

أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية

إسراء أحمد محمد حزين¹

زكريا أحمد عبد الرحمن العطيات²

ماجستير إدارة الموارد البشرية

أستاذ مشارك في تخصص إدارة الأعمال

جامعة البلقاء التطبيقية

جامعة البلقاء التطبيقية

**The Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management Practices in
Jordanian Telecommunications Companies**

Esraa Ahmad Huzaen¹

Dr. Zakaria Ahmad AL Atyyat²

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في شركات الاتصالات الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية والبالغ عددهم (5500) عامل، تم الحصول على عينة ميسرة ممثلة من أفراد المجتمع تبعاً للجداول الإحصائية، حيث تم توزيع (357) استبانة، واستخدم عددًا من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في شركات الاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة متخذي القرار في شركات الاتصالات الأردنية العمل على تعزيز جهود التحول الرقمي من خلال تكثيف استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لما لها من أثر في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، شركات الاتصالات الأردنية.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of artificial intelligence on human resources management practices and their dimensions (recruitment, selection, appointment) in Jordanian telecommunications companies. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. The study population included all workers at various administrative levels, numbering 5,500 workers.

A soft, representative sample of community members was obtained according to statistical tables. An electronic questionnaire was distributed (357) questionnaires were retrieved. A number of appropriate statistical methods were used using the Statistical Program for the Humanities and Social Sciences (SPSS). The study reached a set of the most important of the results was the presence of a statistically significant impact of artificial intelligence on human resources management practices and their dimensions (recruitment, selection, appointment) in telecommunications companies. Jordanian.

The study recommended that decision makers in Jordanian telecommunications companies work to enhance digital transformation efforts by intensifying the use of artificial intelligence techniques because of their impact on improving human resources management practices.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources Management Practices, Jordanian Telecommunications Companies.

1. المقدمة:

يتميز عصرنا الحالي بالتقدم التكنولوجي العلمي، حيث ظهرت فيه عدة مجالات تعبر عن هذا التقدم، وأهمها الذكاء الاصطناعي الذي ظهر في أعمال المنظمات الحديثة في مجال الإدارة، والذي يسعى إلى تحويل المنظمات إلى منظمات رقمية، تستخدم تقنيات حديثة ذهبت في المنظمات إلى التطور والتحسين المستمر في أنظمتها وعملياتها الإدارية وفي إدارة عناصرها المختلفة، وإنجاز أعمالها بسهولة وسرعة ودقة.

الذكاء الاصطناعي من أهم علوم الحاسوب الحديثة والمتطورة، الذي ساهم في تسهيل تداول البيانات والمعلومات بين أقسام المنظمات؛ حيث يتبع هذا العلم تقنيات ذكية تعمل على محاكاة وفهم طبيعة عقل البشر، فالعقل يعمل على إرسال إشارات لجسم الإنسان تتحكم بكافة التحركات والممارسات اليومية من شعور وإحساس وتفكير، وجاء الذكاء الاصطناعي؛ لكي يحاكي هذه النشاطات، ونجح في أغلبها (أبو زايد، 2017).

وقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام المؤسسات والباحثين على حد سواء تبعاً للآثار الايجابية التي تلعبها الإدارة الفاعلة في تحقيق العديد من المخرجات التنظيمية المنشودة مثل تزويد المؤسسة بما تحتاجه من أفضل الموظفين، والعمل على إكسابهم المهارات المطلوبة لتنفيذ مهام العمل، وتحفيزهم بشتى الوسائل الممكنة من خلال التعويضات والمكافآت والحوافز والمشاركة في الربح، بالإضافة إلى حمايتهم من خلال التركيز على الصحة والسلامة المهنية، وتقييم ادائهم بصورة دورية من أجل تحديد جوانب القصور وتلافيها مستقبلاً، وتأتي هذه الجهود ضمن إطار سعي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المؤسسية على المدى القريب، ووضع المؤسسة في مكانة تنافسية متميزة على المدى البعيد (بيعة، 2016).

تعتبر عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي نجح الذكاء الاصطناعي في تطويرها وساعد في تحقيق المرونة والسرعة وتوفير الوقت والجهد والمال وقلل أيضاً من التحيزات التي قد تحدث نتيجة عملية الاختيار والتعيين، فظهرت تطبيقات تقوم بالمقابلات عن بعد عن طريق كاميرا الهاتف أو أجهزة الحواسيب التي تعمل على تحليل تعابير الوجه للمرشحين ورصد الإشارات

الخاصة بالصوت والنص والمهارات المطلوبة لدور الوظيفة والتوافق الاجتماعي والثقافي والشخصي، وقد ساعدت هذه التقنيات في تحليل أفضل للمؤهلين المحتملين لاختيارهم أو رفضهم بوقت وجهد أقل خالية من أي مظهر من مظاهر التحيز (Fernández, 2017).

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من التقدم التكنولوجي الهائل، لم تحقق تقنيات الذكاء الاصطناعي الأهداف المرجوة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الفعال، وما زال هناك قصور في فهم مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على تلك الممارسات، من هنا سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية حول مدى فعاليته في تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث يعتبر الاستقطاب والاختيار والتعيين من الممارسات المهمة في هذه الإدارة والتي تتطلب استخدام تقنيات ترفع من كفاءتها وفعاليتها وتسهل وتسرع عملها وتقلل التحيزات التي قد تؤثر على اختيار أفضل الموهوبين.

وإنطلاقاً مما ذكر يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في شركات الاتصالات الأردنية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات الأردنية؟
- ✓ ما أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية؟

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من جانبين هما: الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية:

الأهمية النظرية: تعد هذه الدراسة مكملّة للدراسات الحديثة في مجال الذكاء الاصطناعي التي تؤكد على أهمية تطبيقها في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي جاءت للربط بين متغيرين هامين هما الذكاء

الإصطناعي وممارسات إدارة الموارد البشرية ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما، وتتجلى الأهمية النظرية من خلال أهمية المتغيرات التي تمت دراستها، كموضوعات مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية من حيث مدى ارتباطها وتأثيرها على المنظمات، وتكمن أهميتها النظرية أيضاً بإحتمالية إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على النتائج وما قدمته من توصيات، مع إمكانية تطبيق دراسات مشابهة على قطاعات أخرى.

الأهمية العملية التطبيقية: تكمن أهمية الدراسة في توفير معلومات لشركات الاتصالات في الأردن عن الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يساهم في تطوير أداء هذه الشركات والعاملين فيها، ومساعدة متخذي القرار في شركات الاتصالات الأردنية على إعطاء أهمية للذكاء الاصطناعي وتطبيقه على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً تقديم توصيات عملية يمكن أن يستدل من خلالها ممارسي إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لجعلها أداة إستراتيجية في عمليات المنظمة، وتوضح لهم النتائج المرادة من دمج هذه التقنيات في الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- ✓ التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
- ✓ التعرف على أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في شركات الاتصالات الأردنية.
- ✓ تقديم توصيات مفيدة لشركات الاتصالات الأردنية من شأنها تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق الذكاء الاصطناعي.

5. فرضيات الدراسة:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في شركات الاتصالات الأردنية.

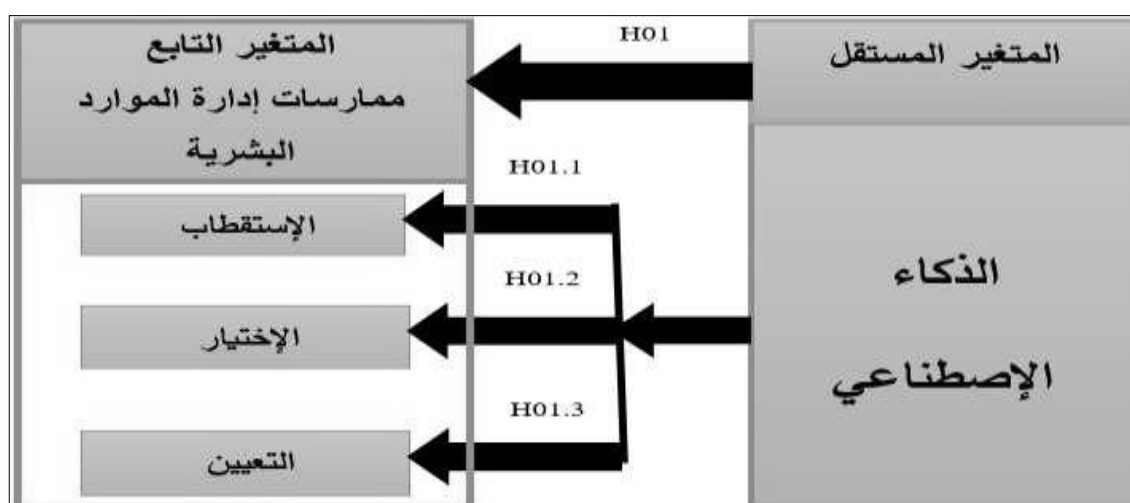
ويتفرع منها الفرضيات التالية:

HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاستقطاب في شركات الاتصالات الأردنية.

HO2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاختيار في شركات الاتصالات الأردنية.

HO3-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على التعيين في شركات الاتصالات الأردنية.

6. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

مصادر الأنموذج: من إعداد الباحثة وذلك إعتماًداً على المصادر التالية جدول (1) مصادر الأنموذج:

المتغير المستقل: الذكاء الاصطناعي	العموش (2021)، الحلاق والإسماعيل (2023).
المتغير التابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية	Roby (2018), Dessler, (2012).

7. المصطلحات العلمية والإجرائية للدراسة:

الذكاء الاصطناعي: هو العمل على توجيه علوم الحاسب في تصميم أنظمة ذكية تعطي نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في السلوك الإنساني وإدارة العنصر البشري (جعفر، 2020).

تعريف الذكاء الاصطناعي إجرائياً: مايمكن لموظف الموارد البشرية القيام به من إستقطاب وإختيار وتعيين رقمي للمرشحين لمنصب شاغر بكفاءة وفاعلية لدى شركات الاتصالات الأردنية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء. (Dessler,2012)

تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً: استراتيجيات من شأنها توفير الموارد البشرية رقمياً لشركات الاتصالات الأردنية.

الاستقطاب: عملية جذب المشرحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة واستمالتهم وترغيبهم بالعمل في المنظمة (Widarni and Bawono, 2020).

تعريف الاستقطاب إجرائياً: عملية جذب المشرحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة رقمياً في شركات الاتصالات الأردنية.

الاختيار: يهدف إلى المقارنة بين المرشحين لتوظيف الأفضل منهم وفق المعايير الموضوعية، وهو أحد الوسائل لإختيار أفضل المتقدمين والذي تبين من دراسة طلباتهم أنهم مناسبين للوظيفة (الجبالي، 2016).

تعريف الاختيار إجرائياً: عملية تصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة عن طريق استخدام طرق وأساليب رقمية للمفاضلة بين المرشحين حسب الوصف الوظيفي في شركات الإتصالات الأردنية. التعيين: هو خطوة أخيرة من خطوات التوظيف حيث تختار المنظمة المتقدم المناسب للوظيفة الشاغرة وتقوم المنظمة بعدها بتدريبه وتأهيله وتهيئته تهيئة مبدئية وتعريفه بجوانب المنظمة وجوانب الوظيفة. (Gatewood and Barrick, 2015).

تعريف التعيين إجرائياً: المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف حيث تستقر المنظمة على المرشح المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة وبعد ذلك تصدر توصية بتعيينه وإعطائه مركز قانوني بعد مروره بعدة إختبارات ومقابلات ضمن معايير مختارة ومعدة ومبرمجة مسبقاً في شركات الإتصالات الأردنية.

8. حدود الدراسة:

- ✓ الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على الذكاء الاصطناعي، وممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).
- ✓ 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية.
- ✓ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة ميدانيا خلال العام الجامعي 2024-2025م.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية في الأردن.

9. الذكاء الاصطناعي

في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وانتقال العالم إلى مرحلة جديدة من التطور من خلال التغيرات المتسارعة التي تعصف بالمنظمات وأنشطتها (المالية، والإقتصادية، والسياسية، والإجتماعية) سيكون الذكاء الاصطناعي المحرك لهذا التقدم والنمو والإزدهار خلال السنوات القليلة القادمة، وسيكون سباقاً في تلبية إحتياجات هذا العالم المتغير (الشرقاوي، 2023). فالذكاء الاصطناعي من أهم ماتوصلت إليه الثورة

الصناعية الرابعة؛ نظراً لاستخدامه في عدة مجالات (العسكرية، والصناعية، والاقتصادية، والخدماتية) (بوبحة، 2022). الذكاء الاصطناعي يمثل مجاًلاً جديداً في عالم الحاسوب، والذي يعمل على محاكاة العقل البشري؛ حيث يتبع هذا العلم الخوارزميات والتقنيات الذكية التي تعمل على محاكاة وفهم نمط العقل البشري، فالعقل يعمل على إرسال إشارات لجسم الإنسان تتحكم بكافة العمليات والنشاطات اليومية من شعور وإحساس وتفكير وحركة، وجاء هذا العلم؛ لكي يحاكي هذه النشاطات، ونجح في أغلبها، وما ازل علم الذكاء الاصطناعي يبحث في محاكاة الشعور من حزن، وفرح، وينقسم الذكاء الاصطناعي إلى عدة أقسام من ضمنها النظم الخبيرة؛ وهي عبارة عن برامج حاسوب تحاكي في عملها أسلوب الإنسان الخبير في حل مشكلة ما في مجال معين (أبو زايد، 2017).

1.9. مفهوم الذكاء الاصطناعي

يعود تاريخ ظهور مصطلح الذكاء الاصطناعي في العقد الخمسين من القرن العشرين، وبالتحديد في عام 1950 م؛ عندما قام العالم "Allan Torengh" بعمل اختبار تورينج، الذي يقوم على مبدأ تقييم ذكاء جهاز الحاسوب، على أساس قدرته على محاكاة الذكاء الإنساني، والذي يصنّف بالذكي في حال أثبتت قدرته على محاكاة العقل البشري. عرّفه "مارفن لي مينسيك" بأنه: بناء برامج الحاسب التي تتغصم في التجهيزات التي يتم إنجازها بشكل مقبول من قبل الناس، وذلك لأنها تقتضي عمليات عقلية ذات مستوى عالي مثل (التعلم المعرفي، وتنظيم الذاكرة، والتفكير الناقد)، (بوبحة، 2019).

وعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه تصرف وخصائص معينة تتميز بها برامج الكمبيوتر تجعلها تمثل قدرات الإنسان العقلية وطرق عملها (عبد الرحمن، 2018). الذكاء الاصطناعي هو أحد مجالات الدراسة في علم الكمبيوتر الذي يقع إهتمامه على تنمية الآلة التي تساعد على القيام بعمليات تشبه عمليات العقل البشري مثل صناعة نسخ مكررة والتعلم والتصحيح الذاتي (سعودي، 2023). وقد أشار الشرقاوي (2010) في كتابه "الذكاء الاصطناعي والشبكات العصبية" بأنه ذلك الفرع من علوم الحاسب الذي يمكن من خلاله إيجاد وبناء برامج تحاكي الذكاء البشري؛ لأداء بعض المهام وتحقيق الأهداف بدلاً من البشر، والتي تتطلب تفكير واستيعاب واستماع وتحدث وحركة.

وتم تعريفه من قبل الهرموزي وامحمد، (2024) على أنه القيام بتطوير نظم المعلومات التكنولوجية التي تعتمد على الحاسوب وعدة أدوات تعمل على تحقيق الأهداف التي تتطلب ذكاء الناس وتمكنهم من الوصول إلى نتائج معقولة.

والذكاء الاصطناعي هو الذكاء الموجود في الآلات والبرامج بطريقة تحتذي القدرات الذهنية البشرية وطرق عملها مثل التعلم والاستنساخ وتطبيق أوضاع لم تبرمجها الآلة (السليطي، 2023). بعض تعريفات الذكاء الاصطناعي، منظمة في أربع فئات (Blagoj et al., 2020):

جدول (2) الذكاء الاصطناعي بأنه يتمتع بعدة خصائص ومنها:

الأنظمة التي تفكر كالإنسان	الأنظمة التي تفكر كالبشر
- دراسة القدرات العقلية من خلال استخدام النماذج الحسابية	- الجهد الجديد المثير لجعل أجهزة الكمبيوتر تفكر. - الآلات ذات العقول بالمعنى الحرفي والكامل
- دراسة الحسابات التي تجعل ذلك ممكناً للإدراك والعقل والتصرف.	- [أتمتة] الأنشطة التي نرتبط بها التفكير البشري، والأنشطة مثل اتخاذ القرار، حل المشكلات والتعلم...
نظام يتصرف بعقلانية	نظام يتصرف مثل البشر
- دراسة كيفية جعل أجهزة الكمبيوتر تفعل الأشياء - وهو الأمر الذي يعتبره الناس أفضل في الوقت الحالي.	- فن إنشاء الآلات التي تؤدي وظائف التي تتطلب الذكاء عندما يؤديها الناس.

ولخصت الباحثة الذكاء الاصطناعي بأنه: يعتبر فرع من علم الحاسوب، ويهتم بمحاكاة الآلة للذكاء الإنساني، وهو الذكاء موجود بالأجهزة والآلات والبرامج، ويقتضي عمليات عقلية عالية المستوى مثل (التعلم المعرفي، تنظيم الذاكرة، التفكير الناقد).

2.9. مراحل وتاريخ تطور الذكاء الاصطناعي:

يمكن أن يكون للذكاء الاصطناعي تأثير كبير على الطريقة التي تستجيب بها المجتمعات الحديثة للتحديات الصعبة إذا تم تسخير الذكاء الاصطناعي بشكل صحيح؛ فيمكنه إنشاء مجتمع أكثر عدلاً وصحة وشمولاً (Blagoj et al., 2020). للذكاء الاصطناعي تاريخ موجز حيث تم استخدام مصطلح الذكاء الاصطناعي لأول مرة في المطبوعات بواسطة جون مكارثي، في اقتراح لعقد مؤتمر في دارتموث كلية نيو هامبشاير لمناقشة محاكاة السلوك الذكي بواسطة الآلات، تم نشر الذكاء الاصطناعي بالفعل في مجالات التطبيق المختلفة، مثل: أنظمة التوصية، مرشحات البريد العشوائي، التعرف على الصور، التعرف على الصوت، المساعدین الظاهريين.... الخ، فهو يمتد عبر العديد من القطاعات من الطب إلى النقل وعلى مدى عقود منذ ظهور هذا المصطلح و تم تقديمه في الخمسينيات حيث تطورت أساليب استخدامه بدءاً من خوارزميات الذكاء الاصطناعي الأساسية في الخمسينيات إلى التحول النموذجي في الخوارزميات الرمزية وتطوير الأنظمة الخبيرة في السبعينيات، وتم إدخال التعلم الآلي في التسعينيات وخوارزميات التعلم العميق في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين حيث عالج مشكلات معقدة، وقدم حلولاً وجدت أنها مفيدة في مجالات التطبيقات المختلفة بما في ذلك استخراج البيانات، والروبوتات الصناعية، والخدمات اللوجستية، وذكاء الأعمال، والخدمات المصرفية والبرمجيات والتشخيص الطبي وأنظمة التوصية ومحركات البحث (Granham, 2017).

3.9. أهمية الذكاء الاصطناعي:

من الصعب تحديد أهمية الذكاء الاصطناعي في نقاط سريعة لما له من أهمية كبيرة حيث تكمن أهميته في بعض الجوانب ومنها أنه يحافظ على الخبرات العقلية المتراكمة وينقلها للآلات الذكية، ويمكن البشر من استخدام اللغة الإنسانية الطبيعية في التعامل مع الآلات بدلاً من لغات البرمجة الحاسوبية، وهذا يجعل استخدام الآلات متاح لكافة فئات المجتمع بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة بعد أن كان ذلك مقتصرًا على أصحاب الخبرة والمختصين، ويساعد الذكاء الاصطناعي في تشخيص الأمراض ووصف الأدوية، ويساعد في الاستشارات القانونية والتعليم وفي المجالات العسكرية والأمنية أيضاً،

ويساعد أيضاً في اتخاذ القرارات نظراً لما تتمتع به الأنظمة الذكية من استقلالية وموضوعية وبالتالي تكون قراراتها أقرب إلى الصواب وبعيدة عن التحيز والعنصرية، ويخفف على البشر الكثير من الأخطار والضغوطات النفسية لما للأنظمة الذكية من دور فعال في القيام بالأعمال الشاقة والخطرة وحتى في الكوارث الطبيعية، وإيضاً في المجالات التي تحتاج إلى تركيز عقلي عالي وتتميز بالتعقيد وقرارات حساسة لاتتحمل التأجيل أو الخطأ، فالذكاء الاصطناعي قادر على إجراء البحوث العلمية، وهو بالمقدمة للوصول إلى اكتشافات ذات الأثر في مواكبة النمو في الممارسات العلمية جميعها (محمد، 2023).

لاحظت الباحثة بأن أهمية الذكاء الاصطناعي تكمن في توفير منافع كثيرة للفرد والمجتمع؛ فالذكاء الاصطناعي يقلل من التوتر والضغوطات النفسية لدى الفرد بسبب قيامه بالأعمال الخطيرة والشاقة والمعقدة، ويفيد المجتمع في مواكبة التطورات والتغيرات في جميع المجالات.

4.9. أهداف الذكاء الاصطناعي كما تراها محمد، (2024، 14-15):

- ✓ نظم تفكر كالبشر: تحاكي ذكاء الإنسان
- ✓ نظم تفكر بشكل عقلائي: مثل حل المشكلات
- ✓ نظم تعمل كالناس: مثل الاتصالات الذكية بين الإدراك والأفعال.
- ✓ نظم تعمل بشكل منطقي: التواصل الانساني مع الإنسان، الإنسان مع الحاسوب، والحاسب مع الحاسوب.
- ✓ تكمن أهداف الذكاء الاصطناعي في هدفين رئيسيين هما تمكين الآلات من معالجة المعلومات بشكل أقرب لطريقة عمل الإنسان في حل المشكلات، أي تنفيذ عدة أوامر في نفس الوقت، وفهم أفضل لماهية الذكاء الإنساني، عن طريق فك شيفرة دماغ الإنسان حتى يمكن محاكاتها (العطرة، 2021).
- لاحظت الباحثة بأن هدف الذكاء الاصطناعي يتلخص في قدرة الآلات على محاكاة عقل البشر في التفكير وفي الذكاء وفي التواصل.

5.9. مجالات الذكاء الاصطناعي:

أجمع أغلب الباحثون على أنّ مجالات الذكاء الاصطناعي تتمثل في أربع مجالات هي (النظم الخبيرة، نظم الشبكات العصبية، نظم الخوارزميات الجينية، نظم المنطق الغامض):

- ✓ النظم الخبيرة: النظام الخبير هو نظام حاسوبي يحاكي قدرة الخبير البشري على اتخاذ القرار، وهو نظام معلومات يقوم بحل المشكلات وأطلق عليها هذا الاسم لأنها تختلف عن البرنامج كونها تشتمل على أساسيات حل المشكلة (Mohammad Farajollahi and Vahid Baradara 2023).
- ✓ نظم الشبكات العصبية: هي نظم معلومات تم تصميمها على شكل خلايا عصبية تتدرّب وتتعلم وتتكيف بطريقة عمل دماغ الإنسان، حيث تحتوي على عدد كبير من الأنظمة الصغيرة لمعالجة المعلومات تسمى خلية عصبية (سليمان، 2020).
- ✓ نظم الخوارزميات الجينية: هي خوارزميات ذكية صمّمت لحل المسائل المعقّدة وتحسينها، والتي تدخل في العديد من المجالات، وتعد الخوارزمية من طرق البحث الكفوة المعتمدة على مبادئ الاختيار الطبيعي وعلم الوراثة (العيب، 2019).
- ✓ نظام المنطق الغامض: هو منظومة منطقية تقوم على تعميم للمنطق التقليدي ثنائي القيم، وذلك للاستدلال في ظروف غير مؤكدة، وبالمعنى الضيق فهو نظريات وتقنيات تستخدم المجموعات الضبابية التي هي مجموعات بلا حدود قاطعة، يمثل هذا المنطق طريقة سهلة لتوصيف وتمثيل الخبرة البشرية، كما أنه يقدم الحلول العملية للمشاكل الواقعية، وهي حلول بتكلفة فعّالة ومعقولة، بالمقارنة مع الحلول الأخرى التي تقدم التقنيات الأخرى (الشرقاوي، 2023).
- 6.9. تطبيقات الذكاء الاصطناعي:**

إنّ الذكاء الاصطناعي اليوم دخل مجالات وقطاعات شتى حتى أنه دخل في مجالات لم يكن يتوقعها الإنسان، ومن هذه المجالات الذكاء الاصطناعي في الخدمات الصحية حيث يعمل على تحسين نتائج المرضى وخفض التكاليف، ويدخل في حفظ واسترجاع بيانات المرضى والبيانات الأخرى المتعلقة بتاريخهم المرضي، حتى أنه دخل في تنظيم المواعيد وفهم عملية الفوترة وإكمال العمليات الإدارية الأخرى، وهناك أيضاً مجموعة من برامج الذكاء الاصطناعي يتم استخدامها للتنبؤ بالأمراض والأوبئة، ومن المجالات أيضاً الذكاء الاصطناعي في الأعمال حيث دخل في إدارة علاقات العملاء وخدمتهم، وتم استخدامه أيضاً في تحليل المناصب الوظيفية للموظفين، ولم يخلو التعليم من دخول الذكاء الاصطناعي فيه، حيث تم الاستفادة منه في تقييم الطلبة ومساعدتهم على العمل بسرعة، وساعد المدرسين في تقديم

دعم للطلاب وتوجيههم في المسار الصحيح، حتى انه دخل في الجامعات الذكية التي ساعدت الطلاب على محاكاة الآلة واستخراج المعلومات التي يريدونها بسهولة وسرعة، ومن المجالات التي تأثرت بالذكاء الاصطناعي المجالات المتعلقة بالقانون حيث ساعد الذكاء الاصطناعي أتمتة الوثائق القانونية المعقدة ووفرها وتحسين خدمة الزبائن، حتى أن شركات المحاماة تستخدم الذكاء الاصطناعي في تفسير البيانات وتوقع النتائج، وتصنيف واسترجاع المعلومات من الوثائق (العزب، 2022).

دخل الذكاء الاصطناعي في البنوك حيث تستخدم البنوك روبوتات المحادثة لتوعية عمالها بالخدمات والعروض وللتعامل مع المعاملات التي تتطلب عدم تدخل بشري لتحسين العمليات وخفض التكاليف، ودخل أيضاً الذكاء الاصطناعي في النقل، بالإضافة إلى الدور الرئيسي للذكاء الاصطناعي في تشغيل المركبات المستقلة، تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في النقل كتنسيق حركة المرور، والتنبيه بالرحلات الجوية وتحسين عمليات الشحن البحري، والمركبات ذاتية القيادة (الجعافرة، 2023).

تستخدم المؤسسات الذكاء الاصطناعي في برامج إدارة المعلومات مثل (SIEM) ذات الصلة لاكتشاف الأنشطة المشبوهة التي تشير إلى تهديدات، من خلال تحليل البيانات واستخدام المنطق لتحديد البرمجيات الخبيثة المعروفة، يمكن للذكاء الاصطناعي إرسال تحذيرات لأي هجمات جديدة التي تحدث في وقت أكثر قرباً من البشر (العزب، 2022).

7.9. نظرة مستقبلية للذكاء الاصطناعي محمد، (2024، 14-15):

أصبح مستقبل الذكاء الاصطناعي مؤخراً يشغل حيزاً هاماً من عقول الناس، إذ يعتقد بعضهم أن روبوتات الذكاء الاصطناعي تمثل تمهيداً خطيراً من شأنه أن يسيطر على العالم سريعاً، بينما يرى آخرون أنها تمثل بداية حقبة جديدة من التقدم التكنولوجي والتطوير، ومن التوقعات حول تغيير مستقبل تقنيات الذكاء الاصطناعي للعالم، سوف يستخدم لتحسين تجربة المستخدم في معالجة اللغة الطبيعية، وستغير الأتمتة طريقة تفكير البشر في الوظائف، وستستخدم الشركات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بسلوك العملاء، وسيعزز الأمن السيبراني، بالإضافة إلى الارتقاء بجودة التعليم بطريقة حاسمة وغيرها الكثير من الأمور التي يخبأها لنا الذكاء الاصطناعي (محمد، 2023).

تري الباحثة أن الذكاء الاصطناعي لا يمكن أن يتفوق على البشر، ولو حدث ذلك سيحدث بعد عدة عقود، لأن هناك العديد من العقبات التي يواجهها حتى يستطيع التطور بالشكل المطلوب، ومن أبرز هذه العقبات القدرة على التكيف حيث يستطيع البشر التكيف مع الكثير من المهمات بسرعة كبيرة في غضون دقائق من خلال بعض المعارف الجديدة، وأما الذكاء الاصطناعي؛ فإنه يحتاج إلى وقت طويل حتى يتمكن من التكيف، الأخطاء الفادحة في معظم الأحيان ترتكب أنظمة الذكاء الاصطناعي أخطاءً فادحة عند الخطأ، وربما تقوم بتلبية طلبات مختلفة تمامًا ومغايرة لما يأمر به.

10. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعتبر التنظيم حدث إنساني حقيقي، جاء ليحل أزمة تشويش وجود الإنسان على هذه الحياة؛ لتحقيق بقاؤه وتحقيق الاستخلاف في الأرض، فتأثر الإنسان ليجد الأدوات التي يستطيع من خلالها إشباع حاجاته لكي يعيش برفاه ويلبي رغباته الفسيولوجية وبيواكب متغيرات البيئة التي يعيش فيها، ولأن الإنسان يمتلك قدرات وطاقات كبيرة؛ استطاع أن يندمج في أشكال عدة من التنظيمات سواء اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو عسكرية... الخ، وهذه التنظيمات تتكون من عدة عناصر كالمهدف والعنصر المادي والعنصر التشريعي، وأخيراً العنصر البشري الذي يعدّ على درجة عالية من الأهمية لأنه هو المحرك لجميع عناصر المنظمة الأخرى والذي يحقق الكفاءة والفاعلية الأساسيتين في أي تنظيم (العوامله وآخرون، 2021).

أصبحت قناعة المنظمات بأهمية العنصر البشري كبيرة جداً، وبالأخص دوره في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها، فقامت بوضع التشريعات التي نظمت حياته في جميع المراحل من التعليم والتدريب وصولاً لمرحلة خروجه من المنظمة. (القيوتي، 2009). تعد الموارد البشرية من أهم وظائف العملية الإدارية؛ لأنها تصبّ جل تركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر من أثن عناصر المنظمة، فهو المؤثر الكبير على إنتاجية المنظمة، وإدارة الموارد البشرية وتطويرها هي شيء أساسي في أي منظمة، لأنها تهدف إلى رفع قدرات الأفراد التنظيمية، وجعل المؤسسات قادرة على جذب وتأهيل الكفاءات الضرورية والقدرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (بودبوس وزهمول، 2020).

1.10. مفهوم الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري ثروة حقيقية وأساسية في أي منظمة مهما كان نشاطها، فمن خلال الإنسان لما تحققت إنتاجية المؤسسات، ولقد قسّم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى قسمين موارد بشرية وموارد غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى قسمين: موارد بشرية اقتصادية وموارد بشرية غير اقتصادية، فالموارد البشرية الاقتصادية تعبر عن ذلك الجزء من الأشخاص القادرين على العمل وتسمح ظروفهم الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، أما الموارد البشرية غير الاقتصادية فهي تشمل الأشخاص الذين لا يقومون بأي من النشاطات الاقتصادية وهم قسمين:

القوى العاملة وهم الأفراد الذين لديهم رغبة في العمل وتضم أيضاً الأشخاص الذين مازالوا يبحثون عن عمل، والقوى غير العاملة وهم الأفراد الذين ليس لديهم رغبة في العمل أو غير قادرين على العمل لأسباب مختلفة مثل طلبة المدارس والجامعات وربّات المنازل (اللبيدي، 2015).

تعرف الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون معاً في عملية صياغة الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات (بودبوس وزهمول، 2020).

الموارد البشرية: مصطلح يطلق على الأفراد الذين يعملون كموظفين في منظمة ما وهم جزء منها (Widarni and Bawono, 2020).

وتعرف بأنها: مجموعة من الأفراد يعملون في المنظمة كموظفين فيها للقيام بأعمالها وأنشطتها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك ضمن ثقافة المنظمة التي تضبط سلوكهم وتوجه عملهم (Armstrong, 2012).

وترى الباحثة أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد القادرين على أداء أعمال المنظمات ويشتركون في وضع وصياغة الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، إذ لا يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها وتحقق رسالتها ورؤيتها دون وجود العنصر البشري، من غير وجود العنصر البشري فإن المنظمة ما هي إلا مباني ومعدات وآلات فقط، فالأفراد هم من يصنعون المنظمات ويبنونها.

2.10. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة آراء حول وظيفة إدارة الموارد البشرية فينظر بعض المديرين إليها بنظرة تقليدية أنها وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة تقوم على مهام روتينية مثل حفظ معلومات العاملين في ملفات وسجلات معينة، ويرى هؤلاء المديرين أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل ضئيل جداً في تحقيق كفاءة وإنتاجية ونجاح المنظمة، بالمقابل يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة بأن كفاءة وإنتاجية المنظمة لا تتحقق إلا من خلال إدارة الموارد البشرية لأنها من أهم وظائف المنظمة وأهميتها لا تقل عن أهمية وظائف المنظمة الأخرى من (إنتاج، تسويق، مالية.. الخ) (بودبوس وزهمول، 2020).

إنّ مصطلح إدارة الموارد البشرية قد استحوذ إلى حد كبير على مفهوم إدارة شؤون الموظفين، الذي استحوذت عليه إدارة العمل في الأربعينيات، والتي تولت الرفاهية في عشرينيات القرن العشرين، ويرجع هذا التطور إلى النهج المتغير لدور الأشخاص في المنظمات والإجراءات التي تتخذها المنظمات تجاههم (Springer, 2023).

إدارة الموارد البشرية هي: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (اسماعيل، 2018).

إدارة الموارد البشرية: إدارة المزيج التنظيمي الذي يتكون من رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، المسؤولية الاجتماعية للشركات، التطوير التنظيمي، توظيف، الاختيار، وإدارة المواهب، التعلم والتطوير، إدارة أداء وإدارة المكافآت، علاقات الموظفين، رفاهية الموظف، وتلبية احتياجات الموظفين. (Armstrong, 2012).

تشير إدارة الموارد البشرية إلى العمليات والاستراتيجيات والسياسات المتبعة لتنفيذ مجموعة من المهام التي لها علاقة بالأفراد والتي تحتاجها الإدارة للقيام بوظائفها على أحسن صورة وهذه الإستراتيجيات هي (تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب الكفاءات، واختيار وتعيين الكفاءات، وتوجيه وتدريب وتهيئة الموظفين الجدد، إدارة الأجور والرواتب، وإدارة الحوافز والتعويضات، وإدارة وتقييم الأداء، والتدريب والتنمية) كما وضّحها (Dessler, 2012).

عرّفت الباحثة إدارة الموارد البشرية بأنها تلك العملية المنظمة والموجهة، تقوم على مجموعة من الإجراءات والعمليات والإستراتيجيات، والتي تهدف إلى توفير أفراد مناسبين للقيام بأنشطة المنظمة المختلفة.

من هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على مجموعة من الخصائص أهمها أنها عملية مكوّنة من عدّة ممارسات ووظائف وإجراءات، وأنها منضبطة ومنظمة أي أن كل وظيفة تعتمد على الوظيفة السابقة وجميع الوظائف مترابطة ومتكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض، وتمكّن المنظمات من الحصول على أفضل الموارد البشرية من حيث النوع والكم وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى أنها تسعى لتحقيق مصلحة جميع الأطراف بما فيها مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد العامل (العواملة وآخرون، 2021).

3.10. أهمية إدارة الموارد البشرية:

البيئة التي تعمل فيها الشركات هي بيئة غير مستقرة تتغير من يوم لآخر من حيث الشروط للتشريعات، والسياسات، والتكنولوجيا، ومعايير الجودة، ومستويات الأداء، والقيم الاجتماعية، هذه التغيرات لها آثار على الموارد البشرية التي أصبحت الحاجة إلى التغيير فيها حاجة حقيقية، من بين جميع الموارد المتاحة للمؤسسة، فإن الموارد البشرية هي التي لها اتصال مباشر بالتغيير ويؤثر على تطورها الناجح، ولهذا السبب يعتبر الاستثمار في القوى العاملة و تدريبها استثماراً لها في المستقبل و طريقة مؤكدة لزيادة الكفاءة والأداء التنظيمي، خاصة إذا حدث ذلك في المناطق ذات إمكانات عالية لزيادة أداء القوى العاملة المنتجة، ويشمل التغيير على المستوى الفردي التغيير في المواقف، والتحفيز، والسلوك، والمعرفة، والأداء، وعلى مستوى المؤسسة، فإن التغيير يمكن أن يستهدف الوظائف، تنظيم الإنتاج، هيكل الإدارة، التكنولوجيا، توزيع المسؤوليات، تفويض السلطة (Blaga, 2020).

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أنها تتعامل مع المورد الأثمن الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين والذي يقدم جهد ينتج مخرجات تفوق في قيمتها ما كلفت به من مدخلات هذا الجهد، وتقوم بتحديد احتياجاتها من الأفراد وجذب نوعية وكمية الموارد البشرية في أنشطة المنظمة المختلفة، وتسعى إلى تقليل التكاليف عن طريق تعزيز النوعية وزيادة الإنتاجية (اللبيدي، 2015).

ترى الباحثة أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في جذب الأفراد المتميزين النادرين الذين يصعب تقليدهم من قبل المنافسين.

4.10. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفاعلة والكفؤة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي كما يراها (بودبوس وزهمول، 2020):

- ✓ تحقيق الكفاية الإنتاجية: ذلك من خلال توليفة من العناصر البشرية مع العناصر المادية الموجودة في المنظمة وذلك من أجل تحقيق كفاءة المنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للمدخلات من آلات ومعدات وتكنولوجيا، ويتوقف حسن استخدام هذه المدخلات على مستوى أداء ومهارة الفرد التي ينتج عنها مخرجات أو خدمات بالكم والنوع وبأقل التكاليف، ويعتبر المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- ✓ تحقيق الفعالية التنظيمية: تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء بل تجاوز توقعاتهم عن طريق انتاج منتجات ذات جودة عالية من حيث المواصفات والنوعية، لذي على إدارة الموارد البشرية القيام بتنقيف أفرادها حول أهمية الجودة وضمان العملاء والحفاظ على ولائهم وأن هذا دور جميع العاملين في المؤسسة.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: ذلك عن طريق بناء كفاءات بشرية متميزة وجذبة ودمجهم وتنميتهم ووضعهم في الوظائف المناسبة وإدارتهم في إطار تنظيمي محدد، وتوفير كافة المعلومات ومشاركة الخبرات، وتوعيتهم بأهمية بناء العلاقات ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الحفاظ على بقاء العاملين في العمل لأطول وقت ممكن: ذلك من خلال تحقيق أهداف العاملين وتحقيق أهداف المنظمة عن طريق وضع نظام عادل من التعويضات والأجور والتقييمات والترقيات والعلاوات.
- ✓ ترى الباحثة بأن أهداف إدارة الموارد البشرية تتنوع في عدة مستويات أهمها على مستوى بيئة المنظمة الخارجية والتي تساعد المجتمع على خلق فرص عمل، وتمكن الأفراد في عملهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى الحفاظ على التوازن بين الشواغر المتاحة والموارد البشرية التي يمكن الحصول

عليها، وهناك أهداف تتعلق بالمنظمة نفسها تتمثل باختيار العنصر البشري الملائم للعمل من حيث الكفاءة والجودة والقدرات المتناسبة مع الوصف الوظيفي، أما الأهداف المتعلقة بالفرد فتكمن بتلبية احتياجاته من خلال إعطائه الفرصة للحصول على ما يريد من تطوير لمعارفه ومهاراته وخبراته وقدراته، والحصول على العوائد التي يستحقها، وإيجاد فرص عمل مناسبة لهم.

5.10. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عرف البعض ومنهم العواملة وآخرون، (2021) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها أنشطة من شأنها توفير الأفراد المناسبين للمنظمات وإدارة الحياة الوظيفية لهم بهدف الاحتفاظ بهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين فيها. تتعدد وتتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها، وذلك بحسب التغييرات البيئية المحيطة التي تواجه المنظمات فقسمها البعض كالتالي:

تحليل وتصميم الوظائف: ويعرف بأنه عملية تجميع بيانات ومعلومات الوظائف، وتحليلها وفقاً لأساليب مناسبة، مثل إعداد تصميم ووصف للوظائف ومتطلباتها، وهذا بدوره يحقق المرونة في عملية اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة حسب المواصفات المطلوبة من مؤهلات وقدرات ومهارات مدرجة في الوصف الوظيفي (بودبوس وزهمول، 2020).

تخطيط الموارد البشرية: يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كماً ونوعاً في هذه الوظيفة (اللبيدي، 2015).

استقطاب الموارد البشرية: جذب وترغيب الأفراد المناسبين لإشغال الوظائف الشاغرة (Dessler, 2012).

اختيار وتعيين الموارد البشرية: انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين للوظيفة ممن جرى استقطابهم (Schmitt and chan, 2014).

التهيئة المبدئية: يعمل هذا النشاط على تدريب الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم، من أجل تمكينهم من مباشرة عملهم بشكل جيد (Cascio, 2018).

تدريب وتطوير إدارة الموارد البشرية: برامج يتم توجيهها للعاملين في المنظمة، ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون من خبرات ومعارف ومهارات وسلوكيات لازمة، والتي ترفع من قدرتهم وكفاءتهم وتنمية مهاراتهم بشكل فعال (Ployhart and Harold, 2009).

إدارة الأداء: هو نظام لتقييم أداء العاملين في المنظمة، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتمييز الأداء المرتفع وبيان نقاط القوة والضعف في الأداء، مع ضرورة عمل تغذية راجعة للموظف للتحسين أو المكافأة. (Armstrong, 2012).

ممارسة التعويضات: هي ما تكافئ به المنظمة موظفيها بعدة طرق مثل الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد يؤدونه، وامتيازات مادية اضافية تمنحها مثل النقل والسكن وغيرها، وتعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الاجر الاساس عنه (التمييز، 2017).

تري الباحثة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تعمل بمعزل عن بعضها وإنما هي متكاملة منسجمة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وتهدف جميعها إلى توفير بيئة عمل مؤهلة ومدربة ومحفزة ذات فاعلية تنظيمية عالية.

6.10. أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: الإستقطاب: بعد انتهاء المؤسسة من عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجاتها من الموظفين كماً ونوعاً، تقوم بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي الاستقطاب والبحث عن أفضل الأفراد لهذه الوظائف، واستمالة الكفاءات البشرية المهمة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، وللوصول إلى الأفراد المناسبين ينبغي على المنظمات البحث الدقيق في المصادر التي يمكن الحصول منها على المورد البشري (الكلادة، 2011).

الاستقطاب: هو عملية البحث عن المرشحين للوظيفة وتحفيزهم للتقدم للوظائف في المنظمة (Geetha, and Bhanu, 2018).

الاستقطاب: هو المرحلة التي تأتي بعد الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، ومن الممكن جداً جذب المورد البشري المتميز مباشرة عوضاً عن الإعلان عنها، ويعني أيضاً جذب وإغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة (Roby, 2018).

وهناك تعريف آخر لعملية الاستقطاب وهو استمالة الموارد البشرية بالكم والنوع والمهارات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة (Torrington, 2020).

ويشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين المناسبين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة (Mondy and Martocchio, 2016).

ويعرف أيضاً بأنه: إيجاد الأفراد الملائمين لتعبئة الوظائف الشاغرة في العمل وترغيبهم لاختيار الأفضل منهم، وهو الخطوة التي يمكن من خلالها اختيار الأفضل من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة. (أبو خرمه، 2016).

أهمية الإستقطاب: يعد الاستقطاب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فيتمثل بإيجاد الأشخاص المناسبين ودمجهم في الوظيفة المناسبة، ووجدت الدراسات ان هناك تكامل وانسجام بين الاستقطاب والعمليات الأخرى التي تستهدف الاختيار للمتقدمين والأداء العام والنجاح للفرد (Roby, 2018).

إن أهمية الاستقطاب تتمثل في رفع معدل اختيار الشخص الصحيح عن طريق تقليل عدد المتقدمين للوظائف، وجذب مجموعة من الكفاءات لضمان اختيار أفضل المؤهلين للمنظمة، الاستقطاب هو العملية التي تضبط علاقة الفرد بالمنظمة، وتساعد في تقليل احتمالية بقاء الموظفين في المنظمة لفترة قصيرة. (Sunday, Olaniyi, and Mary, 2015)

وتأتي أهمية ممارسة الاستقطاب في المنظمة بالتقليل من توظيف الشخص الغير مناسب والخطأ، والذي سيعتبر تكلفة زائدة على المنظمة، فبالإضافة إلى النفقات المصروفة على تدريبه وتأهيله، هناك نفقات قد

تكون أضعاف وتؤدي إلى خسارات نتيجة القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة (حجازي، 2016).

ولخص الكمري، (2012) أهمية الاستقطاب بالتالي:

- ✓ تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية من الموظفين في المنظمة من خلال التوافق بين عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية تحليل العمل .
- ✓ زيادة اعداد المؤهلين من طالبي الوظائف وبكلفة مخفضة.
- ✓ زيادة نسبة النجاح لعملية الاختيار بواسطة تقليل عدد الافراد غير الصالحين لشغل الوظيفة.
- ✓ تقليل عدد الأفراد من مقدمي طلبات العمل الذين يمكن ان يغادروا المنظمة بعد فترة قصيرة من الوقت.
- ✓ زيادة التأثير التنظيمي والفردى على المدى القصير او الطويل.
- مصادر وأساليب عملية الاستقطاب: بعد أن تنتهي المنظمة من تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، فينبغي التفكير في مصادر الحصول على احتياجاتها، وتم تقسيم هذه المصادر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، يتم اللجوء إلى نوع المصدر المناسب وفقاً لإحتياجات المنظمة وتبعاً لأهمية هذه المصادر واختلاف ظروف العرض والطلب في سوق العمل (القريوتي، 2010).
- ✓ المصادر الداخلية: اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي عن طريق الترقية أو النقل لوظيفة أخرى أو الموظفون السابقون، أو مخزون الكفاءات (العزاوي، 2010).
- ترى الباحثة أن الاستقطاب الداخلي يعزز الروح المعنوية لدى العاملين، ويعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد الطموحين، ويخفض تكاليف الاستقطاب والتعيين، ويؤدي إلى تنمية وتقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- ✓ 2-المصادر الخارجية: ويشير إلى ملء المناصب الشاغرة في المنظمات عن طريق الموارد البشرية المتوفرة في المحيط الخارجي خارج المنظمة مثل مكاتب العمل الحكومية، ومكاتب التوظيف الخاصة، والمدارس والجامعات والمعاهد والنقابات وغيرها (حافظ وآخرون، 2012).

ترى الباحثة أن الاستقطاب الخارجي يساعد في الحصول على موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها، وإمكانية بناء علاقات متعددة تعاونية مع أطراف أخرى والتحسين من ثقافة المنظمات، ويساعد أيضاً في تحقيق المرونة في توفير الاحتياجات من الموارد البشرية.

ترى الباحثة بأن الاستقطاب من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ولها دور كبير في البحث عن الأفراد المناسبين وتقييمهم وإشراكهم في الوظيفة المناسبة، وأن هناك علاقة إيجابية بين الاستقطاب والإجراءات الأخرى المستخدمة لاختيار المتقدمين والأداء العام والنجاح للفرد.

ثانياً: الاختيار: من الحقيقي أن أحد أسباب فشل المنظمات وانخفاض إنتاجية الأفراد وأدائهم، هو سوء الاختيار الذي لا يتماشى مع الأسس العلمية للتوظيف، فالاختيار السيء لا يؤثر على الفرد فقط وإنما يؤثر على الإنتاج (اللبيدي، 2015).

يعتبر الاختيار من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، لأنه يهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب خبراته وكفاءاته واستعداداته، وتحقيق التوافق بين قدرات الفرد وميوله ومؤهلاته وبين متطلبات الوظيفة، وهذا بدوره يؤدي إلى أعلى إنتاجية نتائج ويرفع من رضا الأفراد (بودبوس وزهمول، 2021).

وعرف أيضاً بأنه تلك العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل تصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائهم، وهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم، وذلك وفقاً لمعايير تطبقها المنظمة (راضي وحسين، 2014).

الاختيار: تحديد المؤهلات التي تتناسب مع أهداف المؤسسة من الأفراد المناسبين الذين تم انتقاء طلباتهم للتوظيف في المنظمة (القريوتي، 2010).

وتم تعريفه من قبل (نصر الله، 2009) بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها وضع المتقدمين المناسبين للوظائف إلى فئتين، فئة يتم تعيينه في المنظمة للوظائف الشاغرة وفئة ترفضه.

أهداف الاختيار: تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في المنظمات لكونها تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب أي في الوظيفة المناسبة، لأن الفرد الذي يوضع في وظيفة لا تناسبه سوف يشعر بعدم الأمان والاستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية، لأنها تضمن لهم نظام أجور عادل، يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، وتحقق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية، ويهدف أيضاً إلى تحقيق الموضوعية والتقليل من التحيز، عدى عن شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمنظمة (القاموسي، 2020).

معايير الاختيار: يتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة، ومن هذه المعايير كم أوضحها (العوامل وآخرون، 2021):

- ✓ الدرجات العلمية والشهادات: لكل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي وتخصص معين يدلان على المستوى الأكاديمي الحالي والذي يمكن تحويلها إلى مهارات أدائية عالية من خلال التدريب وهذا يعكس المستوى التعليمي في مجال اختصاص الوظيفة، حيث يتم تحديد المستوى العلمي اللازم لشغل الوظائف، ومن ثم تتم عملية المطابقة ما بين متطلبات الوظيفة والمستوى التعليمي المطلوب.
- ✓ الخبرات السابقة: الخبرات السابقة قد تمنح الموظف خبرة عملية كافية وتجعل قيامه بعمله أمراً في غاية السهولة، وتعتبر مؤشراً على نجاح الأفراد في العمل الجديد.
- ✓ الصفات البدنية والجسمانية: هناك وظائف تحتاج إلى بعض الخصائص الجسمانية لأدائها، مثل الطول أو قوة الذراع واليدين، كالعاملين في مجال المستودعات أو قسم الإنتاج، وهناك أيضاً بعض الصفات التي ترتبط بالمظهر الخارجي كموظف المبيعات أو التسويق والفنادق.
- السمات الشخصية: هناك بعض السمات التي يجب أن تتوافر فيمن سوف يشغل الوظيفة مثل السمات الداخلية المتمثلة في الدافعية للعمل، والإتقان والصدق والوضوح والشفافية والسمات الخارجية مثل العناية بالمظهر الخارجي والسلوكيات السليمة والتفاهم والتعامل ومستوى الأناقة.

الاختبارات والمقابلات: قد تلجأ المنظمات إلى إجراء بعض الاختبارات والمقابلات للمرشحين المناسبين للوظيفة ويتطلب منهم النجاح بهذه الاختبارات والمقابلات بمستوى معين، وهي أسلوب مفضلة للحصول على الوظيفة.

مراحل عملية الاختيار: تمر عملية الاختيار بجملة من المراحل وهي كالآتي كما وضّحها (زهمل، بودبوس 2020):

- ✓ إستقبال المرشحين: يقوم طالبي الوظائف بتقديم طلب التوظيف، وتقوم المنظمة بتقديم معلومات عن طبيعة نشاطها ورواتبها وحوافزها لطالبي الوظائف وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، وهو من أخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: بيانات شخصيته، بيانات عن مستوى التعليم، بيانات عن الخبرات السابقة، بيانات عن التخصص الوظيفي، بيانات عن حالته الصحية، بيانات عن هواياته واهتماماته، وتقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروف وطبيعة العمل بها، ويجب أن تراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في الموضوعات والأفكار وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل وبسيط.
- ✓ المقابلة المبدئية: عندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي، وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم غير مستوف لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً، أما إذا كان مستوفياً للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار.
- ✓ وفي المنظمات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة، وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن المنظمة دوراً مهماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك المنظمة أم لا.

- ✓ الاختبارات: تلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة، وهناك عدة أنواع للاختبارات.
- ✓ المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على نتائج متدنية، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.
- ✓ والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، أو من يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على اقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.
- ✓ الفحص الطبي: وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه: سلامة الجسم والأعضاء.
- ✓ مقابلة الرئيس المباشر: الرئيس المباشر لديه القدرة على تقييم كفاءات وقدرات ومعارف المرشح لشغل الوظيفة، وفي نفس الوقت قادر على الرد على إستفسارات الموظف فيما يتعلق بالوظيفة وكيفية أدائها، وعندما يتخذ الرئيس المباشر قراره يمكن للمنظمة اتخاذ القرار بالتعيين أو عدم التعيين للمرشح.
- ترى الباحثة بأن الاختيار يتيح للمنظمة التنبؤ الدقيق بأداء الأفراد المستقبلي، والتنبؤ باتجاهاتهم وسلوكياتهم وبفترة بقاءهم في المنظمة، مما يتطلب من المنظمات تحقيق العدالة والبعد عن التحيز وعدم الموضوعية عند الاختيار، وضرورة الحاق المتقدمين بوظائف تتفق مع تخصصاتهم وميولهم وقدراتهم بما يكفل تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثاً: التعيين: بناءً على عملية الاختيار يتم إعداد قائمتين الأولى تتضمن أسماء الأفراد المتقدمين لإشغال الوظيفة المناسبين لملء الشواغر الحالية في المنظمة، والثانية تتضمن مجموعة أسماء الأفراد المناسبين لإشغال الوظيفة وتسمى (لائحة الإنتظار)، مع عدم وجود وظائف شاغرة لهم، فتحفظ المنظمة بسجلاتهم لاستخدامها عند الحاجة لهم، وترسل هاتان القائمتان مع كل التفاصيل للإدارة العليا، وتبين

رأيها المتضمن التوصية (التنسيب) بالذين تم اختيارهم لإصدار القرارات اللازمة لتعيينهم في الوظائف المحددة، وهذا الإجراء يتم من إدارة الموارد البشرية أو جهة رئاسية محددة في النظام بالمنظمة ويكون مرفق مع هذا التنسيب جميع الوثائق التي تثبت أحقية هؤلاء الأشخاص في التعيين ثم تقوم الإدارة العليا المختصة في التعيين بإصدار قرار التعيين (العوامله وآخرون، 2021).

التعيين: هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ في الإستقطاب ثم الإنتقاء أو الإختيار (اللبيدي، 2015).

التعيين: هو مرحلة حيوية في إدارة الموارد البشرية حيث تركز على اختيار الافراد الأنسب للشواغر الوظيفية المتاحة في المؤسسة، وتتضمن تقييم الخبرات والمهارات والصفات الشخصية للمتقدمين للوظائف بهدف اختيار الاشخاص الذين يتمتعون بالكفاءات والملائمة الأفضل للمناصب الوظيفية (Cascio, 2018).

أهمية التعيين: تعتبر عملية التعيين خطوة حاسمة في إدارة الموارد البشرية لأنها تساعد في زيادة فرص نجاح الموظفين في أداء وظائفهم، وتعزز من كفاءة وفاعلية العمل والأداء الوظيفي، وتقلل من احتمالية الخطأ في اختيار الموظفين غير المناسبين، وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة (Schmitt and Chan, 2014).

أهداف التعيين: تهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات الأفراد العاملين في المنظمة وتحقيق أهداف المنظمة نفسها، بالإضافة إلى تحقيق الإلتزام في القوانين والأنظمة والتشريعات من قبل الموظفين، فالأفراد يردون الانضمام إلى المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم و طموحاتهم وتوقعاتهم، لذى لابد على المنظمة أن تتحمل مسؤوليتها تجاه الفرد الذي تم اختياره وتعيينه، أما المنظمات فتستطيع من خلال عملية التعيين تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية عن طريق توظيف أفضل الموهوبين، أما من ناحية الإلتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات فيحقق التعيين العدالة والمساواة، حيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفریق والتمييز، بحيث يحصل الأفراد على شتى أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة (Ployhart and Harold, 2009).

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية كما يراها (الحجاج، 2020):

- ✓ إصدار قرار التعيين: تتولى عادة جهة مختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديد فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.
- ✓ التهيئة المبدئية: تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه ويتم ذلك من خلال تعريفه بالمسؤوليات، وسلطات الوظيفة، وبأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.
- ✓ متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة: يبقى الفرد تحت الاختبار والتجربة والملاحظة من قبل رئيسه المباشر خلال فترة التجربة، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
- ✓ تثبيت الموظف وتمكينه: بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبيت كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وبعدها يتم تمكينه من خلال منحه كافة الصلاحيات وتهيئة الظروف المادية المعنوية التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه.

11. علاقة الذكاء الاصطناعي بممارسات إدارة الموارد البشرية.

شهد العالم في الفترة الأخيرة نمو سريع في كافة المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت تطورات في حياة الإنسان، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يستند عليها في إحداث نمو المجتمع والاقتصاد، وهذا بدوره انعكس على الإدارة في المنظمات، فتم إدخال الأتمتة داخل عمل الإدارة، والثورة المعلوماتية الحديثة تنفرد بخصوصية متميزة عن القرارات التقنية الأخرى، إذ أن ثروتها هو العنصر البشري داخل المجتمع، يشير مفهوم التحول الرقمي بما فيه الذكاء الاصطناعي إلى منهجية جديدة تقوم على الفهم الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار لتقنيات المعلومات والاتصالات في الممارسات الأساسية لوظائف الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة الراغبة في التميز، وذلك بتمكينها من

بناء قدرات تنافسية عالية تجعلها قادرة على الوصول السريع إلى إدارة متميزة، وبذلك تتمكن المنظمة بفضل منهجية التحول الرقمي، أن تتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى نمط الإدارة الإلكترونية، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة هو السبيل من أجل الإرتقاء بالإدارة إلى إدارة التميز من خلال تفعيل نموذج تنظيمي يتصف بالترابط الشبكي، التكامل والتنسيق بين عناصره وعملياته، التحرر من قيود المكان، درجة عالية من التوازن في النتائج، كما تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وخاصة بعد انتشار الإنترنت، واستخداماته في تطوير وتغيير أسس إدارة الأعمال ومبادئها، والمساهمة في تطويرها وتميزها والانطلاق خارج الحدود (محمود، 2013).

إن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال من أكثر الإدارات تأثراً من كل التطورات التي تشهدها الحياة الإنسانية، وفي ظل هذا التقدم التقني المتسارع أصبح ممارسو إدارة الموارد البشرية أمام تحدي دمج الأساليب والأدوات التقنية الفعالة في إدارة عمليات الموارد البشرية، ولاشك أن الظهور الملحوظ في الفترة الأخيرة لتقنيات الذكاء الاصطناعي جعلها تشكل إهتماماً رئيساً للجانب التقني في مجال إدارة الموارد البشرية، وأصبح استخدامه يتزايد لاسيما في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، لذي أصبحت المنظمات تلجأ إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة عناصرها من أجل أن تصل إلى التميز والإبداع وتحقيق أهدافها، وبالأخص في إدارة الموارد البشرية من أجل تقليل التكاليف وتوفير الوقت والجهد والحد من التحيز البشري ومن أجل تحقيق الدقة في اتخاذ القرارات لا سيما في التوظيف للحصول على موارد بشرية متميزة موهوبة تفوق توقعات أصحاب القرار (Gheetha and Bhanub, 2018).

ومن تقنيات الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها في إدارة الموارد البشرية النظم الخبيرة التي صممت لتفسير وتحليل سلوك الأفراد في حل المشكلات وفي المقارنات والترتيب في اختيار المتقدمين للوظيفة، والتعلم الآلي الذي تم تصميمه لغربلة عمليات الحاسوب والخروج بأفضل النتائج، واللغة الطبيعية التي صممت لفهم اللغة البشرية (الصالح، 2022).

ويحقق استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بعض الفوائد منها: توفير الوقت والجهد والتكلفة، وتقليل الأخطاء، والحد من التحيز البشري والتمييز بين الموظفين (Tambe et al, 2019).

12. الدراسات السابقة:

1.12. الدراسات باللغة العربية:

دراسة الفيومي (2023) تحت عنوان (دور الذكاء الاصطناعي في تنمية ممارسات الموارد البشرية دراسة ميدانية في البنوك الأردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بأبعاده (النظم الخبيرة، ونظم دعم القرارات، ونظم مشاركة المعرفة) في تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء) لدى العاملين في البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة تكونت من (35) فقرة، وتم سحب عينة طبقية متساوية من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة توظيف الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت (مرتفعة)، وأن مستوى ممارسات الموارد البشرية كان (مرتفعاً)، وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والاهتمام بنظم دعم القرارات والتقنيات المتعلقة بها في القطاع المصرفي، للإفادة منها في جميع ممارسات الموارد البشرية.

دراسة الصالح (2022) تحت عنوان (العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والإختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة).

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والإختيار) في الشركات الصغيرة، والمتوسطة، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وجمعت البيانات بواسطة الإستبانة، وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الإستقطاب والإختيار، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

دراسة اليحمدي وأمزات (2022) تحت عنوان أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية رأس المال البشري للقيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم وزارة التربية والتعليم بسطوطنة
عمان،

هدفت الدراسة الكشف عن أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي للقيادات الإدارية في تنمية رأس المال البشري في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التنبؤي، حيث تم بناء استبانة، حيث تألفت عينة الدراسة من (290) قائداً من القيادات الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر (ضعيف) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على تنمية رأس المال البشري لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الإلكترونية بالتعاملات الإدارية والمهام الإشرافية والمناهج التعليمية وقطاع التدريب الذكي وتهيئة البنية التحتية الرقمية لتفعيل أكبر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بما يتماشى ورؤية عمان 2040م والتي أولت هذا الجانب أولوية كبرى.

دراسة القحطاني (2022) تحت عنوان (واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية معوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة):

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات استخدامه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (54) عضو هيئة تدريس وكشفت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود حصل على درجة متوسطة وبناء على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة توفير البنية التحتية التقنية والمخصصات المالية اللازمة لاستخدام الذكاء الاصطناعي بالجامعة.

2.12. الدراسات باللغة الإنجليزية:

Divya Hiran and shivohamsingh, (2023). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Practices in Private Organizations of India:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي للشركات الخاصة في الهند وهل يساعد التطبيق القائم على الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الفعالة للإدارة العليا للشركات الخاصة في الهند؟، تم تطبيق أسلوب المسح في هذا البحث الكمي باستخدام أداة جمع البيانات، الاستبيان، بلغ حجم العينة يبلغ حوالي 120 شخصاً من كبار المسؤولين والمديرين

التنفيذيين والمديرين وخبراء تكنولوجيا المعلومات، وبناء على ذلك، تؤكد نتائج العمل البحثي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات ممارسات الموارد البشرية القائمة على الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي للشركات الخاصة في الهند بناءً على النتائج، يوصى بأن تستثمر الشركات الخاصة في الهند في تنفيذ التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي لممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين الأداء التنظيمي العام وتسهيل الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية.

. The Impact of Artificial Intelligence on Investment in high-tech (2020) Abu-Khaled, Companies in the Jordanian Market

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على التوظيف في شركات التكنولوجيا العالية في السوق الأردني، ولتحقيق هذه الدراسة، تم جمع البيانات من 138 مديراً ومشرفاً وموظفاً يعملون في شركات التكنولوجيا المتقدمة الأردنية عن طريق الاستبيان، تم إجراء التحليل الوصفي، وتم استخدام برنامج (SPSS) تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي الكلي على إجمالي العمالة في شركات التقنية العالية في السوق الأردني، ولذلك توصي الأبحاث المستقبلية بجمع المزيد من البيانات على مدى فترة زمنية أطول للتحقق من صلاحية النموذج الحالي وأداة القياس.

Nawas, (2019). Artificial Intelligence is Transforming Recruitment Effectiveness in CMML Level Companies:

هدفت الدراسة بمعرفة أثر الذكاء الاصطناعي على عملية التوظيف وتم ملاحظة الفرص والتهديدات لإستخدام الذكاء الاصطناعي على عمليات سير التوظيف، ووزعت إستبانة على (100) موظف موارد بشرية من شركات البرمجيات في الهند، وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي أثر على عملية التوظيف والفرص والتهديدات وأن توظيف الذكاء الاصطناعي مفيد في المراحل الأولى من التعيين وتحديد المواهب، لم يوصي الباحث بدراسته واكتفى بوضع رؤية مستقبلية لمستقبل تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي لعمليات التوظيف في شركات البرمجة في عدة مدن في الهند.

Daniel, (2019). Impact of E-recruitment on organizational performance.

هدفت الدراسة تحديد التوظيف الإلكتروني وآثاره على الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات المصرفية النيجيرية، باستخدام أساليب البحث النوعي، أجري مسح مرة واحدة في اثنتين مختارة من البنوك التجارية النيجيرية، تم تحليل البيانات الأولية باستخدام أساليب إحصائية، وتوصلت نتائج هذه الدراسة أن أكثر أشكال التوظيف استخداماً كانت على شبكة الإنترنت، إعلان، صحيفة، راديو، التلفزيون، وقد أثبتت الدراسة أن التوظيف الإلكتروني هو عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية وبالتالي فهي أداء المؤسسة ونجاحها بأتمتة عملية التوظيف والإختيار من خلال دمج برامج التوظيف الإلكتروني مع توفر أنشطة التوظيف الحالية إجراءات أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة وتنفيذ أفضل الممارسات التالية مع دعم برامج التوظيف الإلكتروني وضمان أن المنظمات فعالة في تحديد والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين.

The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management Current state of AI and its impact on the traditional recruitment process. 5. Jennifer Johansso, (2019).

هدفت الدراسة الى البحث في الآثار المترتبة على التطورات التكنولوجية، وخاصة الذكاء الاصطناعي، وأثره على عملية التوظيف ويهدف إلى استكشاف أين يمكن تنفيذ الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف وربما تجعل العملية أكثر فعالية، كذلك ما هي الآثار المترتبة على وجود الذكاء الاصطناعي في التوظيف، تستخدم هذه الأطروحة دراسة نوعية مع مقابلات شبه منظمة أجريت مع (8) شركات عالمية من جميع أنحاء العالم، إنها ينظر إليها من خلال فلسفة البحث التفسيرية مع الاستقرائي، أظهرت النتائج أن مجال الذكاء الاصطناعي في التوظيف جديد نسبياً وموجود لا توجد العديد من الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في جميع أجزاء عملية التوظيف الخاصة بها، الأجزاء الأكثر ملاءمة لتطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف التقليدي تشمل أنشطة التوظيف مثل الاختيار المسبق والتواصل مع المرشحين وإرسال نتائج التوظيف للمتقدمين، الفوائد الرئيسية للذكاء الاصطناعي كان يُنظر إليها على أنها الجودة السريعة والقضاء على المهام الروتينية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الذكاء الاصطناعي التكنولوجيا في عمليات التوظيف.

13. المنهجية والإجراءات:

1.13. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة الأولية.

2.13. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (5500) فرداً يعملون بالمسميات التالية: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف.

3.13. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لأفراد المجتمع تبعا للجداول الإحصائية بلغت (357)، حيث تم توزيع استبيان الكتروني، قام بالإجابة على الاستبيان (348) مفردة،

4.13. ثبات أداة الدراسة:

تم إيجاد معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (3). معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الاتساق
الذكاء الاصطناعي	0.82
الاستقطاب	0.92
الاختيار	0.86
التعيين	0.89

0.96	ممارسات إدارة الموارد البشرية
------	-------------------------------

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول أعلاه والتي تتراوح ما بين (0.82-0.96) نلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

14. نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

جدول (4). نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين		جدول المعاملات				R	R ²	F	Sig. F	البيان	B	Beta	T	Sig. T
ممارسات إدارة الموارد البشرية								.684 ^a	0.468	299.312	.000	الذكاء الاصطناعي	.662	.684	17.301	.000

تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" يوجد له أثر دال إحصائياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة (0.468) R² إلى أن الذكاء الاصطناعي يفسر 46.8% من التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبين معامل الارتباط (0.684) R وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وبناء على ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاستقطاب.

جدول (5). نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الاصطناعي على الاستقطاب

جدول المعاملات					تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	B	البيان	Sig. F	F	R ²	R	
.000	16.451	.666	.679	الذكاء الاصطناعي	.000	270.64	0.443	.666 ^a	الاستقطاب

تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" يوجد له أثر دال إحصائياً على الاستقطاب، حيث أن قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية نموذج الدراسة، وتشير قيمة R² (0.443) إلى أن الذكاء الاصطناعي يفسر 44.3% من التباين في الاستقطاب، ويبين معامل الارتباط R (66.6) وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي والاستقطاب، وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاستقطاب.

HO1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاختيار.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الاصطناعي على الاختيار

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	R	R ²	F	Sig. F	البيان	B	Beta	T
الاختيار	.635	0.427	253.33	.000	الذكاء الاصطناعي	.702	.653	15.916
								Sig. T
								.000

تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" يوجد له أثر دال احصائياً على الاختيار، حيث أن قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة، وتشير قيمة R² (0.427) إلى أن الذكاء الاصطناعي فسر 42.7% من التباين في الاختيار، ويبين معامل الارتباط R (65.3) وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي والاختيار، وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على الاختيار.

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على التعيين.

جدول (7). نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر الذكاء الاصطناعي على التعيين

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات			
	R	R ²	F	Sig. F	البيان	B	Beta	T
التعيين	.565	0.319	159.41	.000	الذكاء الاصطناعي	.679	.604	12.62
								Sig. T
								0.00

تبين النتائج في الجدول أعلاه بأن المتغير المستقل "الذكاء الاصطناعي" يوجد له أثر دال احصائياً على التعيين، حيث أن قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية

أنموذج الدراسة، وتشير قيمة R^2 (0.319) إلى أن الذكاء الاصطناعي فسر 3.9% من التباين في التعيين، ويبين معامل الارتباط R (56.5) وجود علاقة قوية بين الذكاء الاصطناعي والتعيين، وبناءا على ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاصطناعي على التعيين.

15. التوصيات:

أولاً: توصي الباحثة بضرورة تعزيز جهود التحول الرقمي في شركات الاتصالات الأردنية من خلال تكثيف استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، لما لذلك من أثر في تحسين الكفاءة التشغيلية سيما إدارة الموارد البشرية، وبالعامل على توفير بيئة تقنية تساهم في رفع مستوى وعي الموظفين بأهمية الذكاء الاصطناعي وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تطبيقاته.

ثانياً: توصي الباحثة بالاستمرار في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، لما لذلك من أثر إيجابي على الشركة والموظفين وتبادل الخبرات مع المؤسسات المماثلة الأخرى.

ثالثاً: توصي الباحثة بضرورة الاستمرار في تعزيز ممارسات الاستقطاب في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال توسيع استخدام البرامج والأدوات الحديثة للبحث عن الموارد البشرية، وتبني استراتيجيات مبتكرة لتنوع مصادر الاستقطاب، بما يساهم في جذب أفضل الكفاءات والمحافظة على مستوى عالٍ من التميز في عملية التوظيف.

رابعاً: توصي الباحثة بالاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة عمليات الاختيار، كما توصي بتوسيع استخدام المقابلات بواسطة تطبيقات الذكاء الاصطناعي لضمان اختيار الكفاءات الأنسب، بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، والاستمرار في تطوير ممارسات الاختيار في شركات الاتصالات الأردنية عبر تعزيز استخدام التحليل الوظيفي والاختبارات الوظيفية المتخصصة.

خامساً: توصي الباحثة بتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتسهيل عملية التعيين وتخفيض التكاليف، مع ضمان تهيئة فاعلة وسريعة للموظفين الجدد بما يعزز من اندماجهم في بيئة العمل، والاستمرار في تحسين إجراءات التعيين في شركات الاتصالات الأردنية من خلال التركيز على ملائمة مهارات المرشحين لمتطلبات الوظيفة، واعتماد التحليل الدقيق للمهارات والجدارات لضمان التوظيف الأمثل.

سادساً: توصي الباحثة بإجراء دراسات حول متغيرات الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة الموارد البشرية في مجتمعات أخرى مثل القطاع الصناعي، قطاع التأمين، القطاع الصحي أو دراسة متغيرات أخرى تؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إسماعيل، ندى (2018). إدارة الموارد البشرية، مفاهيم ومداخل إدارة الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال. جامعة بغداد
- بوبحة، سعاد (2022). الذكاء الاصطناعي تطبيقات وانعكاسات الذكاء الاصطناعي: تطبيقات وانعكاسات. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6(4)، 85-108.
- بودبوس، سامي زهمول، خالد (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- التميمي، محمد كريم عبيد (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- حافظ، عبد الناصر و ابراهيم حنين شلال (2012). الاستخدام الافضل التعليقات استقطاب واختيار الموارد البشرية وأثرهما في تلبية متطلبات ادارة الجودة العاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2(51)، 55-73.
- الجبالي، حمزة (2016). تنمية وإدارة بشرية. الطبعة الاولى، دار الأسرة ميديا ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حجازي، نهال موسى شحدة (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي " دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة "، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر.

الحجاج، أحمد محمد حمدان (2020). أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل" دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الاوسط.

الحلاق، حسام أحمد، والاسماعيل، جابر شعيب (2023). دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي " دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني". المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1(22)، 1-30.

ابوخرمه، ايمان خليل محمد (2016). دور استقطاب واختيار العاملين في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(3)، 477-503.

راضي، جواد وحسن عبد الله (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي القيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الحرارة والاقتصاد، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، 7(21)، 25-63.

أبو زايد، علي عبد الرحمن (2017). دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، بغزة.

سعودي، مفتاح (2023). الذكاء الاصطناعي: الإنسان والآلة: صراع بين الطبيعة والعلم، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس - كلية الآداب واللغات والفنون - مخبر تجديد البحث في تعليمية اللغة العربية في المنظومة التربوية الجزائرية، التعليمية، 13(3)، 399-411.

سليمان، نورمان (2020). تكنولوجيا الإعلام المتخصص ديناميات مستقبلية، الريادة للنشر والطباعة.

السايطي، ظبية سعيد فرج (2023). الذكاء الاصطناعي: جهود وإنجازات دولة قطر نموذجاً، الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 23(109)، 161-183.

الشرقاوي، ماجد أبو النجا (2023). الأبعاد الاقتصادية للذكاء الاصطناعي: تقييم جاهزية الاقتصاد المصري. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 9(1)، 283-357.

الشرقاوي، محمد علي (2010). الذكاء الاصطناعي والشبكات العصبية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب للنشر.

عبد الرحمن، أسامة إبراهيم (2018). الذكاء الاصطناعي ومخاطره"، الطبعة الأولى، دار زهور المعرفة والبركة.

العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العزب، عماد صالح (2022). الربح من الإنترنت والاستثمار، الطبعة الأولى، دار النشر للثقافة.

العموش، محسن عبد الله (2021). أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 24(1)، 1-21.

العوامل، حمدان، الصياح، محمد والخرابة، عبد الحميد (2021). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة الجامعة الأردنية.

العيب، سهام (2019). استخدام الخوارزميات الجينية كأحدى تقنيات الذكاء الاصطناعي في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات، برلين، ألمانيا.

الفيومي، أمجد محمد أحمد (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تنمية ممارسات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأسراء الخاصة، 1-106.

القاموسي، هديل محمد علي عبد الهادي (2020). استقطاب واختيار الموارد البشرية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة). مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2(58)، 221-254.

القحطاني، غادة بنت علي سعد (2022). واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(55)، 1-23.

القريوتي، محمد قاسم (2010). **الوجيز في الموارد البشرية**، الطبعة الاولى، دار وائل العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكمري، نوفل عبد الرضا علوان (2012). **اثر استراتيجيات الاستقطاب وبناء راس المال الحكيم في تحقيق التنمية السياحية المستدامة دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة**، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، في الجامعة المستنصرية.

اللبدي، نزار عوني (2015). **إدارة الموارد البشرية وتنميتها**، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع.

محمد، لمياء محسن (2024). **مجالات الذكاء الاصطناعي تطبيقات وأخلاقيات**، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع.

محمود، عبد الفتاح رضوان (2013). **ادارة المواهب في المنظمة**، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن.

نصر الله، حنا (2009). **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع.

الهرموزي، أحلام، وامحمد، عمر بوزيد (2024). **استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة**، **مجلة الجغرافيا الاقتصادية**، 1(2)، 109-131.

البحمدى، أحمد بن سعيد بن محود، وأمزات، إسماعيل حسني (2022). **أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية رأس املال البشري للقيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم**، **مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية**، 8(4)، 1-26.

References

- Abu-Khaled, Nour Khalil, and Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad (2020). **The Impact of Artificial Intelligence on Employment in High-Tech Companies in the Jordanian Market**, (Master's degree, unpublished thesis, Middle East University, Amman.
- Amstrong. M. (2012). "Amstrongs handbook of reward management practice". **Improving Performance through Reward**. London: Kogan.
- Blaga, P. (2020). The importance of human resources in the continuous improvement of the production quality. **Procedia Manufacturing**, 46, 287-293.
- Blagoj, Delipetrev, Chrisa Tsinaraki, Uroš Kostić (2020). Analysis of the three main paradigm shifts in AI JRC TECHNICAL REPORTS. Luxembourg: Publications Office of the European Union, **European Union. Luxembourg**, ISBN 978-92-76-18940-4, doi: 10.2760/801580, JRC120469.
- Cascio, W. F. (2018). **Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits**. McGraw-Hill
- Daniel, Cross (2019). Impact of E-recruitment on organizational performance Nigeria-Abuja. **International Journal of Economics, Business and Management Research**, 3(3), 195-206.
- Dessler, A (2012). **The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management**: Current state of AL and its impact on the traditional recruitment process.
- Divya Hiran and Shivohamsingh, (2023, August). Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Practices in Private Organizations of India. **In International Conference on ICT for Sustainable Development**, 149-164). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Farajollahi, M., and Baradaran, V. (2023). Expert System Application in law: A review of research and applications. **International Journal of Nonlinear Analysis and Applications**, 8(1), 107–114.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., and Barrick, M. R. (2015). **Human resource selection**. Cengage Learning.
- Geetha, R., and Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, 9(7), 63-70.
- Mondy, R. W., and Martocchio, J. J. (2016). **Human Resource Management**, 14th, Global ed
- Ployhart, R. E., and Harold, C. M. (2009). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. **Journal of management**, 35(2), 348-352.

Roby, Mohamed (2018). **Human Resources Management Strategies and its Impact on the Workers Performance in the Construction Industry**

Schmitt, N., and Chan, D. (2014). **Personnel selection: A theoretical approach**. Psychology Press.

Sekaran, U and Bougie, R., (2013), **Research Methods for Business: A Skill –Building Approach**, 6th, John Wiley and Sons.

Springer, Singapore (2023). eBook Packages **Intelligent Technologies and Robotics Intelligent Technologies and Robotics (R0)**, DOIhttps: //doi.org/10.1007/978-981-99-5652-4_16.

Sunday, A. O., Olaniyi, D. E., and Mary, F. O. (2015). The Influence of Recruitment and Selection on Organizational Performance. **International Journal of Advanced Academic Research-Social Sciences and Education**, 163.

Tambe, P., Cappelli, P., and Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. **California Management Review**, 61(4), 15-42.

Torrington, Hall, and Taylor, Atkinson (2020). **The Basic of Human Resource Management**, 11th Edition, Human Resource Management, Pearson Education Limited, London.

Widarni, E. L., and Bawono, S. (2020). **The Basic of Human Resource Management Book 1**. Book Rix.