاء.

تميز العمليات الداخلية، يشمل تحسين كافة العمليات والأنشطة التي تساهم في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء، يتطلب تحقيق التميز في هذا البُعد اعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات. تقنيات التحسين المستمر مثل Six Sigma و Lean تساهم في تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، الرقمنة والتحول الرقمي أيضاً يلعبان دوراً كبيراً في تعزيز تميز العمليات الداخلية، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسريع العمليات، وتقديم بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التميز في العمليات الداخلية يمكن المؤسسات من تقديم خدمات ذات جودة عالية بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.

ومما سبق يرى الباحث أن تميز الأداء المؤسسي يعتمد على تكامل وتفاعل هذه الأبعاد الثلاثة: تميز تقديم الخدمة، تميز الموظفين، وتميز العمليات الداخلية، المؤسسات التي تنجح في تحقيق التميز في هذه الأبعاد تضمن لنفسها موقعاً ريادياً في السوق، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة ولائهم، هذا التميز لا يعزز فقط من استدامة المؤسسة ونموها، بل يساهم أيضاً في بناء سمعة قوية وعلاقات طويلة الأمد مع كافة الأطراف المعنية، من خلال التركيز المستمر على التحسين والابتكار، يمكن للمؤسسات أن تحقق تميزاً مستداماً في أدائها المؤسسي

المبحث الثالث : الإبداع التنظيمي:

مقدمة:

عملية تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة لا تقل أهمية عن الإبداع التنظيمي ذاته، لذا، يجب على المؤسسة أن تبحث عن وسائل مختلفة لتنمية هذا الإبداع، خصوصاً في ما يتعلق بالموارد البشرية باعتبارها المحور الرئيس في عمل المؤسسات، لتفعيل هذا المورد، يجب توفير الظروف الملائمة من خلال تحسين وتطوير العمل في المؤسسات.

يُعد الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسات. نتيجة لذلك، ينبغي على المؤسسة البحث عن طرق مختلفة لتعزيز الإبداع التنظيمي عبر تهيئة الظروف المناسبة، وتعزيز العمل وتوسيعه، والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساس لعمل المؤسسة، ويعتبر الإبداع التنظيمي عملية ديناميكية تتضمن تفكيراً متعدد الأبعاد وغير تقليدي يساهم في النمو والقدرة على التفكير الإبداعي، وفقاً لتصورات جديدة تهدف إلى ابتكار طرق لتحسين الكفاءة التنظيمية. (Abu Mostafa et al. 2021)

مفهوم الإبداع التنظيمي:

لا يزال مفهوم الإبداع في مجال الإدارة غامضاً. حيث إن تعريف الإبداع الذي يقبله العديد من العلماء هو توليد أفكار جديدة، قيمة، وقابلة للتنفيذ. ويجب أن تكون الجدوى وتنفيذ الأفكار الإبداعية متماشية مع الرؤية التنظيمية والقيم والمعايير والأنظمة والرموز والافتراضات والعادات and (MnisriWasleleski, 2020)

وصف (Mikalef and Gupta, 2021) الإبداع التنظيمي بأنه الدرجة التي تكون فيها المؤسسة قادرة على توليد أفكار أو منتجات جديدة. وتم تعريفه سابقاً بأنه إنشاء منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية بواسطة أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد Altinay and (DarvishmotevaliKoseoglu, 2020) وعُرف الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة الاستعدادات، القدرات، والخصائص الشخصية التي يتم توظيفها لتحسس المشكلات، وتحديد مواطن الضعف ونقص المعلومات، من خلال توظيف القدرات الفكرية والعقلية التي تتميز بأعلى مستوى من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، والتي بدورها تؤدي إلى إنشاء علاقات وأفكار وأساليب عمل جديدة داخل بيئة المؤسسة (قناش ي وحمامي، 2018).

وعرّفه (Al-Maksousi, A. H. (2020) باعتباره ميزة تنافسية تؤدي إلى حل مشكلات العملاء بشكل أكثر فاعلية وأداء تنظيمي أعلى.

يُعد الإبداع التنظيمي من أكثر مجالات البحث تطوراً، ووسيلة رئيسية للتطوير التنظيمي، وأساس للبقاء في السوق والنجاح المبتكر. تواجه المنظمات الحاجة إلى إنشاء أفكار جديدة ومفيدة باستمرار تتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية.

وهنا تبرز أهمية الدعم الفعال للحصول على موارد المعلومات المختلفة وجمعها وتخزينها وتحليلها وكذلك اكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها السريع لزيادة عمليات الإبداع. (Porck et al., 2020)

يمثل الإبداع التنظيمي انعكاساً مباشراً لثقافة المؤسسة، حيث تبرز تلك الثقافة حرية الفكر وتقبل العمل الإبداعي وتشجعه وتدعمه مالياً. سيرتفع مستوى إبداع العاملين في المؤسسة وفقاً لذلك، يُعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تفكير فردية تجمع المعرفة الرائعة مع العمل الإبداعي، وتمس مختلف مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع. الإبداع هو نتيجة رد فعل ذاتي أو موضوعي، ويمثل الإبداع التنظيمي مزيجاً من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة قابلة للتطبيق تهدف إلى حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم،

أو إيجاد مفهوم عملي أو طريقة تنفيذ الأعمال. (Al-Maksousi, 2020))

تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية الإبداع التنظيمي هو الانحراف عن التفكير والمعرفة التقليديين، مما ينتج عنه اكتشاف أفكار، نظريات، اختراعات، أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة

لظروف وقدرات المؤسسة. يساعد هذا على التكيف والتفاعل مع جميع التكيفات، تحسين الإنتاجية، وتطوير مستوى أداء الموظفين. (Masa'd and Aljawarneh, 2020)

ومما سبق يرى أن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا إيجابيًا على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد بين المنظمات مما يؤكد على ضرورة تنمية العنصر البشري، وإيلاء الاهتمام الكبير باعتبار الإنسان جوهر العملية الإبداعية.

خصائص الإبداع التنظيمي ونظرياته:

1. خصائص الإبداع التنظيمي:

يقسم الإبداع التنظيمي كونه ظاهرة جماعية وفردية تعتمد على التفكير المتعمق عند البحث عن حلول للمشكلات، يعد ظاهرة إنسانية بشكل عام وليس ظاهرة خاصة لطرف معين، ويرتبط الإبداع التنظيمي بالعوامل الموروثة مع قابليتها للتغيير والتبدل، كما يتصل بشكل مباشر مع الإدراك الحسي والتصورات الجديدة، غالبًا ما تبدأ الإبداعات بأفكار صغيرة، إلا أن محصلتها تحقق التميز للمنظمة من خلال إشباع رغبات وحاجات معينة (شعيب والنجار، 2020).

وأضافت دراسة (Abu Mostafa et al., 2021) أن خصائص الإبداع التنظيمي تتمثل في كونه ظاهرة إنسانية موجودة عند جميع الموظفين، ولكن بدرجات متفاوتة، ولا تقتصر على أصحاب المواهب أو الذكاء العالي، الإبداع هو ظاهرة معقدة تتحكم فيها عوامل كثيرة، وقد ظهرت نظريات كثيرة تحاول فهمها وتفسيرها.

2. نظريات الإبداع التنظيمي:

يصنف إسماعيل (2020) النظريات المفسرة للإبداع الإداري كالآتي:

1. التفسيرات المرتبطة بالطبيعة: تتمثل بنظرية أفلاطون الذي يؤكد على عدم وجود إبداع شخصي، وإنما الإبداع ينتج عن قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام، وكذلك نظرية جالتون التي عرفت الإبداع بأنه قدرات واستعدادات وراثية، ونظرية فرويد التي فسرت الإبداع من منظور نفس ي يحدث نتيجة الصراع في اللاشعور بين الأنا والأن الأعلى.

2. تركز التفسيرات على بعض السمات الشخصية للأفراد: التفسيرات المرتبطة بالشخصية المبدعة. تشمل هذه التفسيرات عدة نظريات منها نظرية تورانس التي أكدت على أن الإبداع هو حساسية الفرد العالية للمشكلات ومواجهتها، ونظرية تيلر التي ركزت على التخيل والتصور كأداتين للذاكرة المتحررة في الزمان والوقت.

تؤكد التفسيرات على أنه يمكن اكتساب مهارة الإبداع كأي : التفسيرات المرتبطة بالعملية الإبداعية. تشمل هذه التفسيرات عدة نظريات منها نظرية والاس. مهارة أخرى، ويمكن تنميتها بالتعلم والتدريب التي أكدت على أن الإبداع يمر بمراحل متسلسلة تبدأ بالإعداد ثم الكمون والإشراق والتحقق، ونظرية جوردان التي تمثلت بما يسمى نموذج تالف الشتات، أي جعل المؤلف غريبًا والغريب مألوفًا

البيئة . بينت التفسيرات أن الإبداع يعتمد على الموقف والبيئة: التفسيرات المرتبطة بالبيئة الإبداعية4. التي تشجع الفرد على الخيال ومواجهة الغموض وتفسير الأحداث تنمي القدرات الإبداعية بشكل كبير. من هذه النظريات نظرية سكرنر التي أكدت على وجود تفاعل ما بين العوامل الوراثية والبيئة في الإبداع. تتمثل التفسيرات بربط العوامل الشخصية والانفعالية بالعوامل : التفسيرات المرتبطة بالإنتاج الإبداعي5. من هذه النظريات نظرية ستير تبيرغ التي بينت بأن الإبداع هو نتيجة عوامل وعناصر اجتماعية مترابطة تتمثل بالقدرات العقلية والعوامل الذاتية ونمط التعلم والدافعية والاتجاهات والبيئة

أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر الحاجة إلى الإبداع التنظيمي نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل. تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، مما يعزز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل والتنفيذ.(Muzzio and Junior, 2018)

يحمل الإبداع التنظيمي الكثير من الإيجابيات التي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين، منها: الاستجابة للتغيرات البيئية بما يؤمن استمرارية عملها، واستعدادها لمواجهة هذه التغيرات دون أي تأثير على سير العمليات التنظيمية، تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة، تنمية وتطوير القدرات العقلية والفكرية للموظفين، استغلال الموارد البشرية بشكل سليم، والسعي نحو التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع التكيفات البيئية (الجرنس ي وريحي، 2017).

يُعد الإبداع التنظيمي واحدًا من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأهداف المتعددة والتي منها: تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، والتكيف مع التغيرات المحيطة بالعمل، ورفع مستوى العمل وتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية، تحسين الاتصال، وخلق تنسيق ورقابة داخلية فعالة، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، ودعم عمليات التخطيط، وتبسيط وتسهيل الإجراءات والمعاملات داخل المؤسسة، ودعم التنافسية وتحقيق الريادة.(Maliky, 2020)

أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

لتنمية الإبداع التنظيمي، يجب تشجيع الأفراد على تقديم أفكارهم واحترامها، وإيجاد طرق اتصال فعالة بينهم لتبادل الأفكار والنقاش بحرية، تقديم الدعم المعنوي والمالي للمبدعين، ورعاية المشاريع الإبداعية، ومنح الفرص للمبادرات والتسامح مع نتائج الفشل. كما يجب تعزيز الارتباط بالمؤسسات الاجتماعية واعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسية، وزيادة التواصل الفعال بين العاملين داخل المؤسسة، وتوفير التدريب المستمر وتوفير التسهيلات اللازمة للإبداع، والتحديث المستمر للأنظمة والقوانين (Asbari et al, 2021).

مكونات الإبداع التنظيمي:

يرتبط الإبداع التنظيمي بالخروج بأفكار جديدة ومختلفة، ويتكون من عدة مكونات أهمها: (بن حامد، 2018)

1. المهارات المرتبطة بالتفكير الإبداعي: تشمل الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلة، والإفاضة. هذه المهارات تمكن الفرد من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية.
2. الخبرة: تلعب الخبرة دورًا هامًا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية. . 3. الدافعية: مستوى الرغبة في الإبداع والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

خصائص المؤسسة المبدعة تنظيمي ا:

تُعد المؤسسة المبدعة تلك التي توفر بيئة تتيح للموظفين الخروج بأفكار جديدة وتحسين جودة السلع والخدمات، والقدرة على المنافسة في السوق وتحسين الكفاءة والإنتاجية على المستوى الفردي (Farhang, Abkenari and Fadaee, 2018). ي المؤسستتسم المؤسسات المبدعة بالعديد من الخصائص التي تعزز من قدرتها على الابتكار والإبداع في بيئتها التنظيمية. وتشمل هذه الخصائص: (بن حامد، 2018)

1. تشجيع الثقافة الإبداعية: حيث تسعى المؤسسات إلى خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتدعم التفكير الابتكاري بين موظفيها.
2. المرونة التنظيمية: تتسم هذه المؤسسات بمرونتها في التعامل مع التغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة وكفاءة.
3. التركيز على تطوير الموارد البشرية: تعتبر تنمية مهارات ومعارف الموظفين من الأولويات الأساسية، حيث تقدم لهم فرص التدريب المستمر والتطوير المهني.
4. دعم القيادة: يتميز القادة في المؤسسات المبدعة بقدرتهم على تشجيع الإبداع وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة.
5. البيئة التشاركية: تتيح المؤسسات المبدعة بيئة عمل تعزز التعاون والمشاركة بين الموظفين وتشجع على تبادل الأفكار والمعرفة.
6. التفكير الاستراتيجي: تعتمد هذه المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ في الاعتبار الابتكار كعنصر أساس ي لتحقيق الأهداف المستقبلية.
7. الاهتمام بالتكنولوجيا: تستثمر المؤسسات المبدعة في التكنولوجيا الحديثة وتستخدمها لتحسين عملياتها وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
8. إدارة التغيير بفاعلية: تتبنى هذه المؤسسات منهجيات فعالة لإدارة التغيير وتقديم الدعم للموظفين أثناء فترات التحول.

معوقات الإبداع التنظيمي:

على الرغم من أهمية الإبداع التنظيمي وفوائده، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعيق تحقيقه في المؤسسات. تشمل هذه المعوقات: (جرادات، 2020)

1. الجمود التنظيمي: وجود هياكل تنظيمية تقليدية صارمة تعوق تبني الأفكار الجديدة وتثبط من روح الإبداع.
2. الخوف من الفشل: يساهم الخوف من الفشل في تقليل حماس الموظفين لتجربة الأفكار الجديدة، مما يحد من فرص الابتكار.
3. نقص الموارد: قلة الموارد المالية أو البشرية يمكن أن تعيق تنفيذ المشاريع الإبداعية.
4. المقاومة للتغيير: تواجه المؤسسات غالبًا مقاومة من الموظفين للتغيرات التنظيمية الجديدة، مما يعوق

عملية الابتكار.

5. ضعف التواصل: يعتبر ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين من العوامل التي تقلل من تبادل الأفكار والمعلومات.

6. عدم تقدير الإبداع: قلة التقدير والتشجيع من قبل الإدارة لأفكار الموظفين المبدعين يمكن أن يؤدي إلى إحباطهم وعدم حماسهم للمساهمة بأفكار جديدة.

7. الروتين والإجراءات البيروقراطية: التعقيدات الروتينية والإجراءات البيروقراطية تزيد من الوقت والجهد المطلوب لتنفيذ الأفكار الجديدة.

تجاوز هذه المعوقات يتطلب من المؤسسات العمل على تعزيز بيئة داعمة للإبداع من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة. (إسماعيل، م. (2020).

استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي:

لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، يمكن اتباع مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد على خلق بيئة محفزة للإبداع وتدعم الأفكار المبتكرة. ومن هذه الاستراتيجيات: (Farhang, Abkenari and Fadaee, 2018).

1. تشجيع التفكير النقدي والإبداعي: من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الموظفين.

2. تحفيز الموظفين: توفير أنظمة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة.

3. تخصيص وقت للإبداع: تخصيص وقت محدد ضمن الجدول اليومي أو الأسبوعي للموظفين للعمل على أفكار ومشاريع إبداعية دون قيود.

4. إدارة المعرفة: إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة تسهل تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، مما يعزز من فرص الإبداع.

5. تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة: تشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون الخوف من الفشل، وتقديم الدعم لهم في حال حدوث أخطاء.

6. استخدام التكنولوجيا: استغلال التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات الإبداع والتعاون بين الفرق المختلفة.

7. بيئة العمل المرنة: توفير بيئة عمل مرنة تساعد الموظفين على الشعور بالراحة والإبداع، مثل تصميم مساحات عمل مفتوحة ومريحة.

8. القيادة الداعمة: تأهيل القادة ليكونوا داعمين للإبداع من خلال تبني أساليب قيادة تحفز على الابتكار وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

9. التعاون والشراكات: تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وأيضاً مع مؤسسات أخرى لتحقيق تبادل الأفكار والخبرات.

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بقياس التحديات والفرص في تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في مدارس الاهلية بالمملكة العربية السعودية الرياض

مجتمع الدراسة:

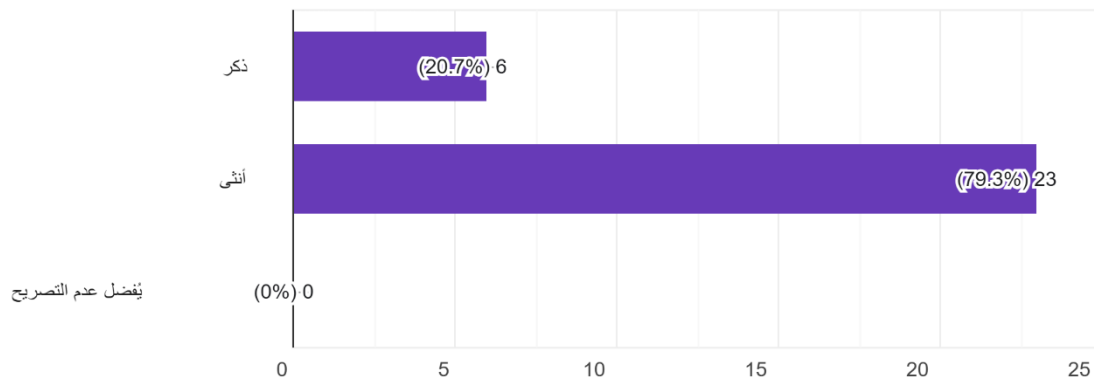
شمل مجتمع الدراسة بعض الموظفين في مدارس الاهلية بالرياض من موارد البشرية ومعلمين واداريين وكان عدد الاستبانات التي استعيدت (٣٠) من اصل (٧٠) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	7	20.7
	انثى	23	79.3
المجموع		30	%100

الجنس

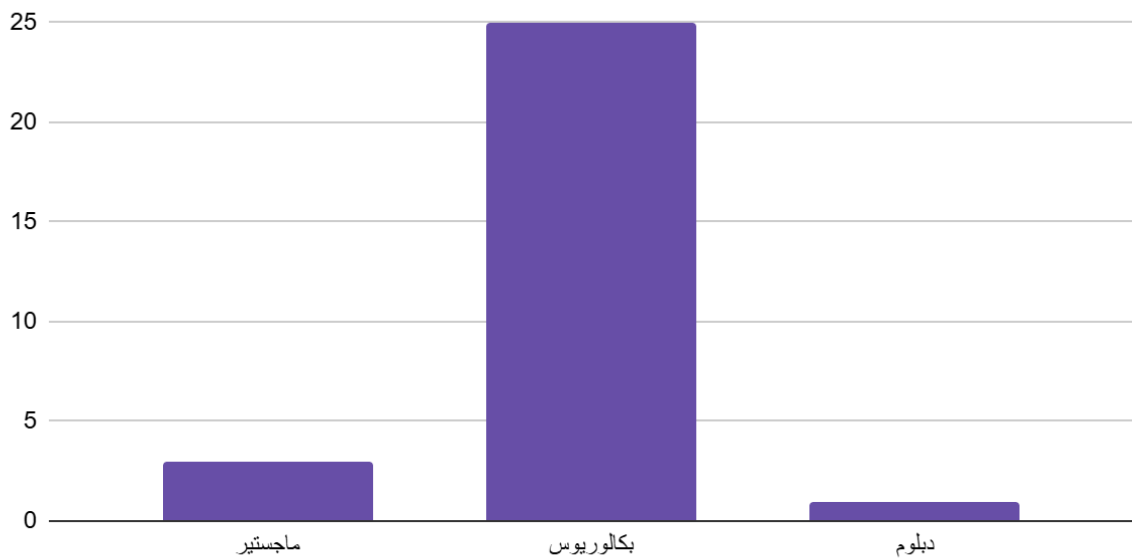
رد 29



الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	27	86%
	دراسات عليا	2	10.7
	دبلوم	1	3.2
المجموع		30	%100

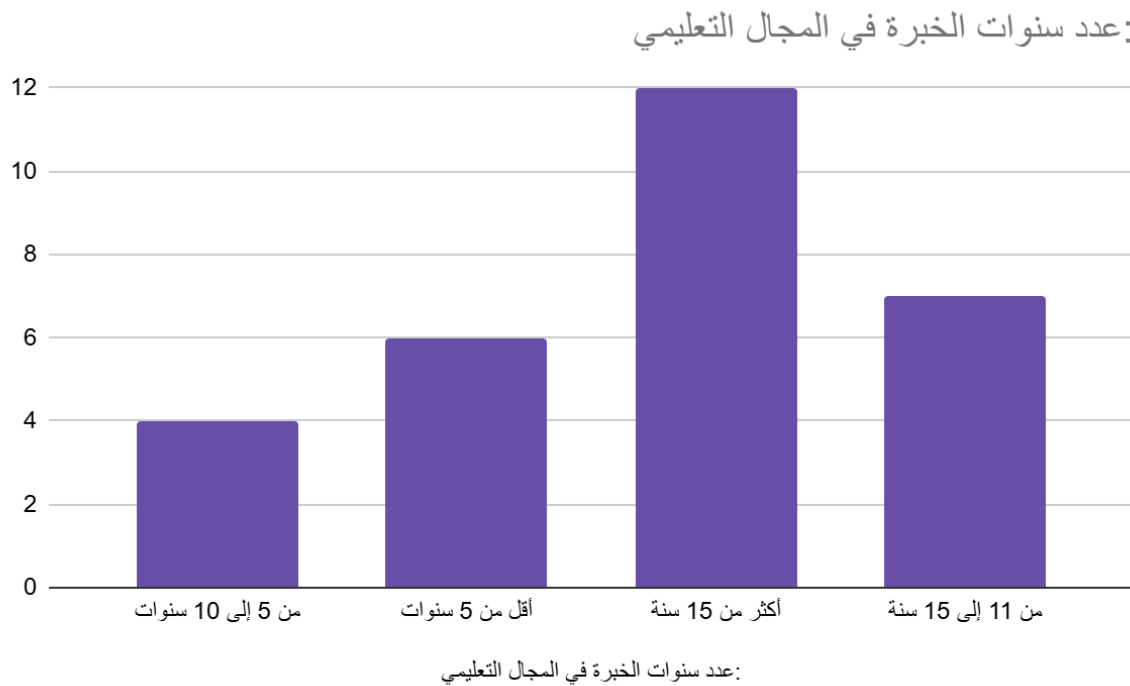
:عدد أعلى مؤهل علمي حصلت عليه



:عدد أعلى مؤهل علمي حصلت عليه

الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة



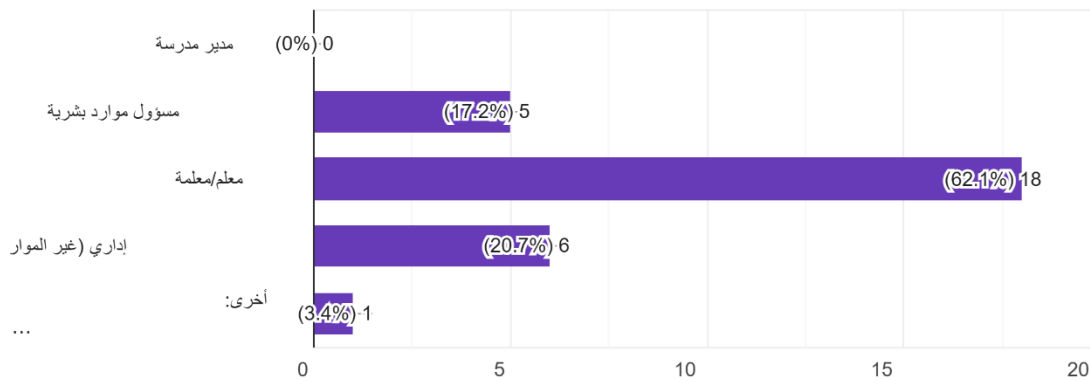
المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	سنوات فأقل 5	6	20.7
	10 أقل من - 5 سنوات	5	13.8
	سنة 10 - 15 من	7	24.1
	سنة فأكثر 15	12	41.4
المجموع		30	%100

الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

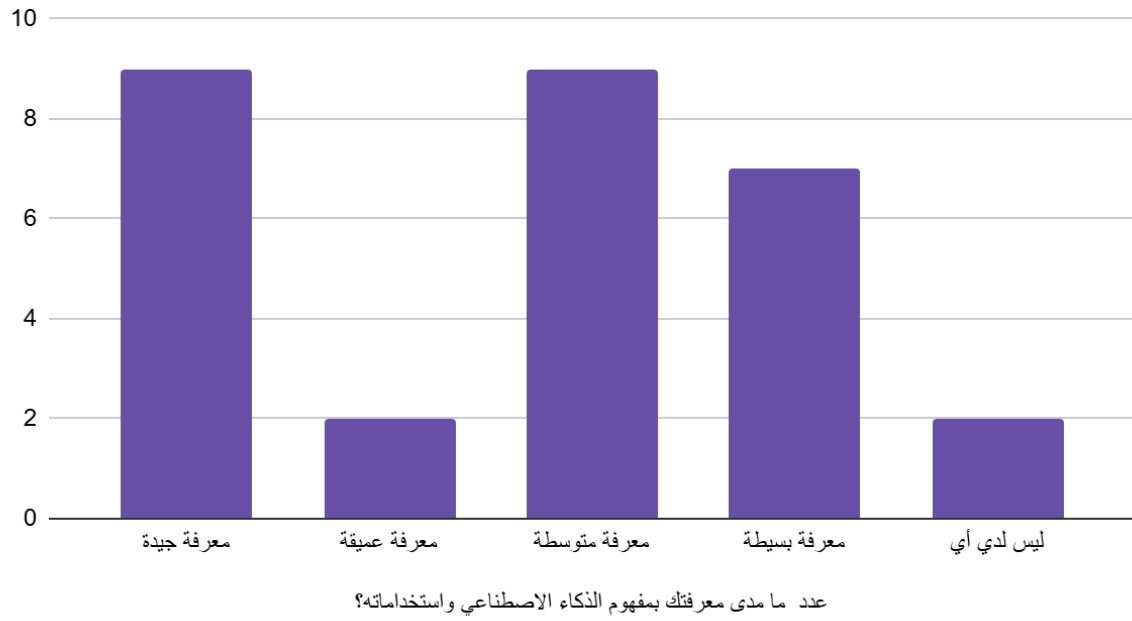
المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	0	0
	مسؤول موارد بشرية	6	17.2
	معلم/معلمه	18	62.1
	اداري	6	20.7
المجموع		30	%100

المصدر:
ر: 29



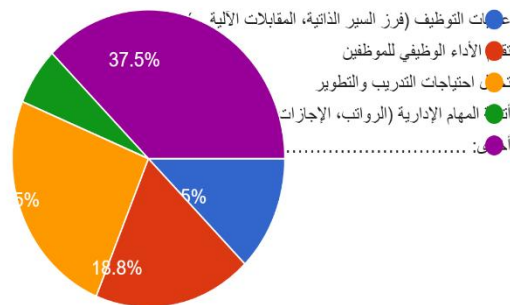
الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

عدد ما مدى معرفتك بمفهوم الذكاء الاصطناعي واستخداماته؟



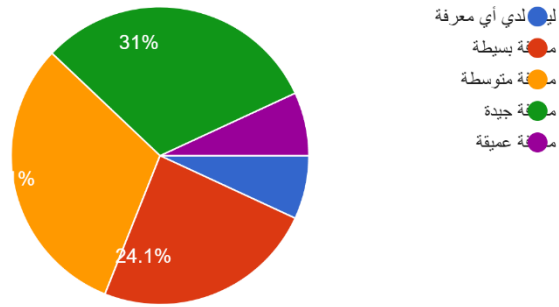
هل تستخدم مدرستكم حاليًا أي تقنيات أو أنظمة ذكاء اصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

8. ف
16 ر



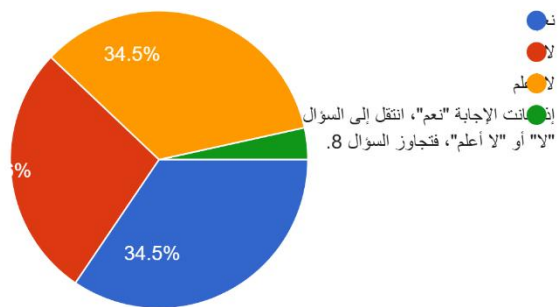
ما مدى معرفتك بمفهوم الذكاء الاصطناعي واستخداماته

ما م
رد 29



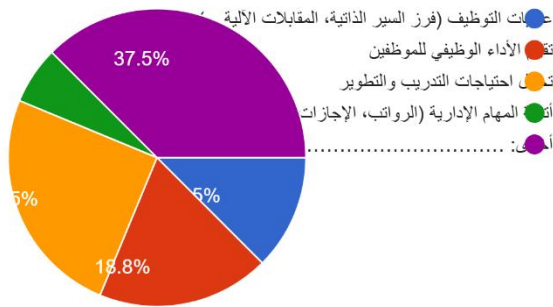
هل تستخدم مدرستكم حاليًا أي تقنيات أو أنظمة ذكاء اصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

هل ت
رد 29

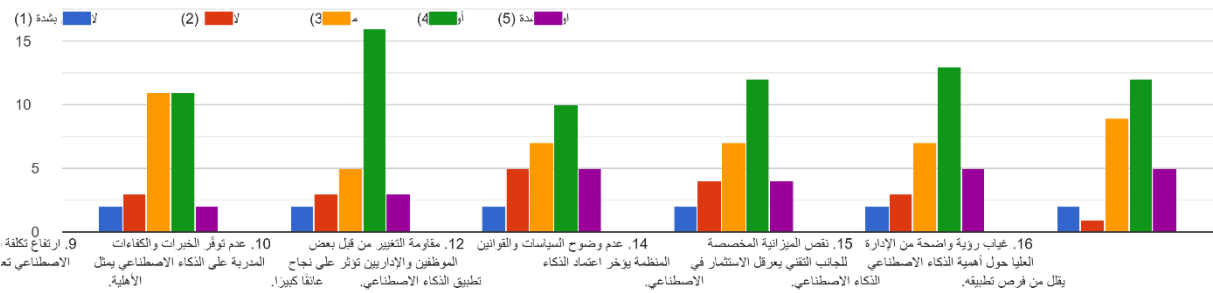


٨. في أي الجوانب التالية يُستخدم الذكاء الاصطناعي في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

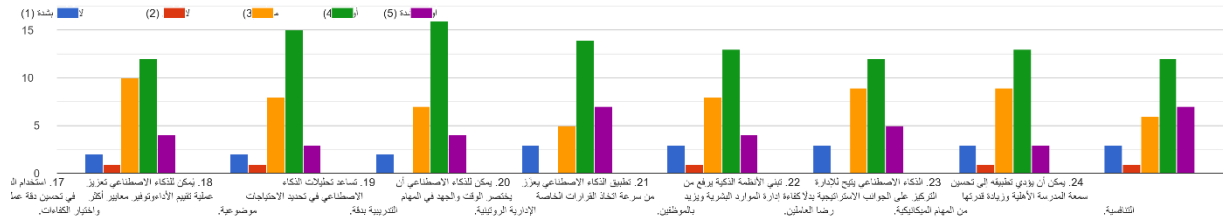
٨. في
١٦



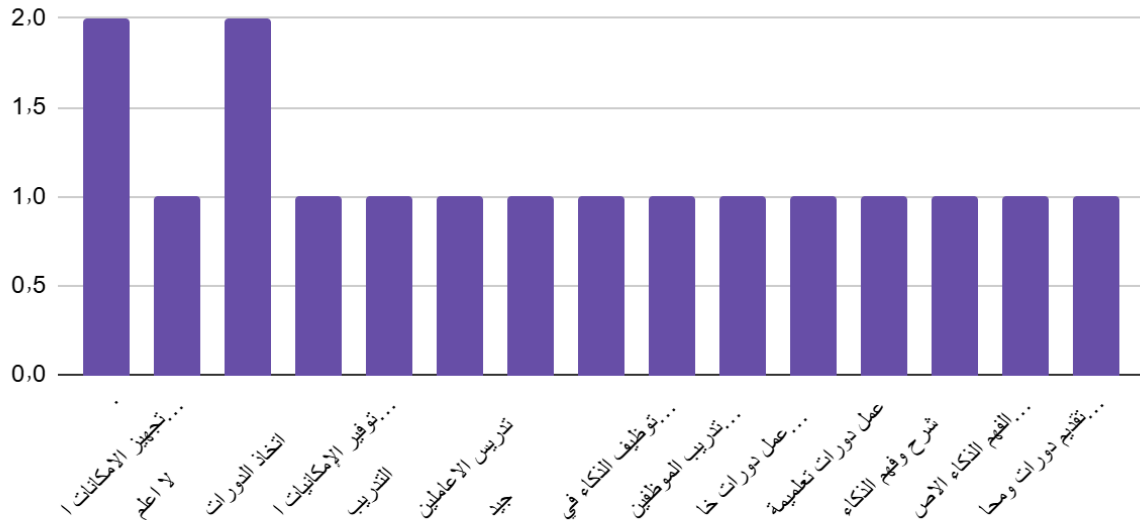
القسم الثالث: التحديات في تطبيق الذكاء الاصطناعي



القسم الرابع: الفرص في تطبيق الذكاء الاصطناعي



عدد 25 برأيك، ما أهم الخطوات أو الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتسهيل تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المدارس الأهلية؟



عدد 25 برأيك، ما أهم الخطوات أو الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتسهيل تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المدارس

(20.7) يلاحظ من الجدول أن نسبة التمثيل للجنس كانت متقاربة إذ بلغ نسبة الذكور

من عينة الدراسة فيما بلغت الاناث (79.3%) من العينة، فيما مثل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة بلغت (86%) ومثل حملة درجة دراسات عليا (10.7)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة فقد مثلت الفئة (من ١٥ سنة وأكثر) النسبة الأعلى بنسبة بلغت (41.4)، فيما تلتها الفئة ٥ سنوات وأقل بنسبة (20.71%) وتلتها فئة من ٥ - أقل من ١٠ سنوات بنسبة (13.82) (فيما بلغت النسبة الأعلى لحملة مسمى وظيفة معلم/معلمه بنسبة بلغت (51.7%) وتلتها فئة اداري بنسبة (39.4%) وكان أقل نسبة تمثيل للمسمى أخرى بنسبة (8.9%).

أدارة الدراسة:

تم تطوير استبانة، بالاعتماد على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتكونت أداة الدراسة مما يلي:
الجزء الأول: تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تكونت من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: شمل على فقرات لقياس المتغير المستقل مفهوم الذكاء الاصطناعي وفقرات لقياس المتغير التابع تميز الأداء المؤسس ي كما يلي:

□ المتغير المستقل: مفهوم الذكاء الاصطناعي واستخداماته وتكون من (20) فقرة من خلال الأبعاد التالية: □ البعد الأول: وتقيسها الفقرات من (1 – 5).

□ البعد الثاني: التحديات في التطبيق الذكاء الاصطناعي ، وتقيسها الفقرات من (6 – 10).

المتغير التابع: الفرص في التطبيق الاصطناعي من خلال الأبعاد التالية: □ البعد الأول: التميز في تقديم الخدمة، وتقيسها الفقرات من (21 – 25).

□ البعد الثاني: الفرص في التطبيق الاصطناعي ، وتقيسها الفقرات من (26 – 30).

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33 أقل من – 1.00 من	منخفضة
3.66 أقل من – 2.34 من	متوسطة مرتفعة
من 3.67 – 5.00	

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

أكبر
أصغر = قيمة
قيمة عدد
الفئات

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) التالي:

الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

المتغير المستقل	معامل الثبات
: مفهوم الذكاء الاصطناعي واستخداماته	0.949
التحديات في التطبيق الذكاء الاصطناعي	0.930
الفرص في التطبيق الاصطناعي م	0.819
جميع فقرات الاستبيان	0.965

حيث أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (الفا = 0.965) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية خلال من التحليل، في (Amos) اموس وبرنامج (SPSS Statistical Package For Social Sciences):

استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادًا على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
4. (Path Analysis). المسار تحليل.
5. اختبار معامل تقييم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. 6. اختبار (Skew ness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
7. اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج:

استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية ((SPSS))
بينت الدراسة وجود درجة متوسطة لتحديات في التطبيق الذكاء الاصطناعي ، وعلى مستوى أبعاد المتغير جاء بعد مفهوم الذكاء الاصطناعي ومعرفته في الدرجة الأولى، ثم جاء بعد استخدامات الذكاء الاصطناعي.

مناقشة النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، كما قدمت كذلك فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي المتمثل بمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى التساؤلات الأخرى. وتم قبول ورفض الفرضيات، وفيما يلي أبرز النتائج:

(5-2-1) النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي

المستوى العام لتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في الإدارة من وهذا يشير إلى استعداد الشركات في المملكة للتكيف مع التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة من صعود الذكاء الاصطناعي

كما تشير إلى أن المدراء في الشركات يدركون تماما أهمية توظيف أنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارة مشاريعهم في تنفيذ المهام وتحديد الكلف وإدارة الجودة والوقت، لذا فإن الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي من شأنه إزاحة العقبات التي تقف في مسيرة نمو هذا القطاع.

ولكن ومن جانب آخر، فإن بعض الشركات لا يزال لديها خوف من خوض التجربة وعملية الانتقال النوعي إلى العصر الرقمي من خلال أنظمة الذكاء الاصطناعي، كما أن مستوى الثقة بهذه الأنظمة وقدرة وكفاءة الموظفين على استغلالها هو أيضا مصدر للقلق لدى الإداريين من البحار في عالم الذكاء الاصطناعي، والاستثمار فيه.

مستوى تطبيق التعلم الآلي (كأحد أنظمة الذكاء الاصطناعي) في الإدارة كبير جدا خصوصا مع ظهور رؤية المملكة ٢٠٣٠.

عينة الدراسة؛ جاء بدرجة متوسطة

:التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي

ضرورة قيام القطاع بإجراء دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة بهدف العمل على تحقيق تميز الأداء المؤسس ي من خلال الاهتمام بأراء متلقي الخدمة واقتراحاتهم وحل المشاكل التي تواجههم، والاهتمام بالتغذية الراجعة.

العمل على تسهيل الإجراءات التنظيمية في القطاع لضمان التميز في قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، ويتم ذلك من خلال تبسيط وشفافية إجراءات العمل بالنسبة للموظف ومتلقي الخدمة، والابتعاد عن الازدواجية والالتزام بالتسلسل في إجراءات العمل بما يتوافق مع إجراءات الحوصل على الخدمة.

أهمية أن تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في القطاع ، ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية تعزز التشارك المعرفي وفرق العمل، والحلقات النقاشية، ومشاركتهم في صنع القرار واستحداث قسم متخصص لتنمية رأس المال الفكري في القيام القطاع بتصميم قاعدة بيانات يتم فيها جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجيدة في تقديم الخدمات المتميزة.

تعزيز دور القطاع في رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم، ويتم ذلك من خلال تحفيز الموظفين بشكل يعزز قدراتهم على تطوير أساليب العمل لرفع كفاءة أدائهم.

ضرورة قيام القطاع بإدخال تحسينات مستمرة على نظام الخدمات المقدمة للمراجعين بما يسهم في حل كثير من المشاكل التي تواجه الموظفين.

أهمية الموازنة بين السرعة والدقة في إدارة عمليات القطاع الداخلية، من خلال وضع معايير تنظم وتقيس سرعة الإنجاز من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات في القطاع.

قيام القطاع بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة وخالية من الصراعات وضغوط العمل لتحقيق مستويات عالية من الابداع لدى الموظفين، من خلال الثقافة التنظيمية التي تعزز العلاقات بين الموظفين.

المراجع

أو لا: المراجع العربية

أبو مصطفى، س.، المطيري، ع.، و العتيبي، هـ. (٢٠٢١) "تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات".

إسماعيل، م. (٢٠٢٠) "نظريات الإبداع الإداري: تفسيرات متنوعة

على تميز الأداء. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج ٣، ع ٢٤، ١٩٠ - ٢٠٦ "

الجرنس ي، أ.، و ريجي، ك. (٢٠١٧) "الإبداع التنظيمي: الاستجابة للتغيرات البيئية وتحسين جودة منتجات.

-حجازي، محمود و طنبور رامز - (2018) دور الابداع الاداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية"

-حسن ، مروان، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل مجلة الدنانير، ع 2 .

-الدغمي، هيفاء راشد،(2019)، التمكين الإداري في التميز المؤسس ي، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.

-الزغبى، محمد موسى حمدالله،(2020)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية في دولة قطر، (رسالة دكتوراه)، كلية الدراسات الاسلامية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن.

-شعيب، س.، و النجار، م. (2020). "خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده الإنسانية".

-عباس، أمال العرباوي،(2022)، التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع40، مصر.

-عدلان، محمد حسن الطيب، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسس ي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

-على، هشام فوزي عباس،(2019)، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسس ي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول -ميدور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مج10، ع1، مصر.

-العوض ي،فايزة خير الله،(2020)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسس ي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع31.

-العوفي، عواطف علي السيف، و الجبر، عروب عبدالرحمن عبدالله. (2022). الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، مج38، ع1، 225 - 289.

-قناش ي، س.، و محامي، ع. (2018). "الإبداع التنظيمي: السمات والقدرات الشخصية في بيئة العمل".

ثاني ا: المراجع الأجنبية:

- Abo Naser, S. (2018). Eadvertising And Its Impact On Achieving Institutional Excellence In Palestine Technical College, International Journal Of Academic Management Science Research, 3 (9Abu Mostafa, Y., Salama, A., Abu Amuna, Y., & Aqel, A. (2021). The Role Of Strategic Leadership In Activating Time Management Strategies To Enhance Administrative Creativity Skills, International Journal Of Academic Management Science Research (Ijamsr), 5 (3), 36-48.
- Alderei, H., Mansor, M., & Hussein, S. (2022). Conceptual Framework Of The Enhancing Intellectual Capital For Employee Creativity Through Knowledge Sharing Within Abu Dhabi Police In Uae, Journal Of Positive School Psychology, 6 (3), 4723-4736.
- Aljamal, S. (2018). The Practice Of Transformational Management And Its Role In Achieving Institutional Excellence From The Point Of View, Journal Of Total Quality Management And Business Excellence, 16 (8), 25-44.
- Al-Maksousi, A. (2020). Accounting Control And Review Standards To Achieve Innovation For Administrative Creativity. Elementary Education Online, 19(3), 2280- 2289.
- Al-Maksousi, A. H. (2020). Organizational Creativity: New Concepts And Practical Applications.
- Al-Maliky, A. (2020). Leadership Behavior And Its Relationship To The Administrative Creativity Of Training Leaders From The Perspective Of Educational Supervisors And Specialists In The Province Of Baghdad. Leadership, 7(1), 43-51.
- Almaududi, A., Widayani, A., Rachmawati, I., Latifah, N., & Suherlan, S. (2021). The Effect of Intellectual Capital and Work Behavior on Business Performance, Almaududi Ausat, 24 (3), 50-75.
- Almutirat, H. (2022). The Impact Of Intellectual Capital In Organizational Innovation: Case Study At Kuwait Petroleum Corporation (Kpc), Review Of Economics And Political Science, 7 (1), 34-55.
- Asbari, M., Dwiyanto, B., & Purwanto, A. (2021). Enhancing Organizational Creativity: Effective Strategies And Techniques.
- Benevene, P., Kong, E., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2019). Intellectual Capital Management In Non-Profit Organizations: Empirical Evidence From A Case Study. Journal Of Intellectual Capital, 20(1), 165-183.
- Bhuiyan, F., Baird, K., & Munir, R. (2020). The Association Between Organisational Culture, Csr Practices And Organisational Performance In An

- Emerging Economy, *Meditari Accountancy Research*, 28 (6), 977-1011.
- Byun, H., Raffiee, J., & Ganco, M. (2019). Intellectual Capital And Firm Performance: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 40(4), 789-815.
- Chandran, V. G. R., Kweh, Q. L., & Lu, W. M. (2018). Intellectual Capital And Innovation In Malaysian High-Tech Firms: An Analysis Based On Panel Data. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 10(2-3), 165-176.
- Danish, R. (2018). Impact of intellectual capital on organizational creativity through technical innovation in telecom sector sizes, *Journal of Statistics*, 23 (2), 3-17.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. (2020). The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, And Organizational Creativity In The Hotel Industry, *International Journal Of Hospitality Management*, 87(2), 102-499.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Koseoglu, M. A. (2020). Creating Organizational Creativity: A Multidimensional Perspective.
- Dols, J., et al. (2018). Sustaining Excellence Through Continuous Improvement And Innovation.
- Farhang, M., Abkenari, A., & Fadaee, M. (2018). Organizational Creativity: Characteristics And Factors Influencing Innovation.
- Gogan, L. M., Duran, D. C., & Draghici, A. (2016). Intellectual Capital Management - A Perspective For Company's Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 39, 272- 279.
- Hasbi, I., Jaelani, A. K., & Sopian, D. (2020). The Impact Of Intellectual Capital On Firm Performance In Indonesia: A Study Of Manufacturing Companies. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 24(1), 87-99.
- Hatane, S. E., Angeline, F., Wedlysiage, R., & Saputra, A. (2018). Intellectual Capital And Organizational Performance: A Case Study Of Indonesian SMEs. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 10(2-3), 189-212.
- Huang, C., Tayles, M., & Luther, R. (2020). Intellectual Capital And Performance In SMEs: The Role Of Managerial Accounting Practices. *Journal Of Small Business Management*, 58(3), 345-365.
- Jaroslav, K., et al. (2018). The European Quality Management Framework And Its Role In Enhancing Institutional Excellence.
- Kong, E. (2017). Intellectual Capital And Strategic Human Resource Management In Social Enterprises. *Journal Of Intellectual Capital*, 18(3), 578-589.
- Lacuzzi, F., Massaro, M., & Garlatti, A. (2020). Intellectual Capital Disclosure

- And Firms' Performance In The EU: An Empirical Analysis. *Journal Of Intellectual Capital*, 21(3), 409- 434.
- Maliky, S. (2020). Organizational Creativity: Achieving Organizational Goals And Enhancing Efficiency.
- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative Creativity And Job Performance: An Empirical Study At Jadara University. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation*, 1 (24), 20-42.
- Masa'd, M., & Aljawarneh, N. (2020). Organizational Creativity: Deviating From Conventional Thinking.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Organizational Creativity: Capabilities And Processes For Innovation.
- Mnisri, K., & Wasleleski, K. (2020). Organizational Creativity: Generating New, Valuable, And Practical Ideas.
- Muzzio, L. M., & Junior, M. F. (2018). Organizational Creativity: Meeting Environmental Changes And Improving Organizational Performance.
- Nafei, W. (2016). The Role Of Organizational Agility In Enhancing Organizational Excellence. *Journal Of Business Research*, 69(5), 1762-1770.
- Nor, L. M., & Nor, S. M. (2017). Intellectual Capital And Firm Performance: A Study Of The Malaysian Public Sector. *International Journal Of Economics And Management*, 11(S3), 763-785.
- Porck, J. P., Matta, F. K., Hollenbeck, J. R., Oh, K., Lanaj, K., & Lee, S. M. (2020). Effective Support For Organizational Creativity: Resources, Knowledge, And Rapid Knowledge Sharing.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On The Relationship Between Intellectual Capital And Financial Performance: A Panel Data Analysis On SME Hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- Suarez, B., et al. (2017). Innovation As A Key Component Of Institutional Excellence.
- Uddin, M., Muttakin, M. B., & Khan, A. (2020). Intellectual Capital And Firm Performance In Developing Countries: Evidence From Bangladesh. *Asian Business & Management*, 19(3), 1-24.

Valencia, R. A. (2018). Human Capital As A Key Driver Of Innovation Among Small And Medium-Sized Enterprises In Latin America. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, 25(2), 231-248.

Xu, J., & Liu, F. (2020). The Impact Of Intellectual Capital On Firm Performance: A Modified And Extended VAIC Model. *Journal Of Competitiveness*, 12(1), 161-176.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث باجراء دراسة حول التحديات والفرص في التطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في مدارس الاهلية بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

نموذج الاستبيان,,

الجنس:

ذكر

أنثى

يُفضل عدم التصريح

العمر:

أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

41 إلى ٥٠ سنة

أكثر من ٥٠ سنة

المسمى الوظيفي:

مدير مدرسة

مسؤول موارد بشرية

معلم/معلمة

إداري (غير الموارد البشرية)

أخرى..... :

سنوات الخبرة في المجال التعليمي:

أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى ١٠ سنوات

من ١١ إلى ١٥ سنة

أكثر من ١٥ سنة

أعلى مؤهل علمي حصلت عليه:

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

ما مدى معرفتك بمفهوم الذكاء الاصطناعي واستخداماته؟

ليس لدي أي معرفة

معرفة بسيطة

معرفة متوسطة

معرفة جيدة

معرفة عميقة

هل تستخدم مدرستكم حاليًا أي تقنيات أو أنظمة ذكاء اصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟

نعم

لا

لا أعلم

إذا كانت الإجابة "نعم"، انتقل إلى السؤال ٨. أما إذا كانت "لا" أو "لا أعلم"، فتجاوز السؤال ٨.

في أي الجوانب التالية يُستخدم الذكاء الاصطناعي في مدرستكم؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

عمليات التوظيف (فرز السير الذاتية، المقابلات الآلية...)

تقييم الأداء الوظيفي للموظفين

تحليل احتياجات التدريب والتطوير

أتمتة المهام الإدارية (الرواتب، الإجازات...)

أخرى..... :

مع خالص التقدير والاحترام

Abstract

This study aims to analyze the impact of the application of artificial intelligence in human resources management in improving organizational performance, focusing on the role of mediation in organizational innovation in private schools in Riyadh.

The study included all staff involved in management and supervision in community schools.

A random sample of 70 participants from teachers, human resources managers and private school administrators was withdrawn, and a questionnaire was used as a key tool for data collection. Results showed that the application of AI has a clear impact on improving the organization's performance, both directly by automating management processes and developing human capabilities, and indirectly by stimulating organizational innovation in the working environment.

Results indicate that organizational innovation acts as an intermediary variable that enhances the relationship between artificial intelligence and functional efficiency, contributing to improved recruitment processes, performance appraisal and adaptation of training programs.

The study recommends promoting a culture of organizational innovation within private schools and providing ongoing training programmes for staff on how to use artificial intelligence technology effectively, in order to ensure the sustainability of improving the organization's performance.

It also recommends that staff be involved in decision-making on technological developments to reduce resistance to change and increase adaptation to smart systems

. Keywords...

Artificial intelligence, organizational performance, organizational innovation, human resources management, private schools, Riyadh



mid-Ocean University College of management
Department of Business Administration

Challenges and opportunities in applying artificial intelligence in human
resources management in private schools in Saudi Arabia in Riyadh

Applied study on the private sector in Riyadh

Preparation:

Ashwaq Abdullah Al-Ajian
242000743

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul hamid muhammad hassan
Dr. Fayez Jarad

2025