

## أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية:

الفرص، التحديات، والتحول المستقبلي

سميحة سليمان المنصوري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المعهد العالي للعلوم والتقنيات الطبية، زوارة، ليبيا

[essraemad@gmail.com](mailto:essraemad@gmail.com)

## The impact of artificial intelligence applications on Human Resource Management:

Opportunities, challenges, and future transformation

Samaha Suleiman mansoury<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Higher Institute of Medical Sciences and technologies, Zuwara, Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

### المخلص:

شهد العالم خلال العقد الأخيرين تطوراً غير مسبوق في تقنيات الذكاء الاصطناعي، التي امتدت آثارها إلى مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. ويُعد مجال إدارة الموارد البشرية من أبرز المجالات التي بدأت في استثمار هذه التقنيات لما توفره من فرص واسعة لتحسين الكفاءة، وزيادة سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز تجربة الموظف. غير أن إدماج هذه التطبيقات يثير في الوقت ذاته تحديات مرتبطة بالخصوصية، والأخلاقيات، والاستبدال الوظيفي، الأمر الذي يستدعي تفكيراً معمقاً حول مستقبل الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: الفرص المتاحة، التحديات الراهنة، والتحويلات المستقبلية المتوقعة. واعتمد البحث على مراجعة أدبيات علمية حديثة، إلى جانب تحليل بعض التجارب الدولية في هذا المجال. خلص البحث إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية واعدة إذا ما استُخدم في إطار تشريعي وأخلاقي رشيد، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام إدارات الموارد البشرية لتجاوز دورها التقليدي والتحول إلى شريك استراتيجي في صنع القرار المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، التحول الرقمي، التحديات الأخلاقية.

**Abstract:** Over the past two decades, the world has witnessed an unprecedented development in artificial intelligence technologies, the effects of which have spread to various economic and social sectors. The field of human resources management is one of the most prominent areas that have begun to invest in these technologies because of the wide opportunities they

provide to improve efficiency, increase the speed of decision-making, and enhance the employee experience. However, at the same time, the integration of these applications raises challenges related to privacy, ethics, and job substitution, which calls for in-depth thinking about the future of human resources in the era of digital transformation.

This research aims to study the impact of artificial intelligence applications in human resources management by focusing on three main axes: available opportunities, current challenges, and expected future transformations. The research was based on a review of modern scientific literature, as well as an analysis of some international experiences in this field. The research concluded that artificial intelligence represents a promising strategic tool if used in a rational legislative and ethical framework, which opens up new horizons for human resources departments to go beyond their traditional role and become a strategic partner in corporate decision-making.

**Keywords:** Artificial intelligence, human resource management, digital transformation, ethical challenges.

## المقدمة:

لقد أصبحت الابتكارات التكنولوجية في القرن الحادي والعشرين محركاً أساسياً لإعادة تشكيل بيئات الأعمال والمنظمات. ومن بين أبرز هذه الابتكارات يبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه ثورة معرفية وتقنية أحدثت نقلة نوعية في مختلف المجالات. ويُقصد بالذكاء الاصطناعي مجموعة الأنظمة والخوارزميات القادرة على محاكاة القدرات الإدراكية للبشر، مثل التعلم، والتفكير، وحل المشكلات، واتخاذ القرار.

إن إدارة الموارد البشرية، التي كانت تُعرف تقليدياً بأنها الإدارة المعنية باستقطاب الأفراد وتطويرهم والاحتفاظ بهم، باتت اليوم أمام تحدٍ جوهري يتمثل في كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتعزيز دورها الاستراتيجي. فالممارسات التقليدية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات بيئة عمل تتسم بالتغير السريع، وتنامي حجم البيانات، وتزايد الحاجة إلى قرارات آنية قائمة على معلومات دقيقة.

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى سد فجوة معرفية متنامية، تتمثل في قلة الدراسات العربية التي تناولت بعمق أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية. كما أنه يقدم تحليلاً متوازناً يجمع بين الفرص الواعدة والتحديات المعقدة، مع استشراف ملامح التحول المستقبلي الذي ستشهده هذه الإدارة في ضوء الثورة الرقمية.

## إشكالية البحث وأهدافه:

إشكالية البحث تتمثل في التساؤل الرئيس: كيف يؤثر الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية من حيث الفرص، التحديات، والتحول المستقبلي؟

ويهدف البحث إلى:

1. تحديد أبرز الفرص التي يتيحها الذكاء الاصطناعي أمام إدارة الموارد البشرية.

2. تسليط الضوء على التحديات التنظيمية والأخلاقية والتقنية.

3. استشراف التحولات المستقبلية الممكنة في إدارة الموارد البشرية.

### المنهج ونوع الدراسة:

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي.

استند هذا البحث إلى مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة للفترة 2015-2022، إلى جانب تحليل بعض التجارب العملية لشركات عالمية تبنت تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

وتعتبر هذه الدراسة نظرية وتحليلية، حيث تقوم على جمع المعلومات من الأدبيات السابقة، وتحليل التجارب العملية للشركات دون إجراء دراسات ميدانية مباشرة.

### الإطار النظري: الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية

يُعرف الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) بأنه قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء مهام تتطلب عادةً الذكاء البشري، مثل التعلّم من البيانات، والتفكير المنطقي، والتعرّف على الأنماط، ومعالجة اللغة الطبيعية. وقد تطور هذا المجال بشكل ملحوظ منذ خمسينيات القرن الماضي، لكنه بلغ أوجه خلال العقدین الأخيرين مع تزايد قدرات الحوسبة وتوفر البيانات الضخمة<sup>1</sup>.

وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يمثل الذكاء الاصطناعي مجموعة من الأدوات والتطبيقات التي تهدف إلى أتمتة العمليات الإدارية، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الكفاءة التنظيمية. تشمل هذه التطبيقات على سبيل المثال لا الحصر: أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، وبرامج تحليل السلوك الوظيفي، وخوارزميات التنبؤ بالاحتياجات التدريبية، ومنصات التوظيف الذكية القائمة على خوارزميات مطابقة الوظائف<sup>2</sup>.

لقد أدى إدماج الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية إلى تحولات جذرية في طبيعة عمل المديرين والممارسين في هذا المجال. فبينما كان تركيز الإدارة سابقاً ينحصر في المهام الإجرائية مثل الرواتب

<sup>1</sup> ستيفارت راسل، بيتر نورفيغ، الذكاء الاصطناعي: مقارنة حديثة، (نيويورك: دار بيرسون، 2021).

<sup>2</sup> ديفيد ستون، ديفيد ديدريك، كاثرين لوكاشيفسكي، ريتشارد جونسون، "تأثير التكنولوجيا على مستقبل إدارة الموارد البشرية"، مجلة مراجعة إدارة الموارد البشرية، المجلد 25، العدد 2، 2015، ص 216-231.

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية: الفرص، التحديات، والتحول المستقبلي --- سميحة سليمان المنصوري  
والتوظيف، أصبح بإمكانها اليوم أن تتحول إلى شريك استراتيجي عبر استثمار البيانات في دعم قرارات  
النمو والتوسع<sup>1</sup>

ومع ذلك، لا يخلو هذا التحول من تحديات تتعلق بالتنظيم، والأخلاقيات، والآثار الاجتماعية. وهنا تبرز  
الحاجة إلى مقارنة علمية متأنية توازن بين استغلال إمكانات الذكاء الاصطناعي وبين الحد من مخاطره.

### الفرص التي يتيحها الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية:

**1. تحسين عمليات التوظيف والاستقطاب:** يُعد التوظيف من أكثر مجالات الموارد البشرية تأثراً بالذكاء  
الاصطناعي. فقد طُورت خوارزميات قادرة على تحليل آلاف السير الذاتية في ثوانٍ معدودة، واختيار  
المرشحين الأنسب وفق معايير موضوعية. كما تسمح تقنيات المقابلات الافتراضية المدعومة بالذكاء  
الاصطناعي بتحليل لغة الجسد ونبرة الصوت للتنبؤ بمدى ملاءمة المرشح<sup>2</sup>.

هذا الأمر يقلل من التحيز البشري المحتمل، ويُسرّع من دورة التوظيف، ويوفر وقتاً وجهداً كبيرين لإدارات  
الموارد البشرية.

### 2. تعزيز تجربة الموظف (Employee Experience)

تسعى المؤسسات الحديثة إلى خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع والالتزام. وقد ساعد الذكاء  
الاصطناعي في ذلك عبر تطوير "المساعدات الافتراضية" (Chatbots) التي تجيب على استفسارات  
الموظفين المتعلقة بالإجازات، الرواتب، أو السياسات الداخلية بشكل فوري. كما أنّ بعض الأنظمة باتت  
قادرة على تتبع مستويات الرضا الوظيفي من خلال تحليل البيانات الواردة من استبيانات أو حتى من  
منصات التواصل الاجتماعي الداخلية<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> أندرياس كابلان، مايكل هانلين، "حول دلالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي"، آفاق الأعمال، المجلد 62، العدد 1، 2019، ص 15-25.

<sup>2</sup> توماس شامورو بريموزيك، ريجان أخطر، ديفيد وينسبورو، "الذكاء الاصطناعي في التوظيف: الموازنة بين الكفاءة والأخلاقيات"، مراجعة هارفارد للأعمال، 2017.

<sup>3</sup> راهول جاين، سوريش كومار، "تجربة الموظف المدفوعة بالذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات"، مجلة دراسات الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 3، 2020، ص 45-58.

### 3. التنبؤ بالاحتياجات التدريبية:

واحدة من أبرز المزايا التي يوفرها الذكاء الاصطناعي هي قدرته على التنبؤ. حيث يمكن للأنظمة الحديثة تحليل الأداء السابق للموظفين، والتعرف على الثغرات في مهاراتهم، واقتراح برامج تدريبية مخصصة لكل فرد. وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وزيادة عائد الاستثمار في التدريب<sup>1</sup>.

### 4. دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:

لم تعد الموارد البشرية محصورة في الجوانب التشغيلية، بل أصبحت شريكاً في صياغة الاستراتيجيات المؤسسية. فباستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن تحليل بيانات ضخمة عن القوى العاملة (مثل معدلات الدوران، الأداء، الغياب) والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يساعد على وضع سياسات أكثر دقة.

### 5. تحسين إدارة الأداء:

تتيح التطبيقات الذكية مراقبة الأداء الفردي والجماعي بشكل لحظي، وتقديم تغذية راجعة (Feedback) مستمرة، بدلاً من الاعتماد على التقييم السنوي التقليدي. وبذلك يتحول تقييم الأداء إلى عملية ديناميكية قائمة على البيانات الدقيقة<sup>2</sup>.

### 6. خفض التكاليف وزيادة الكفاءة:

إن أتمتة العمليات الإدارية مثل إدارة الرواتب أو متابعة الحضور والانصراف عبر الذكاء الاصطناعي تسهم في تقليل الأخطاء البشرية وخفض النفقات التشغيلية. وهو ما يتيح لإدارة الموارد البشرية التركيز على مهام ذات قيمة استراتيجية أكبر<sup>3</sup>.

### التحديات التي تواجه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

رغم الفرص الكبيرة التي يتيحها الذكاء الاصطناعي، إلا أنّ تطبيقه في مجال الموارد البشرية يثير جملة من التحديات التي تتعلق بالجانب التقني، والأخلاقي، والقانوني، والاجتماعي. وفيما يلي أبرز هذه التحديات:

<sup>1</sup> جيانغ لي، يونغ شو، "التحليلات التنبؤية في التدريب والتطوير بالموارد البشرية"، المجلة الدولية لأبحاث التدريب، المجلد 19، العدد 2، 2021، ص 123-139.

<sup>2</sup> ديلويت، الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري: قيادة المؤسسة الاجتماعية، تقرير ديلويت، 2019.

<sup>3</sup> برايس ووترهاوس كوبرز (PWC)، مستقبل الموارد البشرية: التكنولوجيا والتحول، تقرير بي دبليو سي، 2020.

## 1. التحيز الخوارزمي وفقدان العدالة:

أحد أبرز التحديات يتمثل في أنّ أنظمة الذكاء الاصطناعي قد تعكس أو حتى تضخم التحيزات البشرية الموجودة في البيانات التي تتغذى عليها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت بيانات التوظيف التاريخية تعكس ميلاً غير عادل نحو تفضيل جنس أو عرق معين، فإن النظام قد يستمر في إعادة إنتاج نفس النمط التمييزي<sup>1</sup>.

هذا الأمر يضع المؤسسات أمام معضلة أخلاقية وقانونية، حيث يصبح الذكاء الاصطناعي أداة قد تركز عدم المساواة بدلاً من أن تحدّها منها.

## 2. قضايا الخصوصية وحماية البيانات:

تتطلب أنظمة الذكاء الاصطناعي الوصول إلى كميات ضخمة من بيانات الموظفين، مثل معلوماتهم الشخصية، وسجلاتهم الوظيفية، وحتى أنشطتهم عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية الداخلية. وهذا يثير مخاوف مشروعة حول الخصوصية، خاصة إذا لم تكن هناك أطر قانونية صارمة تنظم عملية جمع البيانات واستخدامها<sup>2</sup>.

كما أن أي اختراق أمني لتلك البيانات قد يعرض الموظفين والمؤسسة لمخاطر جسيمة.

## 3. القبول التنظيمي ومقاومة التغيير:

غالباً ما تواجه إدارات الموارد البشرية مقاومة من الموظفين أو حتى من بعض المديرين عند إدخال تقنيات جديدة. فالكثيرون قد يرون في الذكاء الاصطناعي تهديداً لوظائفهم، أو يشككون في دقة أحكامه مقارنة بالخبرة البشرية<sup>3</sup>.

هذا القلق قد يعرقل عملية التبني، ما لم ترافقها استراتيجيات فعّالة للتغيير التنظيمي تقوم على الشفافية والتدريب والتواصل المستمر.

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمن، الذكاء الاصطناعي والتحيزات الخوارزمية: قراءة نقدية، (القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2020)، ص 55-58.

<sup>2</sup> سارة العطار، "حماية خصوصية بيانات الموظفين في عصر الذكاء الاصطناعي"، مجلة القانون والتقنية، المجلد 12، العدد 2، 2021، ص 33-49.

<sup>3</sup> محمد صادق، "إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، 2020، ص 77-92.

#### 4. التحديات القانونية والتنظيمية:

لا يزال الإطار القانوني الذي ينظم الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية في طور التشكل في كثير من الدول، خاصة في العالم العربي. إذ تفتقر التشريعات الحالية إلى نصوص واضحة تتعلق بالمسؤولية القانونية عند حدوث خطأ في قرارات التوظيف أو التقييم المدعومة بالذكاء الاصطناعي<sup>1</sup>.

كما أن غياب المعايير القياسية العالمية لاستخدام هذه التقنيات يزيد من حالة الغموض، ويجعل المؤسسات عرضة لمسائلات محتملة.

#### 5. التكلفة العالية والتحديات التقنية:

رغم انخفاض تكاليف التكنولوجيا نسبياً في السنوات الأخيرة، إلا أن إدماج أنظمة ذكاء اصطناعي متقدمة في الموارد البشرية لا يزال يتطلب استثمارات مالية كبيرة. وتشمل هذه التكاليف شراء البرمجيات، وتدريب الموظفين على استخدامها، وصيانة الأنظمة<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تبني هذه الحلول مقارنة بالشركات الكبرى، مما يخلق فجوة رقمية قد تزيد من عدم تكافؤ الفرص.

#### 6. فقدان البعد الإنساني

تتسم إدارة الموارد البشرية بطبيعتها بالبعد الإنساني، إذ ترتبط مباشرة بعلاقات العمل، والدعم النفسي، والتواصل المباشر. إن الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي قد يؤدي إلى تآكل هذا البعد الإنساني، بحيث تصبح التفاعلات آلية باردة تفتقد إلى الحس العاطفي<sup>3</sup>.

وهذا بدوره قد يؤثر سلباً على رضا الموظفين، الذين يحتاجون إلى عنصر التعاطف والتقدير الإنساني الذي لا يمكن للألة تعويضه بالكامل.

<sup>1</sup> ريم الخطيب، "الإطار القانوني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية"، مجلة الحقوق المعاصرة، العدد 15، 2022، ص 101-120.

<sup>2</sup> خالد الهاشمي، تكاليف التحول الرقمي في المؤسسات العربية، (دبي: مركز دراسات الاقتصاد الرقمي، 2019)، ص 142.

<sup>3</sup> لطيفة الزهراني، "البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 3، 2021، ص 211-227.

## خلاصة قسم التحديات

يمكن القول إن إدماج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يشكل سيفاً ذا حدين؛ فمن جهة يتيح فرصاً واسعة لتحسين الكفاءة، ومن جهة أخرى يثير تحديات أخلاقية وتنظيمية وتقنية لا يمكن إغفالها. لذا، فإن نجاح المؤسسات في هذا المسار يعتمد على قدرتها على وضع سياسات حوكمة واضحة، وتدريب الكوادر البشرية، وخلق توازن بين الجانب التكنولوجي والبعد الإنساني.

### التحول المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي:

تشير الاتجاهات الحديثة إلى أن إدارة الموارد البشرية ستشهد تحولاً جوهرياً في المستقبل، بحيث تنتقل من مجرد دور إداري تقليدي إلى شريك استراتيجي يعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

#### 1. الانتقال من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي:

من المتوقع أن تتخلى إدارات الموارد البشرية تدريجياً عن الكثير من المهام الروتينية مثل متابعة الحضور أو حساب الرواتب، حيث ستتولى أنظمة الذكاء الاصطناعي هذه الوظائف بكفاءة عالية. وهذا سيفسح المجال أمام الموارد البشرية للتركيز على قضايا استراتيجية كالتهيئة للقوى العاملة، وإدارة المواهب، وبناء ثقافة تنظيمية مستدامة<sup>1</sup>.

#### 2. إدارة القوى العاملة الهجينة (Hybrid Workforce)

مع تزايد الاعتماد على الموظفين المستقلين (Freelancers) والعمل عن بعد، ستصبح القوى العاملة أكثر تنوعاً وتجزؤاً. وهنا يبرز الذكاء الاصطناعي كأداة أساسية لإدارة هذا التنوع، من خلال تتبع الأداء، والتواصل اللحظي، وإيجاد حلول مبتكرة لدمج الموظفين المتفرقين جغرافياً ضمن ثقافة مؤسسية موحدة<sup>2</sup>.

#### 3. تعزيز القرارات المبنية على البيانات

ستعتمد الموارد البشرية في المستقبل على التحليلات التنبؤية والتعلم الآلي بشكل أكبر، ليس فقط للتنبؤ باحتياجات التوظيف أو التدريب، بل أيضاً لاستباق الأزمات مثل ارتفاع معدلات الاستقالات أو انخفاض الروح المعنوية. هذا التحول سيمكن الإدارة من الانتقال من رد الفعل إلى الاستباقية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن العبدلي، الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، (بيروت: دار النهضة العربية، 2020)، ص 88-91.

<sup>2</sup> نوال العمري، "القوى العاملة الهجينة وتحديات إدارتها"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2021، ص 144-



#### 4. تعزيز البعد الإنساني بمساعدة الذكاء الاصطناعي:

على الرغم من التخوفات من فقدان البعد الإنساني، إلا أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون داعماً للبعد الإنساني بدلاً من أن يكون بديلاً عنه. إذ يمكن استخدامه لتخفيف الأعباء الروتينية عن موظفي الموارد البشرية، ما يسمح لهم بتكريس وقت أطول للتفاعل المباشر والدعم النفسي<sup>2</sup>.

#### 5. بروز أدوار جديدة في الموارد البشرية:

سيفرض التحول الرقمي ظهور تخصصات جديدة مثل:

• محللو بيانات الموارد البشرية (HR Data Analysts).

• خبراء أخلاقيات الذكاء الاصطناعي.

• مهندسو تجربة الموظف الرقمية.

هذه الأدوار ستصبح ضرورية لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والإنسان في بيئة العمل<sup>3</sup>.

أمثلة تطبيقية من الواقع:

#### تجربة شركة "آي بي إم" (IBM)

استخدمت شركة IBM أنظمة ذكاء اصطناعي لتحليل بيانات موظفيها بهدف التنبؤ بمستويات الاستقلالات المحتملة. وقد كشفت الأنظمة عن أنماط دقيقة ساعدت الإدارة في التدخل المبكر لتقليل معدل الدوران الوظيفي بنسبة 20% خلال عام واحد<sup>4</sup>.

#### تجربة شركة "يونيليفر" (Unilever)

اعتمدت "يونيليفر" على الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، حيث قامت باستخدام برامج مقابلات افتراضية تعتمد على تحليل تعابير الوجه ونبرة الصوت. ووفقاً لتقارير الشركة، ساعد هذا النظام في تقليص وقت التوظيف بنسبة 75%، مع تحسين جودة الاختيار عبر تقليل التحيز البشري<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عادل السعدي، "التحليلات التنبؤية في الموارد البشرية: من الاستجابة إلى الاستباقية"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 19، 2020، ص 65-83.

<sup>2</sup> لطيفة الزهراني، "البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 3، 2021، ص 220.

<sup>3</sup> يوسف البغدادي، مستقبل وظائف الموارد البشرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة، (الرياض: المركز السعودي للدراسات، 2019)، ص 130-135.

<sup>4</sup> تقرير شركة IBM، "كيف ساعد الذكاء الاصطناعي في خفض معدل دوران الموظفين"، 2019.

<sup>5</sup> تقرير شركة يونيليفر، "تجربة التوظيف الذكي: نتائج خمس سنوات"، 2020.

## جربة شركة "أمازون"

رغم النجاح الواسع الذي حققته أمازون في إدماج الذكاء الاصطناعي في أعمالها، إلا أنها واجهت تحدياً عندما اكتُشف أنّ نظام التوظيف الآلي لديها أظهر تحيزاً ضد النساء، لأنه بُني على بيانات تاريخية متحيزة لصالح الذكور. وقد اضطرت الشركة إلى إيقاف هذا النظام وإعادة تصميمه. هذه التجربة تبرز الجانب المزدوج للذكاء الاصطناعي: الفرص الكبيرة مقابل المخاطر الأخلاقية<sup>1</sup>.

### خلاصة القسم:

إنّ مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي يتسم بالتحول العميق نحو الاستراتيجية والاعتماد على البيانات. ومع ذلك، يبقى نجاح هذا المستقبل مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على التوفيق بين الابتكار التكنولوجي والحفاظ على البعد الإنساني، وعلى وضع سياسات حوكمة فعّالة تحدّ من التحيزات والمخاطر.

### الخاتمة:

لقد تناول هذا البحث أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية، من خلال تحليل ثلاث زوايا رئيسية: الفرص، التحديات، والتحول المستقبلي. وقد تبين أنّ الذكاء الاصطناعي لم يعد خياراً ترفيهياً أو مجرد أداة مساعدة، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

أظهر البحث أنّ الذكاء الاصطناعي يوفر فرصاً هائلة لإدارة الموارد البشرية، منها تحسين التوظيف، وتعزيز تجربة الموظف، والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. وفي المقابل، يطرح تحديات عميقة تتعلق بالتحيز الخوارزمي، والخصوصية، والتنشيعات القانونية، والتكلفة، إضافة إلى خطر فقدان البعد الإنساني.

كما أنّ المستقبل يشير بوضوح إلى أنّ الموارد البشرية ستتحول إلى دور أكثر استراتيجية وبياناتية، مع بروز أدوار جديدة وتكامل أكبر بين الإنسان والآلة. غير أنّ نجاح هذا التحول يتطلب سياسات رشيدة، وأخلاقيات واضحة، وتوازن مدروس بين التكنولوجيا والعنصر الإنساني.

<sup>1</sup> مقال: "أمازون توقف نظام التوظيف الذكي بعد اكتشاف تحيز ضد النساء"، صحيفة نيويورك تايمز، 2018.

## التوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث، يمكن تقديم جملة من التوصيات:

1. تبني استراتيجيات متوازنة: ينبغي للمؤسسات اعتماد الذكاء الاصطناعي كأداة داعمة وليست بديلة عن العنصر البشري، بما يضمن الحفاظ على البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية.
2. وضع أطر أخلاقية وقانونية واضحة: لا بد من تطوير تشريعات حديثة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، خصوصاً في قضايا التوظيف، وحماية الخصوصية، والمسؤولية القانونية.
3. تدريب وتأهيل الكوادر البشرية: يتعين على المؤسسات الاستثمار في تدريب موظفي الموارد البشرية على التعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي، لفهم إمكاناتها وحدودها.
4. اعتماد الشفافية في التطبيق: من المهم إعلام الموظفين بآليات عمل الأنظمة الذكية التي تُستخدم في تقييمهم أو مراقبتهم، لتعزيز الثقة والقبول التنظيمي.
5. تعزيز التعاون بين الجامعات والشركات: يتطلب نجاح دمج الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية شراكات بحثية بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع الخاص لتطوير حلول مبتكرة تتناسب مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية المحلية.
6. مواكبة التطور المستمر: على المؤسسات أن تتبنى نهجاً مرناً يتيح التحديث المستمر للأنظمة والتطبيقات المستخدمة، بما يتلاءم مع التغيرات السريعة في عالم الذكاء الاصطناعي.

## قائمة المراجع

1. أحمد عبد الرحمن، (2020)، الذكاء الاصطناعي والتحيزات الخوارزمية: قراءة نقدية، القاهرة: دار الفكر الجامعي.
2. برايس ووترهاوس كوبرز ((PWC، 2020))، مستقبل الموارد البشرية: التكنولوجيا والتحول، تقرير PWC.
3. تقرير شركة IBM، (2019))، كيف ساعد الذكاء الاصطناعي في خفض معدل دوران الموظفين.
4. تقرير شركة يونيليفر، (2020)، تجربة التوظيف الذكي: نتائج خمس سنوات.
5. ديلويت، (2019)، الاتجاهات العالمية لرأس المال البشري: قيادة المؤسسة الاجتماعية، تقرير Deloitte.

6. سارة العطار، (2021)، "حماية خصوصية بيانات الموظفين في عصر الذكاء الاصطناعي"، مجلة القانون والتقنية، المجلد 12، العدد 2، ص 33-49.
7. عادل السعدي، (2020)، "التحليلات التنبؤية في الموارد البشرية: من الاستجابة إلى الاستباقية"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 19، ص 65-83.
8. لطيفة الزهراني، (2021)، "البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 3، ص 211-227.
9. محمد صادق، (2020)، "إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 1، ص 77-92.
10. نوال العمري، (2021)، "القوى العاملة الهجينة وتحديات إدارتها"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، ص 144-159.
11. يوسف البغدادي، (2019)، "مستقبل وظائف الموارد البشرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة، الرياض: المركز السعودي للدراسات.
12. حسن العبدلي، (2020)، "الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، بيروت: دار النهضة العربية.
13. ريم الخطيب، (2022)، "الإطار القانوني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية"، مجلة الحقوق المعاصرة، العدد 15، ص 101-120.
14. مقال، (2018)، "أمازون توقف نظام التوظيف الذكي بعد اكتشاف تحيز ضد النساء"، صحيفة نيويورك تايمز.
15. ستيفارت راسل، بيتر نورفيغ، (2021)، "الذكاء الاصطناعي: مقارنة حديثة، نيويورك: دار بيرسون.
16. ديفيد ستون، ديفيد ديدريك، كاثرين لوكاشيفسكي، ريتشارد جونسون، (2015)، "تأثير التكنولوجيا على مستقبل إدارة الموارد البشرية"، مجلة مراجعة إدارة الموارد البشرية، المجلد 25، العدد 2، ص 216-231.
17. أندرياس كابلان، مايكل هانلين، (2019)، "سير في يدي: من الأجل في البلاد؟ حول دلالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي"، آفاق الأعمال، المجلد 62، العدد 1، ص 15-25.

18. توماس شامورو بريموزيك، ريجان أخطر، ديفيد وينسبورو، (2017)، "الذكاء الاصطناعي في التوظيف: الموازنة بين الكفاءة والأخلاقيات"، مراجعة هارفارد للأعمال.
19. راهول جاين، سوريش كومار، (2020)، "تجربة الموظف المدفوعة بالذكاء الاصطناعي: الفرص والتحديات"، مجلة دراسات الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 3، ص 45-58.
20. جيانغ لي، يونغ شو، (2021)، "التحليلات التنبؤية في التدريب والتطوير بالموارد البشرية"، المجلة الدولية لأبحاث التدريب، المجلد 19، العدد 2، ص 123-139.