المجلة العربية للعلوم الإدارية

2025، النشر المبكر.

Doi: 10.34120/ajas.2025.1283

تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود

حصة محمد الرتيق
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرّف على تطوّر وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظل الذكاء الاصطناعيّ، من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود.
تصميم/منهجية/طريقة الدراسة: استعملت الدراسة المنهج الوصفيّ بأسلوبه المسحيّ.
عينة الدراسة وبياناتها: جُمِعت البيانات باستعمال أداة الاستبانة، ووُزّعت على عينة مكوّنة من 101 موظفًا وموظفة.
نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الموافقة على التطوّر في وظائف الموارد البشريّة المدروسة، بمتوسطات تراوحت بين (3.6) و(3.9) شملت التالي: الأجور والمكافآت، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير. كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة تعزى إلى سنوات الخبرة.
أصالة الدراسة: تتمثّل أصالة الدراسة في تناولها لموضوع معاصر ضمن بيئة عمل جامعيّة محليّة؛ مما يسهم في إثراء الأدبيات العربيّة حول الذكاء الاصطناعيّ في الموارد البشريّة.
حدود الدراسة وتطبيقاتها: تقتصر الدراسة على موظفي عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود، مما قد يحدُّ من تعميم نتائجها، لكنها تفتح المجال لدراسات مستقبليّة تشمل مؤسسات تعليميّة أخرى، وتسهم في تطوير ممارسات الموارد البشريّة الذكيّة في القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي، جامعة الملك سعود.

تصنيف JEL: M12

تم تسلم البحث في 2024/11/30، التعديل الأول في 2025/3/6، التعديل الثاني في 2025/3/26، أُجيز للنشر في 2025/3/28.

تصدر عن مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت. جميع الحقوق محفوظة للمجلة.

الإشارة المرجعية: الرتيق، حصة محمد. (2025). تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1283

ABSTRACT

The Evolution of Human Resource Management Functions in the Era of Artificial Intelligence: A Survey Study from the Perspective of Employees at the Deanship of Human Resources, King Saud University

Hessah M. Alretaig
King Saud University
KSA

Purpose: This study aims to examine the evolution of human resource management (HRM) functions in the context of artificial intelligence (AI), focusing on the perspectives of employees at the Human Resources Deanship of King Saud University.
Study design/methodology/approach: The study employed a descriptive survey methodology.
Sample and data: Data were gathered through a questionnaire administered to a sample of 101 employees.
Results: The results indicated a strong consensus among participants concerning the development of essential HR functions, with mean scores ranging between (3.6) and (3.9). These functions encompass compensation and benefits, talent management, performance appraisal, recruitment and selection, and training and development. No statistically significant differences were observed based on years of experience.
Originality/value: The originality of this study lies in its focus on a contemporary topic within a local academic context. It contributes to bridging a gap in Arabic literature regarding the applications of artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM).
Research limitations/implications: The research is confined to employees at the Human Resources Deanship of King Saud University, which may restrict the generalizability of the findings. Nevertheless, it establishes a foundation for future research in other educational institutions and promotes the advancement of smart HRM practices in the public sector.

***Keywords*:** Human Resource Management, Artificial Intelligence, King Saud University.

Published by the Academic Publication Council of Kuwait University. All rights reserved.
To cite: Alretaig, H. M. (2025). The evolution of human resource management functions in the era of artificial intelligence: A survey study from the perspective of employees at the deanship of human resources, King Saud University. *Arab Journal of Administrative Sciences*. https://doi.org/10.34120/ajas.2025.1283

المقدمة

في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، شرع المجتمع في فترة تحوّل جذريّ في ظلّ الثورة الصناعيّة الرابعة (The Fourth Industrial Revolution)، التي تميّزت بانتشار متزايد للتقنيّات الحديثة، ومن أبرزها الذكاء الاصطناعيّ (Artificial Intelligent) بما يشتمل عليه من برامج وتطبيقات تسهم في إحداث تحوّل لحقبة جديدة في حياة الإنسان والمؤسّسات المجتمعيّة.

وقد أكّد المنتدى الاقتصاديّ العالميّ على أن الثورة الصناعيّة الرابعة تمثّل تغييراً جوهريّاً في الطريقة التي نعيش ونعمل ونتواصل بها مع بعضنا بعضاً، وتعمل هذه التطوّرات على دمج العوالم الماديّة والرقميّة والبيولوجيّة بطرق تخلق وعداً كبيراً ومخاطر محتملة؛ إذ لا تقتصر على التغيير القائم على التكنولوجيا، بل هي فرصة لمساعدة الجميع -بما في ذلك القادة وصانعو السياسات والأشخاص- على تسخير التقنيّات المتقاربة من أجل خلق مستقبل شامل محوره الإنسان (World Economic Forum, 2024).

وعلى الصعيد المحليّ، وبصفة المملكة العربيّة السعوديّة عضواً في مجموعة العشرين، فمن الضروري أن تسهم المملكة وتستفيد من الفرص الهائلة التي توفّرها البيانات والذكاء الاصطناعيّ في جهود التنمية والتطوير، وقد أولت الحكومة هذا الموضوع أهمية بالغة، وشهدت حِراكاً تقنيّاً وتنمويّاً فعالاً حرصاً على استغلال مزايا الذكاء الاصطناعيّ في تحقيق أهدافها وتطلعاتها؛ إذ تُعدُّ مبادرات مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خير مثال على الالتزام الوطنيّ بالتوسّع في استعمال تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ؛ لتعزيز الصدارة في مشهد الابتكار والتنمية الاقتصاديّة، كما أنشِئَت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) بموجب الأمر الملكي رقم (أ/471) وتاريخ 29/12/1440هـ لقيادة التوجّه الوطنيّ للبيانات والذكاء الاصطناعيّ، والارتقاء بالمملكة إلى الريادة ضمن الاقتصادات القائمة على البيانات، ولتوحيد الجهود الوطنيّة والمبادرات الخاصة في البيانات والذكاء الاصطناعيّ ضمن توجّه وطني لتحقيق الاستفادة المثلى، قامت (سدايا) بتطوير الإستراتيجيّة الوطنيّة للبيانات والذكاء الاصطناعيّ؛ فقد صدرت الموافقة من المقام السامي على هذه الإستراتيجيّة في تاريخ 1441/11/26هـ (الهيئة السعوديّة للبيانات والذكاء الاصطناعيّ، 2024).

وأعقب ذلك العديد من المبادرات في هذا المجال، ومن ذلك استضافة المملكة العديد من المؤتمرات والفعاليات العالميّة، كتنظيم القمة العالميّة للذكاء الاصطناعيّ في أعوام 2020، 2022، 2024، ومُنِحت الجنسيّة السعوديّة للروبوت الآلي (صوفيا) الذي يعمل بالذكاء الاصطناعيّ كأول روبوت يحصل على جنسيّة، وكان ذلك تزامناً مع إطلاق مشروع مدينة نيوم (Neom) التي تعتمد في بنيتها بالكامل على التقنيّات المتطوّرة والذكاء الاصطناعيّ، وهو ما انعكس انعكاساً واضحاً على موقع المملكة في المؤشرات العالمية للذكاء الاصطناعيّ، مثل مؤشر (Tortoise Intelligence)

فقد حقّقت المملكة المركز 31 عالمياً في المؤشر العام لعام 2023، والمركز الأول في مؤشر الإستراتيجيّة الحكوميّة للذكاء الاصطناعيّ (Tortoise, 2024).

وامتداداً لذلك، أُنشِئَ مركز الدراسات المتقدّمة في الذكاء الاصطناعيّ (ذكاء) في جامعة الملك سعود؛ وهو مركز متخصّص في بحث وتطوير وابتكار حلول الذكاء الاصطناعي (جامعة الملك سعود، 2024)، ومؤخراً أُحدِث مكتب الذكاء الاصطناعيّ بجامعة الملك سعود بتاريخ 1446/4/28هـ لتحقيق الريادة والتميّز في الذكاء الاصطناعيّ، وتعزيز مكانة الجامعة عالمياً (جامعة الملك سعود، 2025). ونظراً لأهمية عمادة الموارد البشريّة في الجامعة؛ كونها تُعنى بالجانب البشريّ، الذي يُعدُّ ركيزة أساسية في الجامعة، وله تأثير على النمو والإنتاجية، وتقديم الخدمات على مستوى عالٍ، تزداد أهمية تطويرها باستعمال الذكاء الاصطناعيّ؛ فقد اُختِير موضوع البحث الحالي.

أولاً: الإطار العام للدراسة

المشكلة البحثية

مع تسارع التطوّر التقنيّ الذي أتاحته تقنيّات الاتصالات السريعة والحوسبة، وخدمات المعلومات السحابيّة الضخمة وتخزينها، اعتمدت العديد من المنظمات على التقنيّات الرائدة، بما فيها التقنيّات الرقميّة، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعيّ، وتقنيّات الثورة الصناعيّة الرابعة، في أنها عوامل تمكينيّة قويّة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي ظلّ الثورة الصناعيّة الرابعة، وأثرها المتوقّع على العمل، سلّطت العديد من الدراسات والبحوث العلميّة الحديثة الضوءَ على تغيير النهج التقليديّ لإدارة الموارد البشريّة خلال العَقْد المقبل؛ وذلك بسبب التقدّم التقنيّ والطبيعة المتغيّرة باستمرار للقوى العاملة؛ مما يتطلّب تحديثاً وتطوير دور إدارات الموارد البشريّة للتكيّف مع متطلّبات الثورة الصناعيّة الرابعة، بما يتماشى مع الأهداف والسياسات التنظيميّة (Nankervis et al., 2021; Weber, 2023) وقد شدد Verma and Venkatesan (2022) على دور إدارة الموارد البشريّة في تحقيق وتفعيل الثورة الصناعيّة الرابعة؛ إذ إن إستراتيجيّات الموارد البشريّة تجعل بالإمكان الاستفادة من فرص هذه الثورة، والتكيّف مع متطلّباتها، والمساعدة في التخفيف من التحديّات المصاحبة لها، وإعداد المنظمات للمستقبل.

من جهة أخرى، أكّد الخبراء في تقرير حالة الإدارة الحكوميّة العربيّة على أن التعليم هو من أبرز المجالات الرئيسة التي تعمل حكومات المنطقة على دمج الذكاء الاصطناعيّ فيه (القمة العالمية للحكومات، 2024) وفي في هذا الإطار أيضاً، نصّت الإستراتيجيّة الوطنيّة للبيانات والذكاء الاصطناعيّ على أن قطاع التعليم يُعدُّ من القطاعات ذات الأولوية (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعيّ، 2020، ص.32) وفي ذات السياق، جاءت توجهات جامعة الملك سعود لمواكبة التطورات الحديثة؛ انطلاقاً من إدراك أهمية مساهمتها في أوجه التنمية المختلفة، وسعيها نحو تحقيق الميزة التنافسيّة، وتحقيق تصنيف عالٍ في المؤشرات العالميّة.

ومع أهمية الذكاء الاصطناعيّ لإدارات الموارد البشريّة في مؤسسات التعليم العالي، وزيادة تبنيه في المملكة، إلا أن عدداً من الدراسات تشير إلى وجود تحديّات تواجه استعماله؛ فقد كشفت دراسة البشر (2020) عن وجود صعوبات تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في الجامعات السعوديّة منها: قلة الخبرة لدى المورد البشري في مجال التقنيات الذكية، وارتفاع التكاليف المالية لتبني هذه التقنيات. وتوصّلت أيضاً دراسة الداوود (2021) إلى وجود معوّقات تواجه عمادة الموارد البشريّة في جامعة الإمام عند استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ مثل: قلة الكوادر المؤهلة للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ داخل العمادة. وبيّنت دراسة القحطاني (2022) أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود يواجه تحديّات بدرجة كبيرة أبرزها: الافتقار للتخطيط المناسب لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة، وضعف قدرة العاملين على حلّ المشكلات التي تواجههم في أثناء استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

وفي ضوء ذلك، يمثّل هذا البحث استجابة للحاجة الملحّة؛ إذ يسهم في إبراز تطوّر وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود، بما يساعد على استشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشريّة في ضوء تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ، ويحضّر الموظفين ويهيئهم لأداء الأعمال باستعمال تلك التقنيّات؛ لمواجهة التحديّات التي تعوّق الاستفادة من التقنيّات الحديثة في إدارة الموارد البشريّة، وذلك في عصر المنافسة والتحوّلات السريعة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرّف على تطوّر وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشرية في جامعة الملك سعود، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعيّة التالية:

1 – التعرّف على تطوّر الأجور والمكافآت في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

2 – التعرّف على تطوّر إدارة المواهب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

3 – التعرّف على تطور تقييم الأداء في ظلّ الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

4 – التعرّف على تطوّر الاستقطاب والاختيار في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

5 – التعرّف على تطوّر التدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

التساؤلات البحثية

تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: (ما درجة التطور في وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟) ومن هذا التساؤل، تتدرج التساؤلات الفرعيّة التالية:

1 – ما درجة التطوّر في الأجور والمكافآت في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟

2 – ما درجة التطوّر في إدارة المواهب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟

3 – ما درجة التطوّر في تقييم الأداء في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟

4 – ما درجة التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟

5 – ما درجة التطوّر في التدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؟

أهمية الدراسة

يستمدُّ البحث الحالي أهميته من كونه يركّز على دراسة تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وذلك من خلال جانبين، هما:

الأهمية العلميّة: يُؤمل أن يسهم البحث في تقديم إضافة علميّة إلى الرصيد المعرفيّ والمكتبة العربيّة، في مجال الموارد البشرية عموماً، ومجال تطوّر وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ خصوصاً بصفته موضوعاً حديثاً؛ فالدراسة الحالية تقدّم رؤية خاصة بالسياق السعوديّ في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة، ويُنتظر من البحث أن يقدّم نتائج فريدة تسدّ الفجوات البحثيّة الموجودة حول دور الذكاء الاصطناعيّ في تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ويُؤمل من البحث أيضاً أن يفيد الباحثين في مجال الموارد البشرية، باعتباره نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى عديدة، فالموضوع يُدرَس في ثقافات وبيئات مختلفة، ويُناقش على نطاق واسع في الدراسات الأجنبية التي تمّت في السنوات الأخيرة.

الأهمية العمليّة: يتماشى موضوع البحث الحالي مع الاهتمام الدوليّ والمحليّ المتزايد الذي أولته مختلف الدول مؤخراً بالثورة الصناعيّة الرابعة؛ فهو ذو صلة بتحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (The United Nations Development Program (UNDP، الذي يشدّد على الحاجة إلى اكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة لتشجيع التنمية المستدامة (United Nations Development Program, 2024) فمعرفة التطوّر في عمليات الموارد البشريّة يساعد على استعداد متخصّصي الموارد البشرية لإعداد منظماتهم لهذا العصر الجديد من العمل والموارد المرتبطة به، وكذلك تطوير رأس المال البشري لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، وذلك بإعداد الموظفين للتغييرات الناجمة عن التقنيّات الجديدة، وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على التعامل معها، وبالتالي الاستجابة للتحديّات بفعاليّة واستباقيّة، وتحقيق التعايش بين الإنسان والذكاء الاصطناعيّ في بيئة العمل.

وتُعدُّ الدراسة الحالية من الدراسات التطويريّة التي تستشرف مستقبل تطوّر ممارسات الموارد البشريّة، بما يساعد على استشراف الآفاق الجديدة التي تفتحها تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، وتوظّف مخرجاتها لتُكسب جامعة الملك سعود ميزة تنافسيّة، ولأنها تستهدف التعرّف على التطوّر في وظائف إدارة الموارد البشريّة من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة، فالتصوّر والفهم الإيجابي للتقنيّات الجديدة يؤدّيان إلى تسهيل التكامل والاستعمال الناجح لتلك التقنيات وزيادة احتمالية تبنيها ودعمها.

ومما يزيد من أهمية الدراسة أنها تقدّم توصيات يمكن أن ترشد ممارسي الموارد البشرية إلى دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في ممارسات الموارد البشريّة في الجامعة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعيّة:** تقتصر هذه الدراسة على معرفة تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر موظفي عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود، ويُقصد به التحديث في ممارسات إدارة الموارد البشريّة الناتج عن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في جميع جوانب العمل، وتشمل الوظائف: الأجور والمكافآت، إدارة المواهب، تقييم الأداء، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير. وقد تم التركيز على هذه الوظائف التي تُعدُّ من أبرز عمليات الموارد البشريّة، والتي أصبحت تعتمد على العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ لإنجازها.
- **الحدود المكانيّة:** تقتصر هذه الدراسة على عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود.
- **الحدود البشريّة:** تقتصر هذه الدراسة على منسوبي عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود.

ثانياً: إطار مفاهيمي عن الذكاء الاصطناعيّ في وظائف إدارة الموارد البشرية

يعرض هذا الجزء الأدبيات التي ناقشت ماهية الذكاء الاصطناعيّ بصفته أحد تقنيّات الثورة الصناعيّة الرابعة، وللذكاء الاصطناعيّ دور مهمّ في وظائف إدارة الموارد البشريّة، خاصّة في: الاستقطاب والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب، والأجور. وذلك على النحو التالي:

الثورة الصناعية الرابعة

اتساقاً مع التطوّرات التقنيّة المتسارعة على مستوى العالم، ظهرت الثورة الصناعيّة الرابعة (Fourth Industrial Revolution (4IR)) فقد كانت الثورة الأولى هي الآلة التي تعمل بالبخار في عام 1784، تلتها الثورة الثانية، مع تمكين الكهرباء من الإنتاج الضخم في عام 1890، ثم ظهرت الثورة الثالثة، التي تمثّلت بثورة تكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات وبدأت منذ عام 1969، ثم تطوّرت إلى تقنيّة رقميّة بعد الثمانينيات؛ مما نقل المنظمات إلى حافة الثورة الصناعيّة الرابعة (Schultz, 2021) التي تجمع بين التقنيّات الرقميّة والفيزيائيّة: كالذكاء الاصطناعيّ، وإنترنت الأشياء، والروبوتات، والحوسبة السحابية، بهدف إدارة أكثر مرونة وكفاءة وترابط، بما يساعد على اتخاذ القرارات بناءً على المزيد من المعلومات المفصلة (Puhovichova & Jankelova, 2022).

وقد عرّف Schwab (2017) هذه الثورة في كتابه "الثورة الصناعيّة الرابعة" بأنها اندماج التوجّهات التكنولوجيّة الماديّة والرقميّة والحيويّة؛ لإنتاج ابتكارات وتقنيّات جديدة غير مسبوقة من قبل، وتتمثّل هذه التقنيات في: الذكاء الاصطناعيّ، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والواقع المعزز، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وتقنيّة النانو، والطباعة الحيويّة وغيرها من التقنيات. ومن المهم من أجل ضمان استمراريّة التقدّم في هذه الإنجازات التكنولوجيّة في الثورة الصناعيّة الرابعة، وتوجيهها نحو أفضل النتائج الممكنة في تحقيق التنمية المستدامة والتطوّر الاقتصاديّ والاجتماعيّ، أن يُستَعد لها في جميع المجالات.

الذكاء الاصطناعي (AI) Artificial Intelligence

يُعدُّ الذكاء الاصطناعيّ (AI) أحد تقنيّات الثورة الصناعية الرابعة؛ فهو عملية أتمتة الأنشطة المرتبطة بالتفكير البشريّ، مثل: صنع القرار، وحلّ المشكلات، والتعلّم (Bellman, 1978) أما مفهوم الذكاء الاصطناعيّ الذي أصبح واسع الانتشار، فقد طوّره العالم جون مكارثي عام 1956 في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) موضحاً أنه: فرع من علوم الحاسوب يهدف إلى جعل أجهزة الحاسوب تتصرف وتفكّر مثل البشر (الصالح، 2022) وبعبارة أخرى: استخدام الحواسيب للقيام بمهام بطرق شبيهة بطرق الإنسان (Dessler, 2023, p. 11) وقد كانت البيانات والذكاء الاصطناعيّ إحدى المجالات الأساسية التي يركّز عليها المتخصّصون في المؤسسات الأكاديميّة والمنظمات البحثيّة الحكوميّة والخاصّة، غير أن السنوات الأخيرة شهدت تحوّلاً واسعاً في الاهتمام ليشمل الأطراف الفاعلة السياسية والجمهور العام والشركات الخاصّة في جميع القطاعات تقريباً (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2020).

وفي الأدبيات السائدة، غالباً ما يُصور الذكاء الاصطناعيّ على أن له غرض مزدوج: تولي الوظائف البسيطة أو المهام الروتينيّة من البشر (يشار إليها عادةً باسم "الأتمتة")، ومساعدة البشر في المهام الأكثر تعقيداً، مثل تحليل البيانات واتخاذ القرار، فالمهام التي يؤدّيها البشر مقابل تلك التي يتم إجراؤها بواسطة الأتمتة أو حلول التعزيز المدعومة بالذكاء الاصطناعيّ (المشار إليها في النص باسم "حلول الذكاء الاصطناعيّ") هي هدف متغيّر، ويرجع ذلك إلى وتيرة التغيير التكنولوجيّ والخصوصيات في كل نظام بيئي لمكان العمل، خذْ مثلاً: تختلف رقمنة مصنع لتصنيع السيارات عن رقمنة الخدمات الاستشاريّة المصرفيّة الاستثماريّة (Einola & Khoreva, 2023).

يتم تطبيق الذكاء الاصطناعيّ عندما تقوم الآلة بالوظائف والجوانب المعرفيّة المرتبطة بالعقول البشريّة، كحل المشكلات والتعلّم، ويركّز الذكاء الاصطناعيّ (AI) على إنشاء أجهزة وبرامج ذكية؛ ليحاكي الوعي البشريّ، وليحاول أيضاً أداء أي مهام بشريّة محتملة، وهذا يعني قدرة الآلة القابلة للبرمجة على التفكير والتعلّم؛ مما يحاكي الإدراك البشريّ (Almarashda et al., 2021).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول: إن حلول الذكاء الاصطناعيّ هي حلول محدّدة المهام، تُلتقط بواسطة خوارزميات، يحددها البشر ويحولونها عن طريق الترميز إلى لغة يمكن للذكاء الاصطناعيّ فهمها واتباعها. ومن وجهة نظر الباحثة، تتمثّل مهمة علماء الموارد البشريّة في استكشاف كيفية تنفيذ حلول محدّدة للذكاء الاصطناعيّ في أنظمة بيئية مختلفة في مكان العمل لاكتساب فهم أوسع للظاهرة، وتزويد قادة الأعمال وممارسي الموارد البشريّة برؤى ثاقبة حول الآثار المترتبة على الإنسان.

الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في توظيف إمكانات الموظفين، والتأكيد على أن الموظفين ليسوا فقط نفقات وتكاليف ضرورية في العمل، بل هُمْ أهم الأصول، ومصدر تنافسي وميزة، وبالتالي استثمار يُنتِج قيمة مضافة كبيرة.

وفي ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، تشهد إدارة الموارد البشرية تغييراً في طرائق ممارساتها؛ إذ يمكن لهذه التكنولوجيا القيام بوظائف تتطلّب الأتمتة، لتحلّ محل الوظائف البسيطة الروتينيّة. ومع ذلك، من المتوقّع أن يُستعمل في وظائف أكثر تعقيداً، وتستغرق وقتاً طويلاً، وتستند إلى قوة الدماغ (Kambur & Akar, 2022) وعموماً، يُعدُّ استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة فرصة لتحسين العمليات واتّخاذ القرارات بصورة أكثر دقة وفعاليّة، لكن يجب التركيز على تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لضمان حوكمة فعّالة وشفافيّة في هذا السياق (الزدجالي، 2023).

ومع الضغوط على المنظمات الحالية لمواءمة عمليات الموظفين مع البيئة التكنولوجيّة المتغيّرة، ظهرت الإدارة الذكيّة للموارد البشريّة "Smart HR 4.0"، وهي مفهوم جديد يتطوّر

كجزء من الثورة الصناعيّة الرابعة، ويتميّز بالابتكارات في التقنيّات الرقمية مثل: إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعيّ، وشبكات البيانات السريعة (Puhovichova & Jankelova, 2022).

تشير بعض الدراسات إلى أن إدارة الموارد البشريّة الذكيّة المدعومة بالتقنيّات الناشئة وموظفي الجيل الجديد، لديها القدرة على تحويل جميع عمليات الموارد البشريّة؛ إذ توفّر تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ فرصاً لتحسين وظائف الموارد البشريّة في المنظمات مثل: الاستقطاب والاختيار والتدريب، وإعداد توصيفات الوظائف، وإدارة التعويضات. ويعتمد نمو أي منظمة على مدى كفاءة دمج القوى العاملة والأساليب والآلات بذكاء؛ لتحقيق قيمة تحويليّة بأقل تكلفة؛ فالذكاء الاصطناعيّ يؤدّي دوراً مهماً بتطوير الخوارزميات لتسريع عمليات الموارد البشرية للوصول بسهولة إلى المعلومات، وتقليل عبء العمل، والوقت الذي يقضيه مديرو الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين تجربة الموظفين وزيادة الكفاءة والإنتاجية في المنظمات (Bhardwaj et al., 2020; Verma & Venkatesan, 2022; Xin et al., 2022) وفي ضوء ذلك، يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعيّ مساعداً قيماً، لكنّ لا يمكنه أن يحلّ محل الحدس والإبداع البشريّ.

وفي ضوء ذلك، ومع زيادة اعتماد الموارد البشريّة في المستقبل على هذه التقنيّات، ستحتاج الأدوار والمسؤوليات التي يؤدّيها متخصّصو الموارد البشريّة إلى التغيير من أجل خلق قيمة مضافة؛ فمن المهم أن تكون إدارة الموارد البشريّة على دراية وفهم للتحديّات التي تواجهها، ولديها القدرات اللازمة للاستجابة لهذه التحديّات بفعالية واستباقية، فتكون قادرة على إعداد نفسها للتحوّل مع موجة الذكاء الاصطناعيّ، من خلال تعظيم فوائده المحتملة، وتقليل عواقبه السلبيّة على منظماتهم وموظفيهم إن وجدت (Nankervis et al., 2021).

في الجزء التالي عرضٌ للأدبيات التي ناقشت تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ وهي: الأجور والمكافآت، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، والتدريب.

1 - الذكاء الاصطناعيّ في الأجور والمكافآت

يشمل نظام الأجور والمكافآت المزايا المالية وغير المالية المصمّمة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، وفي الثورة الصناعية الرابعة أصبحت أهمية إستراتيجيّات المكافآت الفعّالة والحوافز المرتبطة بالأداء أكثر وضوحاً؛ فهي تسهّل خلق مناخ مناسب للابتكارات والتعلّم وتعزيز المعرفة، ويدار نظام الأجور والمكافآت تقليدياً من متخصّصين في الموارد البشريّة ومديري الأقسام، والذكاء الاصطناعيّ أداة فعالة تعمل لتمكّن المنظمات من الحصول على رؤى أعمق حول احتياجات الموظفين؛ لتحديد المزايا والمكافآت المفضّلة، ويضمن هذا النهج قيام المنظمات بتسخير قوة الذكاء الاصطناعيّ لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التعويضات مع الحفاظ على الشفافيّة والعدالة وثقة الموظفين (Dessler, 2023; Verma & Venkatesan, 2022).

2 - الذكاء الاصطناعيّ في إدارة المواهب

في عالم الثورة الصناعيّة الرابعة، تشير الدراسات (Sivathanu & Pillai, 2018; Verma & Venkatesan, 2022) إلى وجود حاجة أكبر للتنوّيع في إستراتيجيّات إدارة المواهب؛ فعدم كفاية العرض، وعدم قدرة المنظمات على تحقيق توقّعات الموظفين بالتطوير الوظيفيّ المتسارع، يمكن أن تؤدي إلى فقدان المواهب؛ لذلك، كان من المهم جداً تقييم وبناء معارف ومهارات وقدرات الموظفين، وتمكينهم ودعم مساراتهم الوظيفية بما يساعد على تعزيز الولاء والاندماج الوظيفي.

يمكن لحلول تطوير المواهب المدعومة بالذكاء الاصطناعيّ محاولة تحديد المهارات التي ستحتاجها المنظمة وموظفوها في المستقبل، وفقاً للمجال الذي يعملون فيه، بما يساعد على إحداث التغييرات التحويليّة على مستوى المنظمة ككل (Kambur & Akar, 2022) على سبيل المثال: يبحث تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في تقييمات الأداء، والتغذية الراجعة، والخبرة، والمهارات، والمعلومات الأخرى التي قد يغفل عنها المدراء (Sithambaram & Tajudeen, 2023) فمع تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في عملية اكتساب المواهب، لن يشارك متخصّصو الموارد البشريّة بعد الآن في المهمّة الشاقة والمرهقة المتمثّلة في فحص السير الذاتيّة للمرشحين المحتملين يدوياً، أو إجراء مكالمات هاتفيّة، أو الرد على رسائل البريد الإلكترونيّ للمرشحين عند اختيار المواهب الجديدة وتوظيفها، بدلاً من ذلك يساعد استعمال الذكاء الاصطناعيّ في تبسيط العملية اليدويّة وإرسال الرسائل الآلية وفقاً لمؤهلات ومتطلبات الوظيفة المحدّدة في النظام مسبقاً.

وفي ذات السياق، يساعد الذكاء الاصطناعيّ في تخطيط وتنظيم وتنسيق وتطوير البرامج لجميع المواهب بطريقة تصنّف المواهب بناءً على كفاءاتهم، ويساعد الذكاء الاصطناعيّ أيضاً في عملية تنمية رأس المال البشريّ في تحديد فجوة المواهب بالضبط، وذلك بتوفير برامج تعليميّة دقيقة تطوّر الموظفين. وفي ضوء ذلك يمكن القول: إن هناك تأثيراً إيجابياً لتطبيق الذكاء الاصطناعيّ في عملية تنمية رأس المال البشريّ وأداء الموظفين؛ إذ يدرك الموظفون باستمرار برامج التطوير التي تساعدهم على إنجاز المهام بكفاءة في مكان العمل (Xin et al., 2022) على سبيل المثال: تدمج منصة LinkedIn Talent Solutions الذكاء الاصطناعيّ في حلول المواهب الخاصة بها، وتوفّر ميّزات مثل توصيات المرشحين الآلية وتقييمات المهارات.

3 - الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

يركّز تقييم الأداء على تطوير الموظف، مع أهمية تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين، كما برزت الإدارة بالأهداف كأكثر طرق تقييم الأداء توافقاً مع تحوّلات الثورة الصناعيّة الرابعة؛ إذ يمكن تسهيل القرارات المستندة إلى البيانات، مثل: تحديد المكافآت، والترقيات، وتقييم الأداء من خلال الذكاء الاصطناعيّ (Verma & Venkatesan, 2022) ومن المناسب أن تُحدد أهداف الأداء على أساس فردي، بدلاً من تحديد نفس الأهداف لكل موظف في المجموعة، مع ملاحظة أن التعليقات والتغذية الراجعة ستكون نشاطاً مستمراً في تقديم معلومات عن أداء الموظف باستعمال الذكاء الاصطناعيّ (Sivathanu & Pillai, 2018).

ويتمتّع الذكاء الاصطناعيّ بالقدرة على تحليل مصادر المعلومات المختلفة من أجل تقييم أداء الموظفين، والقدرة على التحقيق في مؤشرات الأداء الرئيسة (Key Performance Indicators (KPIs. بالإضافة إلى ذلك، لديه القدرة على تضمين البيانات من مصادر مختلفة، مثل: سجلات نشاط الموظفين، وتعليقات العملاء، والجداول الزمنية للمشروع. ومن خلال اعتماد نموذج شامل، يقدّم الذكاء الاصطناعيّ (AI) تقييماً أكثر دقّة وحياديّة لأداء الموظف (Rathnayake & Gunawardana, 2023) على سبيل المثال: تتضمن منصة Oracle (HCM) Human Capital Management الذكاء الاصطناعيّ للتحليلات التنبؤيّة؛ مما يسمح للمنظمات بتوقّع اتجاهات القوى العاملة، وتحسين الأداء، والمواءمة مع الأهداف الإستراتيجيّة.

4 - الذكاء الاصطناعيّ في الاستقطاب والاختيار

يُعدُّ الاستقطاب من أولى المجالات التي يُطبّق فيها الذكاء الاصطناعيّ لتحسين العمليات؛ فقد برز اهتمام متزايد باستعمال التقنيّات الحديثة وتبنّي أدوات الذكاء الاصطناعيّ لمساعدة ممارسي الموارد البشرية في تحسين وتسهيل عمليات الاستقطاب والاختيار في أثناء تعيينهم لموظفين جدد (Robinson, 2019) من خلال محاولة توجيه مديري الموارد البشريّة لتحديد ومطابقة المرشحين المناسبين مع متطلّبات الوظيفة؛ لاتخاذ قرارات أكثر عدالة وأقل تحيزاً (Kambur & Akar, 2022) خذْ مثلاً: تساعد أجهزة الدردشة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعيّ بعض المنظمات على فرز أعداد كبيرة من المرشحين المتقدمين بطلبات التوظيف (Dessler, 2023) كما تُعدُّ المقابلات عبر الفيديو، وأنظمة تتبع المتقدمين Applicant Tracking System (ATS) من أنواع التقنيات التي دُمِجت في هذه العملية (Robinson, 2019) إذ يمكن للذكاء الاصطناعيّ أن يقلّل من الوقت الهائل والجهود اليدويّة التي تُبذل في فحص السيرة الذاتيّة عن طريق أتمتة مطابقة السيرة الذاتيّة للمرشّح والوصف الوظيفيّ (Sithambaram & Tajudeen, 2023) كما تتيح شبكة البيانات الأسرع (4G, 5G) إجراء محادثات عن بُعد عبر الفيديو؛ مما يساعد على تقصير دورة التوظيف الإجمالية، كما يمكن أن تساعد روبوتات الدردشة بالذكاء الاصطناعيّ في تفسير ردود أفعال المرشحين والتحقق منها في الوقت الفعلي، الأمر الذي يقلّل من عدد المرشحين المدعوين إلى المقابلة (Puhovichova & Jankelova, 2022) وتحلل عمليات التحقّق (Deep Background Checks) وسائط التواصل الاجتماعي للموظفين الحاليين والمحتملين بحثاً عن علامات السلوك غير المقبولة (Dessler, 2023) لتحسّن جودة قرارات التوظيف كثيراً.

والجزء الأكثر تطوراً من استعمال الذكاء الاصطناعيّ في استقطاب واختيار الموارد البشريّة هو تحليل الشخصيّة للمتقدمين للوظائف من خلال لغة الجسد، والكشف عن الإجابات غير الحقيقية عند الإجابة على أسئلة المقابلات من خلال التطبيقات (الصالح، 2022).

5 - الذكاء الاصطناعيّ في التدريب

يُظهر تحليل الأدبيات مدى أهمية معالجة فجوة المهارات المحتملة، وإعادة تشكيل المهارات، وتحسين مهارات الموظفين وصقلها للتطوير الإستراتيجيّ في ظلّ الثورة الصناعيّة الرابعة؛

فقد تم التأكيد على نقل المهارات الفنيّة، وتطوير المهارات الناعمة مثل: التعلّم، ومهارات حلّ المشكلات، والقدرة على الابتكار، والمهارات الاجتماعيّة، والسلوكيّة، والمرونة، والعمل الجماعي. باعتبارها مجالات تدريبيةٌ رئيسة؛ لدفع التغيير والاستفادة من الثورة الصناعيّة الرابعة. وعلاوةً على ذلك، يمكن استعمال البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعيّ لتصميم احتياجات التدريب تلقائياً وفقاً للفجوات المعرفيّة ومهارات الموظفين (Verma & Venkatesan, 2022).

تُعدُّ (Coursera و LinkedIn) منصّات تعليميّة قائمة على الذكاء الاصطناعيّ تقوم بتخصيص واقتراح برامج التعلّم بناءً على الخبرات والمهارات والمعلومات الأخرى (Sithambaram & Tajudeen, 2023) وهذا أكثر فعالية مقارنة ببرامج التدريب التقليديّة، ويساعد الذكاء الاصطناعيّ أيضاً صاحب العمل والموظف على اكتشاف الفجوات في أدائهم ومعرفتهم وكفاءاتهم من خلال تقديم التعليقات بعد برامج التعلّم، وبالتالي مساعدتهم على تحسين إجراءات عملهم؛ إذ يؤدي استعمال الذكاء الاصطناعيّ إلى تقصير عمليات التعلّم من خلال اقتراح وحدات محددة يحتاجها الموظفون؛ لتعزيز مهاراتهم للوظائف التي يقومون بها، وتحسين تجربة التدريب الخاصّة بهم (Verma & Venkatesan, 2022; Xin et al., 2022).

واستكمالاً لِما سبق، يساعد الذكاء الاصطناعيّ على تحديد الفجوات المعرفيّة لكل موظف، بناءً على متطلّبات السوق، كما يشارك الموظفون في التدريب الذي سيساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنيّة، وتبرز هنا حلول الشبكات الأسرع (4G, 5G) من خلال التدريب الافتراضيّ الذي يمكن إجراؤه من أي مكان وفي أي وقت (Sivathanu & Pillai, 2018; Verma & Venkatesan, 2022).

مخاطر استعمال الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

يواجه استعمال أدوات الذكاء الاصطناعيّ في مجال الموارد البشريّة عدداً من التهديدات والمخاطر، يمكن عرضها على النحو التالي (Budhwar et al., 2023):

1 – قد تكون المعلومات المقدّمة غير دقيقة أو قديمة.

2 – يمكن أن يؤدّي استعمال الذكاء الاصطناعيّ التوليديّ في البحث والاختيار إلى التحيز والتمييز، ويمكن تجنّب ذلك بتنفيذ خوارزميّة ذكاء اصطناعيّ فعّالة.

3 – الخصوصيّة وأمن البيانات: يمكن أن تؤدّي مشاركة البيانات مع Chatbot أو أي من أدوات الذكاء الاصطناعيّ إلى انتهاك الخصوصيّة.

4 – المخاوف القانونيّة والأخلاقيّة: هناك قوانين ولوائح وطنيّة مختلفة يجب مراجعتها قبل استعمال أدوات الذكاء الاصطناعيّ؛ وذلك لتجنّب القيام بشيء غير قانونيّ.

الدراسات السابقة

حَظِي موضوع ممارسات إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ بنصيب من الدراسات الحديثة على المستويين العربيّ والدوليّ، فعلى المستوى العربي، هدفت دراسة

الفيومي (2023) إلى التعرّف على دور الذكاء الاصطناعيّ في تنمية ممارسات الموارد البشريّة بأبعادها: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، وتقييم الأداء لدى العاملين في البنوك الأردنية. واعتمد الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ، باستعمال استبانة وُزِعت على 392 من عيّنة طبقيّة من مجتمع الدراسة، وتوصلّت الدراسة إلى وجود أثر للذكاء الاصطناعيّ على ممارسات الموارد البشريّة، وأوصت الدراسة بضرورة التوسّع في استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، والاهتمام بنظم دعم القرارات والتقنيّات المتعلّقة بها؛ للإفادة منها في جميع ممارسات الموارد البشريّة.

وجاءت دراسة للقحطاني (2022) للكشف عن واقع استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة ومعوّقاته ومتطلّبات استعماله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. وقد استعملت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحيّ، ووُزِعت الاستبانة على عينة بلغت 54 عضو هيئة تدريس، وكشفت نتائج الدراسة أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود يتم بصورة متوسطة، كاستعمال أدوات المحادثة التفاعليّة للإجابة على تساؤلات الموظفين، وبيّنت الدراسة أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة يواجه معوّقات كثيرة، أبرزها: الافتقار للتخطيط المناسب لتبنّي تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة، وضعف قدرة العاملين على حلّ المشكلات التي تواجههم في أثناء استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة توفير البنية التحتية التقنيّة والمخصّصات المالية اللازمة لاستعمال الذكاء الاصطناعيّ بالجامعة مع توفير المدربين المختصين بالذكاء الاصطناعيّ، ونشر ثقافة الذكاء الاصطناعيّ بين الأفراد.

أما دراسة الركبان (2022) فقد هدفت إلى التعرّف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في تطوير أداء عمادة الموارد البشريّة في جامعة المجمعة في أبعاد التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، والتقويم. وطُبِق المنهج الوصفيّ المسحيّ، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 80 موظفاً وموظفة؛ إذا كان العائد 61 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن دور تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في تطوير أداء عمادة الموارد البشريّة جاء بدرجة عالية؛ فقد جاء ترتيب الأبعاد كالتالي: بُعد الاستقطاب، ويليه التقويم، ثم التخطيط، وأخيراً التدريب. وأظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على متطلّبات تفعيل دور تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في تطوير أداء العمادة.

كما قامت الداوود (2021) بدراسة للتعرّف على واقع استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في عمادة الموارد البشريّة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميّة، ومعرفة المتطلّبات اللازمة لتطوير العمادة باستعمال هذه التطبيقات، وكذلك معرفة الصعوبات التي تواجه العمادة عند استعمالها. وتوسلت الدراسة بالمنهج الوصفيّ بأسلوبه المسحيّ، ووُزِعت الاستبانات على مجتمع الدراسة، وعددهم 96 موظفاً وموظفة، وكان العائد منها 65 استبانة، وتوصلّت الدراسة

إلى أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة قليلة على واقع استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في عمادة الموارد البشريّة بمتوسط حسابي بلغ (1.91)، كما أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على المتطلبات اللازمة لتطوير العمادة باستعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، التي تمثّلت في بُعد أداء العمل، يليه بُعد البنية التحتيّة، ثم بُعد التنظيم الإداري، كما أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على الصعوبات التي تواجه العمادة عند استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، مثل: قلّة الكوادر المؤهّلة للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ داخل العمادة، وعدم وجود فريق من خبراء الذكاء الاصطناعيّ داخل العمادة دائماً، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أهمها: ضرورة إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في جميع وظائف عمادة الموارد البشريّة، وتوفير الكوادر المؤهّلة للتعامل مع تلك التطبيقات داخل العمادة.

كما وردت دراسة أصرف (2019) بهدف استشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشريّة في ضوء تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في دولة الإمارات العربيّة المتحدة. واختار الباحث عينة دراسته من موظفي دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان، وتكوّنت عينة الدراسة من 100 موظف وموظفة، واستعمل الباحث استبيان يتضمّن الذكاء الاصطناعيّ وأثره على عدد من أنشطة إدارة الموارد البشريّة، وهي: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، وتحسين الأداء، والتقييم. وخلصت الدراسة إلى أن المستقبل سيكون لتقنيات الذكاء الاصطناعيّ، التي سيعوّل عليها في أداء وظائف إدارة الموارد البشريّة، وقد أوصت الدراسة بضرورة التحضير لتدريب الموظفين على أداء الأعمال باستعمال تقنيات الذكاء الاصطناعيّ، وإدراج مواد دراسيّة للذكاء الاصطناعيّ في المراحل الدراسيّة.

أما فيما يتعلّق بالدراسات الأجنبيّة، فهناك العديد من الدراسات التي بحثت عن هذا الموضوع، منها: دراسة Weber (2023) التي هدفت إلى التعرّف على فرص الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، التي طُبِقت على عيّنة بلغت 79 من الموظفين الألمان في إدارات الموارد البشريّة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلّت الدراسة إلى أن المشاركين في الدراسة يتفقون على الأهمية المتزايدة للذكاء الاصطناعيّ، والدرجة المتزايدة لثمار التعاون بين البشر والذكاء الاصطناعي في التوظيف بمرور الوقت؛ إذ يمثّل تخفيض التكاليف ومكاسب الكفاءة أعلى الدوافع بمتوسط بلغ (3.97) و (3.24) على التوالي، ويمثّل الافتقار إلى المتخصّصين في الذكاء الاصطناعيّ العائق الأكبر بمتوسط حسابي بلغ (3.71) كما يتوقّعون أن يتولّى الذكاء الاصطناعيّ المزيد من المهام في المنظمات، وسيؤثّر تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشريّة.

وقام Sithambaram and Tajudeen (2023) بدراسة لبيان تأثير الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة، ونُفِذت هذه الدراسة النوعية في 12 شركة في ماليزيا، واعتمدت على المنهج الكيفيّ من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عيّنة غير احتماليّة من ممثلي الشركات، واعتمدت

الدراسة أيضاً على التحليل الموضوعيّ لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة يُستعمل أساساً في: التوظيف، وإدارة المواهب، والتعلّم والتطوير، وإعداد التقارير، والتحليلات. وكشفت النتائج أيضاً أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة يمكن أن يولّد فوائد تشغيليّة وإداريّة وإستراتيجيّة وتنظيميّة ومعلوماتيّة، وقد أشارت هذه الدراسة أيضاً إلى أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة لم يقلل فعلياً من عدد الموظفين، مع أنه مكّن الموظفين من زيادة مهاراتهم في المزيد من الوظائف ذات القيمة المضافة، ليكونوا منتجين، ولديهم توازن بين العمل والحياة، كما بيّنت نتائج الدراسة أن الذكاء الاصطناعيّ لم يُستعمل في مجالات أخرى من إدارة الموارد البشريّة، مثل: الاحتفاظ بالموظفين، وإدارة الأداء، وإدارة التعويضات. وقد يعود ذلك إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في هذه المجالات مكلفة للغاية بالنسبة للشركات المعنية، ويمكن أن يؤثّر أيضاً على خصوصية موظفيهم؛ إذ ستُتبَّع أنشطتهم.

كما أجرى Xin et al. (2022) دراسة للتعرّف على آثار تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في عمليات إدارة الموارد البشريّة على الأداء التنظيمي في ماليزيا. وجُمِعت البيانات باستعمال استبانة إلكترونيّة من 352 مشاركاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في عملية اكتساب المواهب، وعملية تنمية رأس المال البشريّ، وعملية إدارة الأداء، له تأثير إيجابيّ كبير على الأداء التنظيميّ في ماليزيا، وتحديداً، يُعدُّ تطبيق الذكاء الاصطناعيّ في عملية اكتساب المواهب أقوى مؤشر على الأداء التنظيميّ في ماليزيا، مقارنةً بالأبعاد الأخرى؛ إذ يؤدّي استعمال الذكاء الاصطناعيّ في عملية اكتساب المواهب إلى توفير وقت كبير في اتّخاذ قرارات فعّالة في عملية التوظيف؛ بسبب كفاءة إعلانات الوظائف، وتقليل الوقت في عملية التوظيف، وتقليل المهام المتكررة، كما سيتمكن متخصصو الموارد البشريّة أيضاً من القضاء على التحيّز البشريّ في أثناء اختيار المرشح الأنسب، وبالتالي زيادة الأداء التنظيمي والجودة.

وفي دراسة لـ Kambur and Akar (2022) سعت إلى تطوير مقياس للكشف عن تصوّرات مديري الموارد البشريّة والموظفين تجاه التغيير الذي يمكن أن تخلقه تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في عمليات إدارة الموارد البشريّة، وطُبِقت على أقسام الموارد البشريّة في الشركات الكبرى، بعيّنة بلغت 821 من موظفي ومديري الموارد البشريّة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تصوّرات إيجابيّة لدى موظفي ومديري الموارد البشريّة تجاه استعمال تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في عمليات الموارد البشريّة؛ فهي ستساعد على الوصول إلى المزيد من المرشحين بالمؤهّلات المطلوبة، وستزيد من إمكانية الوصول إلى الدورات التدريبيّة داخل الشركة، مع تقليل الوقت الذي يقضيه الموظفين في التدريب مقارنةً بالطريقة التقليدية، وتحديد معايير الأداء بدقّة، مع تقليل التحيّز، وزيادة الشفافية باستعمال أدوات الذكاء الاصطناعيّ، كما أشارت النتائج إلى وجود تصوّر بأن الذكاء الاصطناعيّ سيساعدهم في خططهم المهنيّة؛ إذ يمكن أن يوفّر الذكاء الاصطناعيّ خريطة طريق للموظفين للوصول إلى المهنة المطلوبة وفقاً لنتائج أدائهم.

كما قام Nankervis et al. (2021) بدراسة لاستكشاف مستويّات الاستعداد بين المتخصّصين الأستراليين في إدارة الموارد البشريّة لتأثير الثورة الصناعيّة الرابعة على المنظمات والوظائف والمهارات، وكذلك على أدوارهم المهنية. واستعملت الدراسة تصميماً بحثياً مختلطاً متسلسلاً على مرحلتين، تضمنت المرحلة الأولى جمع البيانات النوعية من خلال سلسلة من مجموعات التركيز عددها 5 مجموعات تضمنت 19 عضواً من كبار المتخصصين في الموارد البشريّة في أستراليا. أما المرحلة الكمية الثانية فقد تضمنت مسحاً تم إجراؤه على عينة بلغت 150 من كبار المتخصصين في الموارد البشريّة، وقد أشارت النتائج إلى أن الاعتماد الحالي لتقنيّات الثورة الصناعيّة الرابعة في وظائف إدارة الموارد البشريّة محدود، وكانت الاستعمالات الثلاثة الأكثر شيوعاً هي التدريب والتطوير، ثم إدارة الأداء، يليها أنظمة التعويض والمكافآت، ورأت الدراسة أن معظم المستجيبين يتفقون على أن تقنيّات الثورة الصناعيّة الرابعة قد تكون مفيدة لمنظماتهم، وتساعد في تحسين الأداء الوظيفيّ، وزيادة الإنتاجية، كما أشارت النتائج إلى أن العديد من المتخصّصين في الموارد البشريّة ليسوا مجهزين من حيث مواقفهم وقدراتهم وكفاءاتهم، لمواجهة التحديّات التي تفرضها تأثيرات الثورة الصناعيّة الرابعة على أماكن عملهم، وأدوار الموارد البشريّة المستقبليّة وأنظمتها وعملياتها.

في حين قام Robinson (2019) بدراسة نوعيّة هدفت إلى فهم مواقف ووجهات نظر ممارسي الموارد البشريّة لاستعمال الذكاء الاصطناعيّ في التوظيف. وقد اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة لجمع البيانات، فتمت مقابلة المديرين التنفيذيين للموارد البشريّة، وموظفي الموارد البشريّة، ومحللي نظم معلومات الموارد البشريّة من المنظمات العالمية التي يقع مقرها الرئيس في الولايات المتحدة، وتوصلّت الدراسة إلى خمس استعمالات محدّدة للذكاء الاصطناعيّ في عملية الاستقطاب والاختيار داخل مؤسساتهم الحالية، هي: تحديد مصادر المتقدمين، وفحص المتقدمين، وتحسين تجربة المستخدم مقدّم الطلب، والتسويق، وتعزيز العلامة التجارية للمؤسسة، وتطبيق التحليلات التنبؤية، كما أسفرت الدراسة عن اتفاق ممارسي الموارد البشريّة بالميزة النسبيّة للذكاء الاصطناعيّ في التوظيف المستند إلى الخوارزميّة، مع أهمية الاتصال البشريّ للتوظيف الناجح، وأوصت الدراسة بأهمية تدريب ممارسي الموارد البشريّة وتطويرهم أكاديمياً ومهنياً؛ لتصميم ودعم أماكن العمل المؤتمتة في المستقبل، حيث يعمل الذكاء البشريّ والذكاء الاصطناعيّ جنباً إلى جنب.

التعليق على الدراسات السابقة

فيما يلي أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من حيث مكان التنفيذ، والعينة، والموضوع:

- من حيث مكان التنفيذ: يلاحظ وجود عدد من الدراسات التي أُجريت في السياق السعوديّ، مثل: (الداوود، 2021؛ الركبان، 2022؛ القحطاني، 2022؛ الهويمل، 2020)، ودراسات طُبقت في دول عربية مثل: (أصرف، 2019؛ الفيومي، 2023) ودراسات عُملت في دول أجنبية مثل: (Nankervis et al., 2021; Robinson, 2019; Weber, 2023) مما يدعم

الدراسة الحالية بممارسات دولية مختلفة، كما تتميّز الدراسة الحالية في أنها تسهم في نقل العديد من المفاهيم والمعارف والأفكار المتعلّقة بموضوع الدراسة من بيئات مختلفة إلى البيئة السعوديّة، من خلال الإفادة من التراكم المعرفيّ النظريّ والبحثيّ.

- من حيث مجتمع البحث: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث، وهو منسوبي عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود، لأنهم المعنيّون باستعمال الذكاء الاصطناعيّ في عمليات الموارد البشريّة في العمادة، في حين طُبّقت دراسة القحطاني (2022) على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وطُبّقت بقية الدراسات السابقة في جامعات أخرى أو في بعض الدول العربية والأجنبية.
- من حيث الموضوع: يلاحظ أن عدداً من الدراسات ركّزت على البحث في واقع استعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة (الداوود، 2021؛ القحطاني، 2022؛ الهويمل، 2020) في حين جاءت الدراسة الحالية للتركيز على وظائف إدارة الموارد البشريّة والذكاء الاصطناعيّ مثل: (Kambur & Akar, 2022; Sithambaram & Tajudeen, 2023).

كما تعد الدراسة الحالية استكمالاً لما بدأه الباحثون في هذا السياق، وقد تمثّلت الاستفادة من الدراسات السابقة في تعميق الفهم حول وظائف إدارة الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ؛ مما أسهم في بناء أدبيات الدراسة، والإطار النظريّ، وفي بناء أداة الدراسة.

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة الإحصائية

منهج الدراسة

وُظِف المنهج الوصفيّ في الدراسة، باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة، ويهدف إلى "وصف الظواهر وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع" (عبدالرحمن، 2013، ص.86).

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع منسوبي عمادة الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود، وعددهم 495 حسب إحصائية موقع العمادة (جامعة الملك سعود، 2023) وترى الباحثة أن اختيارهم يعود لكونهم من أكثر المتأثّرين بتطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، وهم من يجب أن يكونوا متجهزين لمواكبة هذه التطورات والخوض في غمارها، بل واستباقها.

وقد استُعمِل أسلوب الحصر الشامل، الذي يعتمد على جمع بيانات من المجتمع الإحصائيّ بأكمله للحصول على معلومات دقيقة لمتغيّرات الدراسة؛ إذ تُرسل الاستبانة إلكترونياً لجميع منسوبي العمادة عبر البريد الإلكتروني بمخاطبة المستلم باسمه، مع إرسال تذكير إلحاقي للتحفيز على المشاركة، واُستُرِدّت 101 استبانة، جاءت جميعها صالحة للتحليل الإحصائيّ، ويمكن أن يُعدُّ انخفاض نسبة الاستجابة أحد محددات الدراسة الحالية.

خصائص أفراد الدراسة

1 - توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول 1
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	64	%63.6
أنثى	37	%36.3
المجموع	**101**	**%100**

يتضح من جدول (1) أن 63.3% من أفراد الدراسة كانوا من الذكور، وأن 36.6% منهم كانوا من الإناث، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع إحصائية عمادة الموارد البشريّة التي تشير إلى أن نسبة أعداد الذكور أكثر من الإناث.

2 - توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 2
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 6 سنوات	12	%11.8
6 إلى أقل من 10 سنوات	31	%30.7
10 إلى أقل من 15 سنة	38	%37.6
15 إلى أقل من 20 سنة	11	%10.9
20 سنة فأكثر	9	%8.9
المجموع	**101**	**%100**

أداة الدراسة

استعملت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وذلك بالاستفادة من دراسة (2022) Kambur and Akar إذ تُعدُّ من وجهة نظر الباحثة من الدراسات المرجعيّة الحديثة في هذا المجال؛ لأنها تتضمّن مقياساً يهدف إلى التعرّف على التغيير الذي يخلقه الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة، وتتسم استبانتها كأداة للقياس بالشمول، وتغطي متغيّراتها الأجور والمكافآت، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير. ورُوعِي في تصميمها الدقّة، والوضوح، والتسلسل المنطقيّ لبنودها، وقد تُرجمت الاستبانة، ثم راجعها

مترجمون معتمدون للتأكّد من صحتها ووضوحها وملاءمتها، مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة.

وقد استُعمل مقياس ليكرت الخماسي لدرجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، وذلك لملاءمته لمتغيّرات البحث وأهدافه، واعتُمِد على السُّلّم التالي:

جدول 3
درجات المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.8
منخفضة	من 1.81 إلى 2.6
متوسطة	من 2.61 إلى 3.4
عالية	من 3.41 إلى 4.2
عالية جداً	من 4.21 إلى 5

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق المقياس: للتأكّد من صدق أداة البحث وصلاحيتها لِما صُمِّمت من أجله، قامت الباحثة بما يلي:

- **الصدق الظاهريّ:** للتأكّد من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهريّ، والتأكّد من أنها تخدم أهداف الدراسة، وقد عُرِضت على عدد من المُحَكمين في حقل الإدارة العامة، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديلها حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائيّة.
- **صدق التجانس الداخليّ:** طُبِّقت ميدانياً على العينة الاستطلاعيّة، التي تضم 30 موظفاً وموظفة من موظفي عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود؛ لاختبار وضوح أداة البحث، والتأكّد من صلاحيتها قبل التطبيق الفعلي على العينة النهائية، وبما أن العيّنة الاستطلاعيّة تهدف إلى تحسين أداة القياس، ولا تُدمج ضمن التحليل النهائيّ، فقد استُبعدت من التحليل الإحصائيّ الأساسيّ؛ لضمان دقّة النتائج، وعدم تأثيرها على استنتاجات الدراسة، وذلك بما يتماشى مع الأسس المنهجيّة المعتمدة في البحوث العلمية، وقد حُسِب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك مع المحور الكليّ الذي تندرج ضمنه، كما يتّضح من الجدول التالي

جدول 4

معاملات ارتباط الفقرات لكل بعد مع الدرجة الكلية للبُعد التي تنتمي له تلك الفقرات

الأجور والمكافآت		إدارة المواهب		تقييم الأداء	
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد
1	0.639**	6	0.856**	11	0.865**
2	0.813**	7	0.804**	12	0.832**
3	0.859**	8	0.832**	13	0.943**
4	0.919**	9	0.964**	14	0.946**
5	0.920**	10	0.891**	15	0.946**
الاستقطاب والاختيار		**التدريب والتطوير**			
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد		
16	0.885**	23	0.883**		
17	0.955**	24	0.810**		
18	0.927**	25	0.695**		
19	0.982**	26	0.768**		
20	0.881**	27	0.810**		
21	0.871**	28	0.911**		
22	0.934**				

$***p < 0.001$, $**p < 0.01$, $*p < 0.05$

يبيّن جدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع أبعادها الفرعيّة التي تنتمي إليها كانت دالة عند (0.01) مما يدعم صدق البناء.

ثبات المقياس: حُسِبَ معامل ثبات كل بُعد من أبعاد المقياس باستعمال معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك كما هو موضّح في جدول (5).

جدول 5
معامل ثبات أبعاد المقياس

البعد	معامل الثبات ألفا	عدد الفقرات
الأجور والمكافآت	0.884	5
إدارة المواهب	0.919	5
تقييم الأداء	0.941	5
الاستقطاب والاختيار	0.968	7
التدريب والتطوير	0.892	6
الكلي	**0.977**	**23**

يُظهر جدول (5) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للمقياس قد بلغ (0.977) وهي تشير إلى ثبات مرتفع، كما تمتعت جميع الأبعاد كذلك بمعاملات ثبات جيدة تزيد عن (0.8) تبعا لما أشار له Streiner (2003).

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

يشتمل هذا القسم على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو التالي:

1 - التطوّر في الأجور والمكافآت في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

حُسبت الإحصاءات الوصفيّة لوصف الاستجابات على المحور الخاصّ بهذا البُعد، وذلك كما هو موضّح في جدول (6).

جدول 6
الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في الأجور والمكافآت في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ستمنع تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ التأخير في الراتب والعلاوة والمكافآت لأسباب بشريّة.	1 %1.4	9 %12.7	27 %38	20 %28.2	14 %19.7	3.52	0.997	4	مرتفع
ستُحسب المزايا المالية كالعلاوات والمكافآت حساباً صحيحاً باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ.	0 %0	3 %4.2	18 %25.4	31 %43.7	19 %26.8	3.92	0.883	1	مرتفع

تابع/ جدول 6

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في الأجور والمكافآت في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ستساعد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ في تحديد مقدار الراتب الذي سأحصل عليه بعدالة.	2 %2.8	7 %9.9	26 %36.6	21 %29.6	15 %21.1	3.56	1.024	2	مرتفع
سيكون من السهل التكيّف مع التغييرات المحتملة في نظام الرواتب باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ.	2 %2.8	7 %9.9	27 %38	25 %35	10 %14.1	3.47	0.954	5	مرتفع
ستعمل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على أتمتة زيادة الأجور اعتماداً على زيادة المهارة.	2 %2.8	6 %8.5	24 %33.8	29 %40.8	10 %14.1	3.54	0.937	3	مرتفع
الكلي						**3.608**	**0.71668**		**مرتفع**

يُظهر جدول (6) الذي يبيّن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطوّر في الأجور والمكافآت في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر أفراد الدراسة أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الكليّ للمحور؛ فقد كان المستوى أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.608) وانحراف معياريّ (0.71668) ويُعزى ذلك إلى أن تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ سيكون لها دور مؤثّر وملحوظ في الأجور والمكافآت إذا ما طُبِّقت تطبيقاً فعالاً، وكذلك وعي وإدراك الموظفين بقيمة استعمال وتطبيق منظومة الذكاء الاصطناعيّ في جانب الأجور والمكافآت، الذي جاء نتيجة جهود الجامعة في مجال الذكاء الاصطناعيّ؛ إذ أُنشِئَت منصة النظام الماليّ والإداريّ "رصين" لتخدم الأهداف الإستراتيجيّة للجامعة، وتصبح مساعداً أساسياً لعملية التحوّل الماليّ والإداريّ، وقد جاء ذلك متزامناً مع تقديم الجامعة عدد من الدورات التدريبيّة لمنسوبيها حول الذكاء الاصطناعيّ وإنترنت الأشياء.

وقد جاءت الفقرة التي نصّت على (ستُحسب المزايا المالية كالعلاوات والمكافآت حساباً صحيحاً باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأولى، وحصلت على المتوسط الحسابي الأعلى (3.92) وبانحراف معياريّ قدره (0.833) وكانت بمستوى مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصّت على (ستساعد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ في تحديد مقدار الراتب الذي سأحصل عليه بعدالة) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.024)

وبمستوى مرتفع أيضاً. في المقابل جاءت الفقرة التي تنص على (سيكون من السهل التكيف مع التغييرات المحتملة في نظام الرواتب باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.954) وبمستوى مرتفع أيضاً.

2 - التطوّر في إدارة المواهب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

حُسِبت الإحصاءات الوصفيّة لوصف الاستجابات على محور التطوّر في إدارة المواهب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وذلك كما هو موضّح في جدول (7).

جدول 7

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في إدارة المواهب في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ستساعدني تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على تحديد المؤهّلات التي يجب أن أحصل عليها لتحقيق مهنتي التي أحلم بها.	0 %0	3 %4.2	21 %29.6	33 %46.5	14 %19.7	3.81	0.798	1	مرتفع
ستسهل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ التعرّف على الموظفين الذين يستحقون الترقية في حياتهم المهنيّة.	1 %1.4	7 %9.9	18 %25.4	26 %36.6	19 %26.8	3.77	1.002	2	مرتفع
يمكن التعرّف على عضو الفريق المناسب بسرعة عبر تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ.	2 %2.8	8 %11.3	20 %28.2	31 %43.7	10 %14.1	3.54	0.967	5	مرتفع
ستساعدني تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على اكتساب المهارات اللازمة لخطتي المهنيّة.	0 %0	5 %7	18 %25.4	36 %50.7	12 %16.9	3.77	0.814	2	مرتفع
ستساعدني تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على تحديد خطتي المهنيّة المثاليّة.	1 %1.4	5 %7	19 %26.8	30 %42.3	16 %22.5	3.77	0.928	2	مرتفع
الكلي						**3.738**	**0.7525**		**مرتفع**

يُظهر جدول (7) الذي يبيّن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطوّر في إدارة المواهب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع؛ فقد جاءت الفقرة التي نصت على (ستساعدني تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على تحديد المؤهّلات التي يجب أن أحصل عليها لتحقيق مهنتي التي أحلم بها) في المرتبة الأولى، وحصلت على المتوسط الحسابي الأعلى (3.81) وبانحراف معياريّ قدره (0.798) وكانت بمستوى مرتفع، وتساوت في المرتبة الثانية ثلاث فقرات هي: (ستسهّل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ التعرّف على الموظفين الذين يستحقون الترقية في حياتهم المهنيّة) و (ستساعدني تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ على اكتساب المهارات اللازمة لخطتي المهنيّة) و (ستساعدني تقنية الذكاء الاصطناعيّ على تحديد خطتي المهنيّة المثاليّة) فقد تساوت جميعها في متوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.002) و (0.814) و (0.928) على التوالي، وجميعها بمستوى مرتفع أيضًا. في المقابل جاءت الفقرة التي تنص على (يمكن التعرّف على عضو الفريق المناسب بسرعة عبر تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياريّ (0.967) وبمستوى مرتفع أيضاً، وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الكليّ للمحور؛ فقد كان المستوى أيضاً مرتفعا بمتوسط حسابيّ (3.738) وانحراف معياريّ (0.7525) وهذا يدلّ على تقارب الرؤية ووجهات نظر أفراد عيّنة البحث من أن الذكاء الاصطناعيّ سيكون له دور في تحديث إدارة المواهب في جامعة الملك سعود؛ إذ يتميّز الذكاء الاصطناعيّ بالقدرة على مساعدة مديري الموارد البشريّة في تحديد المواهب وتحديد الموظفين المستعدين للترقية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من Kambur and Akar (2022) ودراسة Xin et al. (2022) التي توصلّت إلى أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ في عملية اكتساب المواهب يؤدّي إلى توفير وقت كبير في اتّخاذ قرارات فعّالة، كما بيّنت أن الذكاء الاصطناعيّ سيساعد الموظفين في خططهم المهنيّة، من خلال توفير خارطة طريق للوصول إلى المهنة المطلوبة وفقاً لنتائج أدائهم.

3 - التطوّر في تقييم الأداء في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

حُسِبت الإحصاءات الوصفيّة لوصف الاستجابات على محور التطوّر في تقييم الأداء في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وذلك كما هو موضّح في جدول (8).

جدول 8

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في تقييم الأداء في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
يمكن لتقنية الذكاء الاصطناعيّ التنبؤ بدقة بكيفيّة أداء الموظفين في المستقبل.	0 %0	5 %7	21 %29.6	30 %42.3	15 %21.1	3.77	0.865	1	مرتفع
لن أفقد الحافز عندما يتم تقييم أدائيّ باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعي.	2 %2.8	10 %14.1	26 %36.6	20 %28.2	13 %18.3	3.45	1.03	5	مرتفع
ستحدد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ معايير تقييم الأداء تحديداً صحيحاً.	1 %1.4	7 %9.9	20 %28.2	26 %36.6	17 %23.9	3.71	0.988	2	مرتفع
عندما يتم تقييم أدائي بتقنيّة الذكاء الاصطناعيّ، أعتقد أن هذا سيكون له تأثير إيجابي على ثقافة المنظمة.	2 %2.8	9 %12.7	22 %31	23 %32.4	15 %21.1	3.56	1.051	4	مرتفع
عندما يتم تقييم أدائي باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ، أعتقد أن هذا سيؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاح المنظمة.	0 %0	8 %11.3	25 %35.2	27 %38	11 %15.5	3.57	0.889	3	مرتفع
الكلي						**3.616**	**0.8104**		**مرتفع**

يُظهر جدول (8) الذي يبيّن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطور في تقييم الأداء في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع؛ فقد جاءت الفقرة التي نصّت على (يمكن لتقنية الذكاء الاصطناعيّ التنبؤ بدقّة بكيفية أداء الموظفين في المستقبل) في المرتبة الأولى، وحصلت على المتوسط الحسابي الأعلى (3.77) وبانحراف معياريّ قدره (0.865) وكانت بمستوى مرتفع، وتتفق هذه النتيجة من دراسة أصرف (2019) التي توصلّت إلى أن التقييم التقليديّ سيفتقر إلى الموضوعيّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وسيكون من السهل إصدار الحكم على أداء الموظفين باستعمال الذكاء الاصطناعيّ، واعتماداً على أرقام واضحة

حول مستوى الإنجاز، كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (ستحدّد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ معايير تقييم الأداء تحديداً صحيحاً) بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.988) وكانت أيضاً بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة التي تنصّ على (لن أفقد الحافز عندما يتم تقييم أدائيّ باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.03) وكانت بمستوى مرتفع أيضاً، وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الكلّي للمحور؛ فقد كان المستوى أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.616) وانحراف معياري (0.8104) ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد الدراسة لديهم وعي وإدراك كاف بما سيترتّب على استعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ بديلاً عن التقييم التقليديّ المتعارفً عليه حالياً، وقد يعود ذلك إلى دور أدوات الذكاء الاصطناعيّ في تسهيل عملية تقويم أداء الموارد البشريّة في الجامعة، من خلال جمع البيانات المتعلّقة بأداء الموظفين، ومقارنتها بمؤشرات الأداء، من ثم تقديم تغذية راجعة، بما يضمن الموضوعيّة في التقييم، والابتعاد عن تحيّز المُقيّم؛ مما يولّد الرضا التام لدى الموظفين بنتائج التقويم، وجاءت نتائج الدراسة الحالية متّسقة مع نتائج دراسة Kambur and Akar (2022) ودراسة الركبان (2022) التي توصلت إلى أن استعمال أدوات الذكاء الاصطناعيّ يساعد على تحديد معايير الأداء بطرائق سليمة، مع تقليل التحيّز، وزيادة الشفافيّة، وتتفق مع دراسة الفيومي (2023) التي كشفت عن وجود أثر للذكاء الاصطناعيّ في تقييم الأداء بسبب ما يقدّمه الذكاء الاصطناعيّ من تطبيقات وتسهيلات لعملية تقييم الأداء، كالاختبارات الإلكترونيّة من حيث إعدادها وتطبيقها، والمقابلات الافتراضية، وتحليل النتائج.

4 - التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

حُسِبت الإحصاءات الوصفيّة لوصف الاستجابات على محور التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وذلك كما هو موضّح في جدول (9).

جدول 9

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوقت الذي نقضيه في البحث عن المرشحين.	1 1.4%	3 4.2%	12 16.9%	32 45.1%	23 32.4%	4.02	0.893	2	مرتفع

تابع/ جدول 9

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظل الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من العمل الروتينيّ في أثناء عملية البحث عن المرشحين.	1 %1.4	1 %1.4	15 %21.1	29 %40.8	25 %35.2	4.07	0.867	1	مرتفع
ستتمكن تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوصول إلى المزيد من المرشحين المؤهّلين.	1 %1.4	1 %1.4	17 %23.9	28 %39.4	24 %33.8	4.02	0.877	2	مرتفع
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الضغط للعثور على المرشّح المناسب.	1 %1.4	1 %1.4	18 %25.4	29 %40.8	22 %31	3.98	0.870	5	مرتفع
ستكون تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ قادرة على فحص السير الذاتيّة للمرشحين بالتفصيل.	0 %0	6 %8.5	11 %15.5	31 %43.7	23 %32.4	4.00	0.910	4	مرتفع
سيتم اختيار أنسب الأفراد من خلال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ.	2 %2.8	8 %11.3	24 %33.8	26 %36.6	11 %15.5	3.50	0.983	7	مرتفع
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوقت الذي نقضيه في اختيار الموظفين.	1 %1.4	3 %4.2	15 %21.1	35 %49.3	17 %23.9	3.90	0.864	6	مرتفع
الكلي						**3.93**	**0.785**		**مرتفع**

يُظهر جدول (9) الذي يبيّن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطوّر في الاستقطاب والاختيار في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع؛ إذ جاءت الفقرة التي نصّت على (ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من العمل الروتينيّ في أثناء عملية البحث عن المرشحين) في المرتبة الأولى وحصلت على المتوسط الحسابي الأعلى (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.867) وكانت بمستوى مرتفع، وتساوى في المرتبة الثانية الفقرتان (ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوقت الذي نقضيه في البحث عن المرشحين) و (ستتمكن تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوصول إلى المزيد من المرشحين المؤهّلين) بمتوسط حسابي بلغ (4.02)

وانحراف معياري (0.893) و (0.877) على التوالي، وكانتا أيضاً بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة التي تنصّ على (سيتم اختيار أنسب الأفراد من خلال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياريّ (0.983) وكانت بمستوى مرتفع أيضاً، وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الكلي للمحور؛ فقد كان المستوى أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياريّ (0.785).

ويعود سبب ذلك إلى الأهمية المتزايدة لأدوات الذكاء الاصطناعيّ ودورها البارز في تسريع العمليات الروتينيّة خلال عملية الاستقطاب والاختيار للموارد البشريّة التي تحتاجها الجامعة، وجاءت نتائج الدراسة الحالية متشابهة مع نتائج العديد من الدراسات؛ فقد توصّلت دراسة Weber (2023) إلى أن التعاون المثمر بين البشر والذكاء الاصطناعيّ في التوظيف يحقّق تخفيض التكاليف وتعزيز الكفاءة، كما توصّلت دراسة كل من Robinson (2019) و Kambur and Akar (2022) إلى اتفاق ممارسي الموارد البشريّة حول الميزة النسبيّة للذكاء الاصطناعيّ في التوظيف المستند إلى الخوارزميّة؛ فهو سيساعد على الوصول إلى المزيد من المرشحين بالمؤهلات المطلوبة، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة Xin et al. (2022) التي توصّلت إلى أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ يؤديّ إلى كفاءة إعلانات الوظائف، وتقليل الوقت في عملية التوظيف، وتقليل المهام المتكررة، مثل: فحص السيرة الذاتية للمرشح، أو جدولة المقابلات معهم. وكذلك تتفق مع دراسة الفيومي (2023) التي توصلت إلى وجود أثر للذكاء الاصطناعيّ في الاستقطاب والاختيار، ودراسة الركبان (2022)، وقد يعزى ذلك إلى القدرات الفائقة التي تقدمها تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ والتي لا تقتصر على أتمتة العمليات وحسب، إنما تتجاوز ذلك إلى فحص الأعداد الضخمة من نماذج السيرة الذاتيّة والمراجعة الدقيقة لمهارات وكفاءات المتقدمين للوظائف، وإرسال الرسائل الآلية وإجراء المقابلات الشخصيّة عبر محادثات الفيديو والمحادثات الكتابية مع المتقدمين، إضافة إلى تحليل الشخصيّة للمتقدمين للوظائف من خلال لغة الجسد، والكشف عن الإجابات غير الحقيقية عند الإجابة على أسئلة المقابلات من خلال التطبيقات.

5 - التطوّر في التدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر العاملين في عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود.

حُسِبت الإحصاءات الوصفيّة لوصف صورة الاستجابات على محور التطوّر في التطوير والتدريب في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، وذلك كما هو موضّح في جدول (10).

جدول 10

الإحصاءات الوصفية لمحور التطوّر في التدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعي

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
سيتم تحديث معرفتي المهنيّة بواسطة الدورات التدريبية داخل المنظمة من خلال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ.	0 %0	8 %11.3	15 %21.1	32 %45.1	16 %22.5	3.78	0.924	6	مرتفع
ستؤدي الدورات التدريبيّة داخل المنظمة عبر تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ إلى برنامج تدريبيّ ناجح.	0 %0	4 %5.6	15 %21.1	32 %45.1	20 %28.2	3.95	0.852	3	مرتفع
عند إجراء الدورات التدريبيّة داخل المنظمة باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ، ستتم إزالة القيود المتعلقة بمكان تقديم التدريب.	0 %0	3 %4.2	16 %22.5	29 %40.8	23 %32.4	4.01	0.853	2	مرتفع
ستزيد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من إمكانية الوصول إلى الدورات التدريبيّة داخل المنظمة.	0 %0	2 %2.8	11 %15.5	36 %50.7	22 %31	4.09	0.758	1	مرتفع
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من نقص الانتباه الذي عانيت منه في الدورات التدريبيّة التقليديّة.	1 %1.4	7 %9.9	19 %26.8	21 %29.6	23 %32.4	3.81	1.046	5	مرتفع
ستقلل تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من الوقت الذي أقضيه في الدورات التدريبيّة داخل المنظمة.	1 %1.4	6 %8.5	16 %22.5	26 %36.6	22 %31	3.87	0.998	4	مرتفع
الكلي						**3.92**	**0.773**		**مرتفع**

يُظهر جدول (10) الذي يبيّن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطوّر في التدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع؛ إذ جاءت الفقرة

التي نصّت على (ستزيد تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ من إمكانية الوصول إلى الدورات التدريبيّة داخل المنظمة) في المرتبة الأولى، وحصلت على المتوسط الحسابيّ الأعلى (4.09) وبانحراف معياريّ قدره (0.758) وكانت بمستوى مرتفع، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي نصّها (عند إجراء الدورات التدريبيّة داخل المنظمة باستعمال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ، ستتم إزالة القيود المتعلقة بمكان تقديم التدريب) بمتوسط حسابيّ بلغ (4.01) وانحراف معياريّ (0.853) وكانت أيضاً بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة التي تنصّ على (سيتم تحديث معرفتي المهنيّة بواسطة الدورات التدريبيّة داخل المنظمة من خلال تقنيّة الذكاء الاصطناعيّ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابيّ (3.78) وانحراف معياريّ (0.924) وكانت بمستوى مرتفع أيضاً، وكذلك الأمر بالنسبة للمستوى الكلي للمحور فقد كان المستوى أيضاً مرتفعاً بمتوسط حسابيّ (3.92) وانحراف معياريّ (0.773).

وقد يعود سبب موافقتهم إلى تفعيل الجامعة لمنصة التدريب الإلكتروني التي تتضمّن دورات تدريبيّة إلكترونيّة متاحة لجميع منسوبي الجامعة في أي وقت ومن أي مكان؛ مما يسهم في تعزيز المهارات التقنيّة والتعلّم وإدارة المعرفة، وجاءت نتائج الدراسة الحالية متقاربة مع نتائج العديد من الدراسات؛ من أهمها دراسة Kambur and Akar (2022) ودراسة الركبان (2022) التي توصّلت إلى أن استعمال الذكاء الاصطناعيّ سيزيد من إمكانية الوصول إلى الدورات التدريبيّة داخل المنظمة، مع تقليل الوقت الذي يقضيه الموظفين في التدريب مقارنةً بالطريقة التقليديّة، ودراسة أصرف (2019) التي كشفت نتائجها استعمال الخوارزميات في إعداد برامج تدريب متخصّصة، تعتمد على مهارات الموظفين الحالية، لتجهيزهم للفرص المستقبليّة، وهو جوهر عمل إدارة الموارد البشريّة؛ إذ إن الذكاء الاصطناعيّ يتميّز بالقدرة على المساعدة في التعلّم والتطوير المهنيّ فيمكنه التوصية بوحدات تدريبيّة مخصّصة للتنقل الوظيفيّ من خلال تحليل البيانات الخاصّة بكل موظف، مثل مهاراته وتفضيلاته، كما يمكنه تصميم تدريبه وفقًا للأهداف الشخصيّة؛ إذ تتوفّر خدمة التعلّم والتدريب الذاتيّ في سياق عملية التنمية الذاتيّة المستدامة، وترى الباحثة أن استعمال أدوات وتطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في تنمية وتطوير مهارات وكفاءات موظفي الموارد البشريّة بجامعة الملك سعود يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 وكذلك مع توجّهات التحوّل الرقميّ الداعمة لاستعمال الأدوات التقنيّة المساعدة في أداء أعمال الجهة، كأحد متطلبات المعايير الأساسية للتحوّل الرقميّ الصادرة من هيئة الحكومة الرقميّة (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وإجمالاً يُستنتج أن استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محور التطوّر في الأجور والمكافآت، وإدارة المواهب، وتقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، ويعزى ذلك إلى إدراك منسوبي عمادة الموارد البشريّة لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في تطوير ممارسات الموارد البشريّة، وتُفسِّر هذه النتيجة أهمية دعم وتبنّي القيادات العليا لاستعمال تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ،

ووعيهم بأهميتها، وبدورها في تطوير وظائف العمادة، وتسهيل إجراءات العمل فيها، وكذلك إنشاء مكتب الذكاء الاصطناعيّ في الجامعة الذي يُعنى بتطوير البرامج والمشاريع البحثيّة والتطبيقيّة التي تخدم مختلف التخصّصات الأكاديميّة والمهنيّة وبناء القدرات في مجالات الذكاء الاصطناعيّ من خلال اقتراح وتنفيذ البرامج التدريبيّة والتعليميّة لمنسوبي الجامعة (جامعة الملك سعود، 2025).

وقد يرتبط ذلك بما حقّقته المملكة العربيّة السعوديّة؛ فقد احتلت الترتيب الثاني على مستوى العالم في مجال الوعي المجتمعيّ بالذكاء الاصطناعيّ، وارتفاع معدل ثقة المواطنين السعوديين بالتعامل مع منتجات وخدمات الذكاء الاصطناعيّ في المملكة، وذلك وفقًا لتقرير مؤشر الذكاء الاصطناعيّ بنسخته السادسة (2023) Artificial Intelligence Index Report الصادر عن جامعة ستانفورد الأمريكيّة لعام 2023 (وكالة الأنباء السعودية، 2024) وبذلك، يمكن القول: إن هذه النتيجة قد تكون ناجمة عن طمأنينة موظفي عمادة الموارد البشريّة في جامعة الملك سعود جرّاء الجهود الحكوميّة السعوديّة لتطبيقات الذكاء الاصطناعيّ، وتصوّرهم الإيجابيّ حول دور الذكاء الاصطناعيّ في تحديث ممارسات إدارة الموارد البشريّة.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، ومع الاهتمام المتزايد باستعمال الذكاء الاصطناعيّ في مجال إدارة الموارد البشريّة، جاءت التوصيات كما يلي:

1 – تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات والكوادر البشريّة.

- بالتعاون مع بيوت الخبرة والمراكز البحثيّة، يُوصى بتطوير برامج تدريبيّة متقدّمة تستهدف مديري الموارد البشريّة، وتشمل هذه البرامج محاور، مثل: تحليل البيانات، وحوكمة الذكاء الاصطناعيّ وأخلاقياته.
- يُفضّل أن تكون هذه البرامج إلزاميّة لكافة العاملين في إدارات الموارد البشريّة، مع تقديم شهادات احترافيّة تضمن اكتساب الكفاءات المطلوبة.

2 – تحديث اللوائح والأنظمة لتمكين تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ.

- ينبغي لعمادة الموارد البشريّة بالجامعة العمل على تحديث السياسات والإجراءات التنظيميّة لضمان دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين، والتخطيط الإستراتيجيّ للقوى العاملة.
- يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في صياغة لوائح مرنة تواكب التغيرات السريعة، وتدعم الابتكار في استعمال الذكاء الاصطناعيّ.

3 – إطلاق مبادرات وطنيّة لتنمية مهارات الموارد البشريّة في الذكاء الاصطناعيّ.

- يُوصى بأن تطلق الجامعة بالتعاون مع وزارة الموارد البشريّة والتنمية الاجتماعيّة مبادرات وطنيّة لتعزيز المهارات الرقميّة لموظفي الموارد البشريّة.
- يُقترح إنشاء "أكاديمية الذكاء الاصطناعيّ للموارد البشريّة" لتوفير محتوى تعليميّ متكامل.

4 - حوكمة الذكاء الاصطناعيّ وضمان استعماله الأخلاقي.

- يجب تطوير أُطر حوكمة واضحة؛ لتنظيم استعمال الذكاء الاصطناعيّ في الموارد البشريّة، بطريقة تتضمّن مبادئ الشفافيّة، والعدالة، وحماية البيانات الشخصية.
- ينبغي أن تشمل الحوكمة آليات تدقيق دورية لضمان عدم وجود تحيّز خوارزميّ في عمليات التوظيف أو تقييم الأداء.

5 - تعزيز التفاعل بين الذكاء الاصطناعيّ والذكاء العاطفيّ البشريّ.

- يجب دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ مع مهارات الذكاء العاطفيّ لضمان بيئة عمل متوازنة، دون إغفال أهمية التواصل الإنسانيّ، والتفاعل الاجتماعيّ، والتعاطف مع الموظفين.
- يُوصى بتدريب مديري الموارد البشريّة على كيفية تحقيق تكامل فعّال بين التكنولوجيا الحديثة والمهارات البشريّة؛ مما يسهم في تعزيز الولاء الوظيفيّ، وتحقيق بيئة عمل أكثر تحفيزاً.

6 - تقييم فعالية أدوات الذكاء الاصطناعيّ في الموارد البشريّة باستمرار.

- يجب إنشاء وحدة تقييم متخصصة داخل عمادة الموارد البشريّة؛ لمتابعة أداء أدوات الذكاء الاصطناعيّ المستعملة، مثل: ChatGPT, Gemini, Chatbots وغيرها.
- ينبغي وضع مؤشرات أداء رئيسة (KPIs) لقياس مدى كفاءة هذه الأدوات في تحسين عمليات الموارد البشريّة، مع العمل على تحديثها، وفقاً للاتجاهات الحديثة والتغذية الراجعة من المستخدمين.

7 - تعزيز الأمن السيبرانيّ، وحماية البيانات الشخصية.

- يجب على الجامعة تطوير سياسات صارمة لحماية البيانات الحساسة من خلال تطبيق تقنيّات التشفير القوي، وإدارة الهويات الرقميّة.
- يُوصى بإجراء اختبارات اختراق دورية لضمان أمان المنصات الرقميّة المستعملة في إدارة الموارد البشريّة، مع وضع بروتوكولات واضحة للاستجابة للحوادث الأمنية.

8 - بناء شراكات إستراتيجيّة بين الجامعات والجهات المتخصّصة في الذكاء الاصطناعيّ.

- يجب أن تتبنى الجامعة مبادرات لعقد شراكات وتحالفات إستراتيجيّة مع الشركات التقنيّة، والمراكز البحثيّة المتخصّصة، والجهات الحكومية ذات العلاقة.

9 - إطلاق مؤتمر وطني دوري حول مستقبل الذكاء الاصطناعيّ في الموارد البشريّة.

- يُوصى بتبني وزارة الموارد البشريّة والتنمية الاجتماعيّة، بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديميّة، تنظيم مؤتمر دوري (كل ثلاث سنوات مثلاً).

الدراسات المستقبلية

توصي الدراسة بعمل عدد من الدراسات المستقبليّة، منها:

- حوكمة الذكاء الاصطناعيّ في إدارة الموارد البشريّة في منظمات القطاع العام.
- مقارنة تطوّر وظائف الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ بين أجهزة القطاع العام المختلفة، وبين القطاع الخاص.
- دراسة واقع تطوّر وظائف الموارد البشريّة في ظلّ الذكاء الاصطناعيّ، لتشمل مجالات أخرى، مثل: تخطيط القوى العاملة، والتطوير التنظيميّ، ورفاهية الموظفين.
- أثر استعمال الذكاء الاصطناعيّ على كفاءة عمليات الموارد البشريّة.
- الآثار الأخلاقيّة لاستعمال الذكاء الاصطناعيّ في ممارسات الموارد البشريّة، بما في ذلك القضايا المتعلّقة بخصوصية البيانات، والتحيّز في الخوارزميات.

المراجع

أصرف، حامد جودت. (2019). استشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة مطبقة على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان. *مجلة جرش للبحوث والدراسات، 21(عدد خاص)*، 9–42.
https://doi.org/10.36091/0550-021-995-001

[Asraf, H. J. (2019). Foreseeing the future of human resource management functions in light of the application of artificial intelligence techniques: A study applied to the municipality and planning department in the Emirate of Ajman - UAE. *Jarash Journal for Research and Studies, 21*(Special Issue), 9–42. Jerash University. https://doi.org/10.36091/0550-021-995-001

البشر، منى بنت عبدالله. (2020). متطلبات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تدريس طلاب وطالبات الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء. *مجلة كلية التربية، 20*(2)، 27–92.

[Al Besher, M. A. M. (2020). Requirements for the employment of artificial intelligence applications in teaching of male and female students of Saudi universities from experts' point of view. *Majallat Kullīyat Al-Tarbiyah, 20*(2), 27–92. (in Arabic)]

الداوود، منيرة عبدالعزيز. (2021). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 2*(5)، 49–93. https://doi.org/10.36046/2162-000-005-012

[Al-Dawoud, M. A. (2021, March). The reality of using artificial intelligence applications in the Deanship of Human Resources at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Islamic University Journal for Educational and Social Sciences*, *2*(5), 49–93. (in Arabic)] https://doi.org/10.36046/2162-000-005-012

الركبان، الجوهرة بنت عثمان. (2022). دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء عمادة الموارد البشرية في جامعة المجمعة. *مجلة العلوم التربوية، 33*، 15–76.

[Al-Rukban, A. B. O. (2022). The role of artificial intelligence applications in developing the performance of the deanship of human resources in Majmaah University. *Journal of Educational Sciences, 33*, 15–76. (in Arabic)]

الزدجالي، عاطف. (2023). حوكمة الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 51*، 335–338. https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.51.13

[Al-Zadjali, A. (2023). Governance of artificial intelligence in the management of human resources in organizations. *Al-Majalla Al-Akadimiyya lil-Abḥāth w Al-Nashr Al-'Ilmī, 51,* 335–338. (in Arabic)] https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.51.13

الصالح، غادة أحمد. (2022). العلاقة بين استخدام تقنيّات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 6*(1)، 1–19.

[Alsaleh, G. A. (2022). The relationship between using artificial intelligence technologies and the effectiveness of human resources practices (recruitment and selection) in small and medium enterprises. *Al Ain University Journal of Business and Law, 6*(1), 1–19. (in Arabic)]

عبدالرحمن، طارق عطية. (2013). *دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية*. مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

['Abd-Al-Raḥmān, Ṭ. 'A. (2013). *Guide to designing and implementing research in social sciences: A practical approach to building research skills*. Research Center, Institute of Public Administration. (in Arabic)]

الفيومي، أمجد محمد أحمد. (2023). *دور الذكاء الاصطناعي في تنمية ممارسات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسراء الخاصة، عمّان، الأردن.

[Al-Faiyami, A. M. A. (2023). *The role of artificial intelligence in improving human resource practices: An empirical study in Jordanian banks* [Unpublished master's thesis]. Al-Isra University, Amman, Jordan. (in Arabic)]

القحطاني، غادة علي. (2022). واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6*(55)، 1–23. https://dx.doi.org/10.26389/AJSRP.Q150622

[Alqahatani, G. A. S. (2022). The reality of using artificial intelligence (AI) in human resources management: An applied study on teaching members at King Saud University. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 6*(55), 1–23. (in Arabic)] https://doi.org/10.26389/AJSRP.Q150622

القمة العالمية للحكومات. (2024). *تقرير حالة الإدارة الحكومية العربية: الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا البيانات*. تم الاسترجاع من https://www.worldgovernmentssummit.org/ar/observer/reports/detail/arab-public-administration-report--artificial-intelligence-ar

[World Government Summit. (2024). *State of Arab public administration report: Artificial intelligence and data technology*. Retrieved from https://www.worldgovernmentssummit.org/ar/observer/reports/detail/arab-public-administration-report--artificial-intelligence-ar (in Arabic)]

الهويمل، ابتسام ناصر. (2020). *تطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي: نموذج مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

[Al-Huwaymil, I. N. (2020). *Development of human resource management at the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia using artificial intelligence applications: A proposed model* [Unpublished doctoral dissertation]. King Saud University, Saudi Arabia. (in Arabic)]

هيئة الحكومة الرقمية. (2024). *المعايير الأساسية للتحول الرقمي*. تم الاسترجاع من https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024%20وثيقة%20المعايير%20الأساسية%20للتحول%20الرقمي-V3.0.pdf-07/

[Digital Government Authority. (2024). *Basic standards for digital transformation*. Retrieved from: https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024%20-07/وثيقة%20المعايير%20الأساسية%20للتحول%20الرقمي-V3.0.pdf (in Arabic)]

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2020). *الإستراتيجيّة الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي*. تم الاسترجاع من https://ai.sa/Brochure_NSDAI_Summit%20version_AR.pdf

[Saudi Data and Artificial Intelligence Authority. (2020). *National strategy for data and artificial intelligence.* Retrieved from https://ai.sa/Brochure_NSDAI_Summit%20version_AR.pdf (in Arabic)]

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2024). *نبذة عن سدايا*. تم الاسترجاع من https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/About.aspx

[Saudi Data and Artificial Intelligence Authority. (2024). *About SDAIA.* Retrieved from https://sdaia.gov.sa/ar/SDAIA/about/Pages/About.aspx (in Arabic)]

جامعة الملك سعود. (2023). *عمادة الموارد البشرية*. تم الاسترجاع من www.dfpa.ksu.edu.sa/ar

[King Saud University. (2023). *Deanship of human resources.* Retrieved from www.dfpa.ksu.edu.sa/ar (in Arabic)]

جامعة الملك سعود. (2025). *مكتب الذكاء الاصطناعي*. تم الاسترجاع من https://aio.ksu.edu.sa/ar/node/2966

[King Saud University. (2025). *Artificial intelligence office.* Retrieved from https://aio.ksu.edu.sa/ar/node/2966 (in Arabic)]

وكالة الأنباء السعودية. (2024). *المملكة تتقدم عالمياً في مجال تقنيّات البيانات والذكاء الاصطناعي*. تم الاسترجاع من https://www.spa.gov.sa/N2201550#

[Saudi Press Agency. (2024). *The kingdom is advancing globally in the field of data technologies and artificial intelligence*. Retrieved from https://www.spa.gov.sa/N2201550# (in Arabic)]

Almarashda, H., Baba, I., Ramli, T. A. A., Memon, A., & Abdul Rahman, I. (2021). Human resource management and technology development in artificial intelligence adoption in the UAE energy sector. *Journal of Applied Engineering Sciences, 11*(2), 69–76. https://doi.org/10.2478/jaes-2021-0010

Bellman, R. (1978). *An introduction to artificial intelligence: Can computers think?* (No. 04; Q335, B4). Boyd & Fraser Pub. Co.

Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In *2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)* (pp. 47–51). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051544

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., LeeCooke, F., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Rogelberg, S., Saunders, M. N. K., Tung, R. L., & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal, 33*(3), 606–659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524

Dessler, G. (2023). *Human resource management* (p. 11). Pearson Education. Kindle Edition.

Einola, K., & Khoreva, V. (2023). Best friend or broken tool? Exploring the co-existence of humans and artificial intelligence in the workplace ecosystem. *Human Resource Management, 62*(1), 117–135. https://doi.org/10.1002/hrm.22147

Kambur, E., & Akar, C. (2022). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: A scale development study. *International Journal of Manpower, 43*(1), 168–205. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0216

Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A., & Prikshat, V. (2021). 'Are we there yet?' Australian HR professionals and the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 59*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12245

Puhovichova, D., & Jankelova, N. (2022). Changes in human resource management in the context of the Fourth Industrial Revolution. *International Scientific Journal "Industry 4.0".* https://stumejournals.com/journals/i4/2020/3/138.full.pdf

Rathnayake, A., & Gunawardana, A. (2023). The role of generative AI in enhancing human resource management: Recruitment, training, and performance evaluation perspectives. *International Journal of Social Analytics, 8*(11), 13–22. https://norislab.com/index.php/ijsa/article/view/53

Robinson, M. F. (2019). *Artificial intelligence in hiring: Understanding attitudes and perspectives of HR practitioners* (Order No. 13424889) [Doctoral dissertation]. ProQuest Dissertations & Theses Global. https://www.proquest.com/dissertations-theses/artificial-intelligence-hiring-understanding/docview/2168355453/se-2

Rotatori, D., Lee, E. J., & Sleeva, S. L. (2021). The evolution of the workforce during the Fourth Industrial Revolution. *Human Resource Development International, 24*, 92–103. http://dx.doi.org/10.1109/ICCAKM46823.2020.9051544

Schultz, C. M. (2021). The future and the role of human resource management in South Africa during the Fourth Industrial Revolution. *SA Journal of Human Resource Management, 19*, a1624. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1624

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Publishing Group.

Sithambaram, R. A., & Tajudeen, F. P. (2023). Impact of artificial intelligence in human resource management: A qualitative study in the Malaysian context. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 61(4)*, 821–844. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12356

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – How Industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest, 26*(4), 7–11. https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059

Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, *80*(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18

Tortoise. (2024). *Global AI rankings*. https://www.tortoisemedia.com/intelligence/global-ai/#rankings

United Nations Development Program. (2024). *Sustainable Development Goals*. https://www.undp.org/sustainable-development-goals

Verma, A., & Venkatesan, M. (2022). HR factors for the successful implementation of Industry 4.0: A systematic literature review. *Journal of General Management, 47*(2), 73–85. https://doi.org/10.1177/03063070211019141

Weber, P. (2023). Unrealistic optimism regarding artificial intelligence opportunities in human resource management. *International Journal of Knowledge Management (IJKM), 19*(1), 1–19. https://doi.org/10.4018/IJKM.317217

World Economic Forum. (2024). *Centre for the Fourth Industrial Revolution*. https://centres.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution/home

Xin, O. K., Wider, W., & Ling, L. K. (2022). Human resource artificial intelligence implementation and organizational performance in Malaysia. *Asia-Pacific Social Science Review, 22*(3), 3. https://doi.org/10.59588/2350-8329.1461

حصة محمد الرتيق، حاصلة على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة من جامعة الملك سعود عام 2021، تعمل حالياً أستاذاً مساعداً في قسم الإدارة العامة بجامعة الملك سعود، تشمل اهتماماتها البحثية: الموارد البشريّة، الذكاء الاصطناعيّ، وعمل المرأة. (halretaig@ksu.edu.sa)