



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس
رقم التسجيل:
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الرقم التسلسلي:

تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام الذكاء
الإصطناعي

(دراسة مسحية بشركة لافارج أكياس المنطقة الصناعية برج بوعريريج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

- د. لبوازة عبد الحق

- د. سباغ عمر

مساعد المشرف:

- د. جغيمة مروة

إعداد:

- هرم شاكر

السنة الجامعية: 2025 / 2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس



الشعبة: علم النفس
رقم التسجيل:
التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الرقم التسلسلي:

تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام الذكاء
الإصطناعي

(دراسة مسحية بشركة لافارج أكياس المنطقة الصناعية برج بوعريريج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف:

- د. لبوازة عبد الحق

- د. سباغ عمر

مساعد المشرف: - د. جغيمة مروة

إعداد:

- هرم شاكر

نوقشت وأجيزت علنا في تاريخ: 2026/06/15

أما اللجنة المتكونة من السادة

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	د. سمير عباس
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	د. لبوازة عبد الحق
ممتحنا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج	د. نقبيل عبد المليح

السنة الجامعية: 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ...﴾

صَلَّى عَلَى النَّبِيِّ الْعَظِيمِ

[سورة المجادلة: الآية 11]

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا الكرام **لبوازدة عبد الحق و سباغ عمر و دكتورة جفيمة مروة**، على صبرهم وحسن توجيهاتهم وما أمدونا به من نصائح قيمة أضاءت لنا درب البحث وأعانتنا على المضي فيه.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى شركة لافارج أكياس، على تعاونها وتسهيلها الذي كان له أثر بالغ في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نعرب عن عميق امتناننا لعائلتنا الكريمة، التي كانت السند الحقيقي والداعم الأول في كل خطوة، فلم تبخل علينا بالدعاء والتشجيع والمؤازرة.

وأخيراً، نشكر كل من مد لنا يد العون أو أسعدنا بكلمة طيبة أو دعاء صادق، فالكلمة الطيبة نعمة لا تُنسى، والله نسأل أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم في مساعيهم.

 الطالب(ة): **هرم شاكر**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس بولاية برج بوعرييج، وذلك من خلال قياس مستوى هذا الاستخدام في خمسة محاور هي: التخطيط والاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة الأعمال الروتينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، على مجتمع بحثي قوامه (10) أفراد من العاملين في قسم تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس، للسنة الجامعية 2025/2026، تم تطبيق المسح الشامل عليهم جميعاً، وفي إطار هذه الدراسة اعتمد الباحث على إستبانة محاور تسيير الموارد البشرية المعدة من طرف الباحثة يحي شريف نجوى (2024)، المتكونة من (21) عبارة موزعة على خمسة محاور، تم التحقق من خصائصها السيكمترية من صدق وثبات، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.94)، وهي قيمة مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، أسفرت النتائج عن الآتي:

- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب بشركة لافارج أكياس مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.54).
 - مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف بشركة لافارج أكياس منخفض، بمتوسط حسابي بلغ (2.03).
 - مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير بشركة لافارج أكياس متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (2.70).
 - مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء بشركة لافارج أكياس متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.00).
 - مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية بشركة لافارج أكياس متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.00).
- الكلمات المفتاحية:** تسيير الموارد البشرية؛ الذكاء الاصطناعي؛ تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ التخطيط والاستقطاب؛ تقييم الأداء.

This study aimed to identify the level of use of artificial intelligence in human resource management at Lafarge Bags Company in Bordj Bou Arreridj Province, by measuring the level of AI usage across five dimensions: planning and recruitment, selection and hiring, training and development, performance evaluation, and routine work management.

To achieve the study objectives, the descriptive survey method was adopted due to its suitability to the nature of the research. The study population consisted of **(10) employees** working in the Human Resource Management Department at Lafarge Bags Company during the academic year 2025/2026, and a **comprehensive survey** was applied to all of them.

Within this framework, the researcher relied on the **Human Resource Management Dimensions Questionnaire** prepared by researcher **Yahia Cherif Najwa (2024)**, consisting of **(21) statements** distributed across five dimensions. The psychometric properties of the questionnaire were verified in terms of validity and reliability, with a **Cronbach's Alpha coefficient of (0.94)**, which is a high value that can be relied upon for field application.

After conducting statistical analysis using arithmetic means and standard deviations, the results revealed the following:

- The level of use of AI applications in the **planning and recruitment** process at Lafarge Bags Company was **high**, with a mean score of **(3.54)**.
- The level of use of AI applications in the **selection and hiring** process was **low**, with a mean score of **(2.03)**.
- The level of use of AI applications in the **training and development** process was **moderate**, with a mean score of **(2.70)**.
- The level of use of AI applications in the **performance evaluation** process was **moderate**, with a mean score of **(3.00)**.
- The level of use of AI applications in **managing routine tasks** was **moderate**, with a mean score of **(3.00)**.

Keywords: Human Resource Management; Artificial Intelligence; Artificial Intelligence Applications; Planning and Recruitment; Performance Evaluation.

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	الآية.....	
02	شكر وتقدير .	أ
03	الملخص باللغة العربية.	ب
04	الملخص باللغة الإنجليزية.	ت
05	فهرس المحتويات..	ث
06	قائمة الجداول..	ح
07	قائمة الملاحق..	خ
15	مقدمة..	
أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة		
القسم الأول: الإطار العام للدراسة		
01	إشكالية الدراسة .	19
02	تساؤلات الدراسة.	19
03	فرضيات الدراسة.	20
04	أهداف الدراسة.	20
05	أهمية الدراسة..	21
06	دواعي اختيار الموضوع..	21
07	تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً..	22
08	الخلفية النظرية..	23
09	الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.	29
ثانياً: الدراسة الميدانية		
القسم الثاني: الطريقة والأدوات.		
تمهيد		38
01	الدراسة الأساسية..	38
1.1	منهج الدراسة..	38
2.1	مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها.	38
3.1	حدود الدراسة الأساسية .	41
4.1	وصف شامل لأدوات الدراسة..	43

43	5.1. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.....
44	 خلاصة..
القسم الثالث: النتائج والمناقشة.	
47	 تمهيد..
47	01 عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
55	02 مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.....
58	03 الاستنتاج العام.....
59	04 خلاصة.....
59	05 مقترحات الدراسة.....
61	 خاتمة
65	 قائمة المراجع..
	 قائمة الملاحق..

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	39
02	توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية	40
03	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	40
04	توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الوظيفي	41
05	توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية	41
06	السلم الخماسي ليكرت	43
07	مفتاح تفسير المتوسطات (سلم ليكرت الخماسي)	44
08	مستوى البعد الأول - التخطيط والاستقطاب -	48
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	48
10	مستوى البعد الثاني - الاختيار والتوظيف -	49
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	50
12	مستوى البعد الثالث - التدريب والتطوير -	51
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	51
14	مستوى البعد الرابع - تقييم الأداء -	52
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع	53
16	مستوى البعد الخامس - إدارة الأعمال الروتينية -	54
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس	54
18	المتوسطات الحسابية الإجمالية للمحاور مرتبة تنازليا	55

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	طلب الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.....	65
02	أداة الدراسة.....	66

يعد تسيير الموارد البشرية من الوظائف الاستراتيجية المحورية في المؤسسات المعاصرة، إذ يعنى بتنظيم وتطوير العنصر البشري الذي يظل الركيزة الأساسية لأي تنظيم رغم التطور التكنولوجي المتسارع، وقد شهد هذا المجال تحولات جذرية في السنوات الأخيرة بفعل الثورة الرقمية وبروز تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي أعادت تشكيل اليات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتخطيط للمسارات المهنية، مما أثار تساؤلات جديدة حول مستقبل العمل، طبيعة القيادة، والتوازن بين الأنظمة والتدخل البشري.

في هذا السياق يواجه مسيرو الموارد البشرية تحديات غير مسبقة، تتراوح بين ضرورة تبني أنظمة ذكية لتحليل البيانات الضخمة، وضمان العدالة والشفافية في عمليات الانتقاء والتقييم مروراً بمخاوف إحلال التقنيات مكان بعض الوظائف التقليدية، وانتهاءً بمسؤولية إعادة تهيئة الكفاءات البشرية للتعامل مع بيئات عمل هجينة، هذه التحولات رغم ما تتيحه من فرص لتحسين الكفاءة وخفض التكاليف، تطرح إشكاليات أخلاقية وتنظيمية تتطلب مقاربات متجددة.

وتشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أن نجاح دمج الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق توازن دقيق بين الاعتماد على الخوارزميات في اتخاذ القرارات، والحفاظ على البعد الإنساني القائم على التعاطف، الحكمة، والفهم السياقي للعلاقات المهنية، كما ينظر إلى هذا التكامل كمؤشر على نضج المؤسسة في مواكبة العصر، دون التضحية بقيم العدالة، الخصوصية، والتنمية المستدامة للرأسمال البشري.

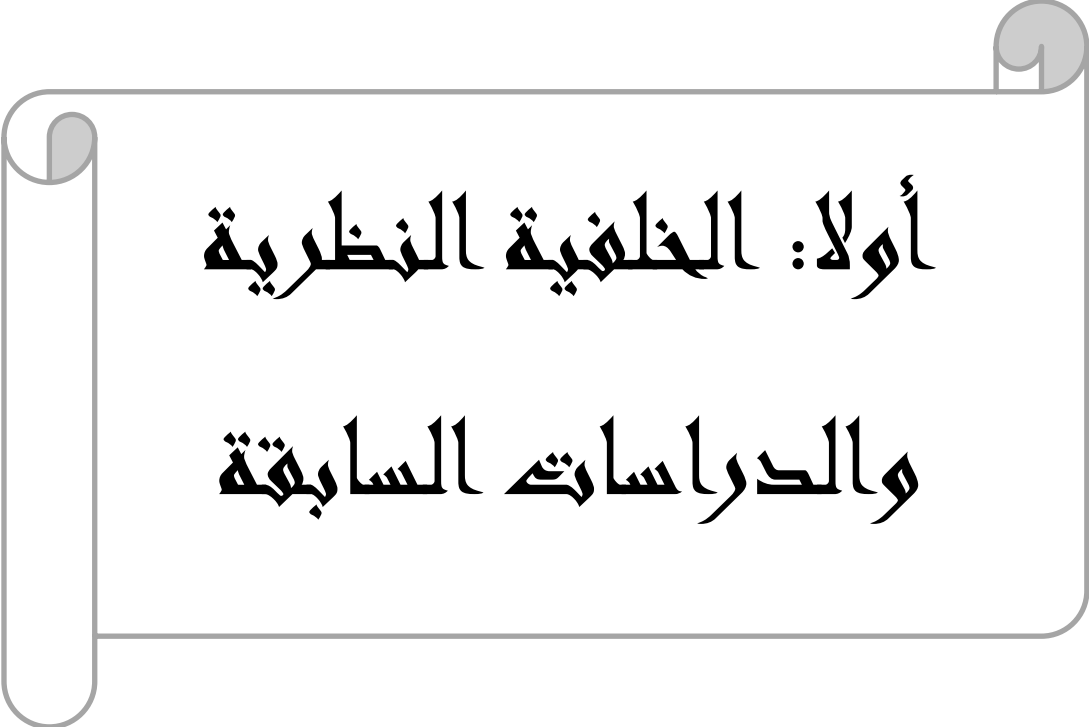
تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات تسيير الموارد البشرية، مع استشراف التحديات والفرص المرتبطة به، وعليه فقد تم تقسيم هذه المذكرة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، على النحو الآتي:

القسم الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة ويشتمل على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المتعلقة بمستوى

استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأبعاد الخمسة لتسيير الموارد البشرية، فرضياتها، أهدافها، أهميتها و دواعي اختيار الموضوع، تحديد مفاهيم الدراسة إجرائياً، الخلفية النظرية و الدراسات السابقة و أوجه الاستفادة منها.

القسم الثاني: بعنوان الطريقة والأدوات ويتضمن تمهيدا حول المنهجية بالإضافة الى منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، حدودها ووصفا شاملا لأداة جمع البيانات، خصائصها السيكمترية و تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة و أخيرا خلاصة.

القسم الثالث: بعنوان النتائج والمناقشة ويعنى بعرض نتائج الدراسة وتحليلها، مناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات والتراث النظري، ليختتم البحث باستنتاج عام و مقترحات الدراسة، خاتمة و قائمة المراجع و الملاحق.



أولاً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- دواعي اختيار الموضوع.
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا.
- 8- الخلفية النظرية.
- 9- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

1. إشكالية الدراسة:

تعد المنظمات المعاصرة ركيزة أساسية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دون امتلاك نظم إدارية قادرة على مواكبة التحولات الرقمية المتسارعة، وعلى هذا الأساس، فإن تسيير الموارد البشرية لم يعد مجرد وظيفة تقليدية تهتم بالتوظيف والإجراءات الروتينية، بل تحول إلى فلسفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين كفاءة الأداء التنظيمي وحاجات الأفراد إلى النمو والعدالة والاستقرار المهني، ومن المفترض أن تستجيب ممارسات التسيير الحديثة للمتغيرات التكنولوجية، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي، مع عدم إغفال الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل مؤسسة.

فالفرء بحكم طبيعته الاجتماعية والمهنية، هو بحاجة إلى بيئة عمل تحترم إنسانيته وتنمي قدراته وتشركه في اتخاذ القرارات المصيرية، وهذا المطلب أصبح أكثر إلحاحاً في ظل انتشار الأنظمة الذكية التي تدخلت بقوة في مجالات متعددة لتسيير الأفراد، بدءاً من مرحلة الانتقاء مروراً بالتدريب وتقييم الأداء، وصولاً إلى التخطيط للمسارات المهنية، وعليه فإن الاهتمام بتأثير الذكاء الاصطناعي على تسيير الموارد البشرية لا يمكن حصره في الجوانب التقنية فقط، بل يتعداه إلى دراسة كيفية تشكيل هذه التقنيات للعلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها.

فإن المؤسسات التي تدمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أنظمة الموارد البشرية تواجه تحديات غير مسبقة، تتراوح بين الحاجة إلى ضمان الشفافية والعدالة في القرارات الخوارزمية، ومخاوف إحلال التقنيات محل العنصر البشري، وصولاً إلى إشكالية الحفاظ على البعد الإنساني في بيئة عمل متزايدة الأتمتة، وقد أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث أن نجاح هذا التكامل لا يقاس فقط بسرعة الإنجاز وخفض التكاليف، بل بقدرة المؤسسة على تصميم أنظمة ذكية تحترم خصوصية الأفراد وتعزز ثقتهم في إدارة الموارد البشرية.

2. تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب بشركة لافارج أكياس؟.

- ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف بشركة لافارج أكياس؟.

- ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير بشركة لافارج أكياس؟.

- ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء بشركة لافارج أكياس؟.
- ما مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية بشركة لافارج أكياس؟.

3. فرضيات الدراسة:

- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب بشركة لافارج أكياس مرتفع.
- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف بشركة لافارج أكياس منخفض.
- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير بشركة لافارج أكياس متوسط.
- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء بشركة لافارج أكياس متوسط.
- مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية بشركة لافارج أكياس منخفض.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب بشركة لافارج أكياس.
- التعرف على مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف بشركة لافارج أكياس.
- الكشف عن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير بشركة لافارج أكياس.
- التحقق من مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء بشركة لافارج أكياس.
- تحديد مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية بشركة لافارج أكياس.

5. أهمية الدراسة:

يرى الباحث أن لهذه الدراسة أهمية كبيرة، وتتمثل في الآتي:

1.5. أهمية نظرية: تسد هذه الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات العربية فيما يتعلق بمستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف تسيير الموارد البشرية بأبعادها الخمسة: التخطيط والاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة الأعمال الروتينية، مما يثري الأدب العلمي في هذا المجال على المستوى المحلي.

2.5. أهمية تطبيقية: تقدم هذه الدراسة صورة واقعية وميدانية عن درجة تبني شركة لافارج أكياس لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في كل بعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية، مما يمكن المسؤولين من تحديد مواطن القصور والعمل على معالجتها بشكل مدروس.

3.5. أهمية مستقبلية: تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه المؤسسات الجزائرية نحو خطط تطوير مدروسة لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظومة تسيير مواردها البشرية بشكل تدريجي وفعال، مع مراعاة خصوصياتها التنظيمية والثقافية.

6. دواعي اختيار الموضوع:

لابد لأي دراسة علمية من أسباب تدفع الباحث لاختيار موضوع ما دون سواه لأسباب ذاتية أو موضوعية، وأن اختيارنا لهذا الموضوع كأن للأسباب التي نلخصها في ما يلي:

1.6. الأسباب الذاتية:

- رغبة شخصية من الباحث في فهم مستوى استخدام المؤسسات للذكاء الاصطناعي في مجال تسيير الموارد البشرية بأبعاده المختلفة.

- إدراك أهمية التخصص في موضوع حديث ومتجدد، يزداد الطلب عليه في سوق العمل والأوساط الأكاديمية.

- الرغبة في تقديم دراسة ميدانية وصفية تعكس الواقع الفعلي لمؤسسة إقتصادية في ظل التحول الرقمي.

2.6. الأسباب الموضوعية:

- ثورة الذكاء الاصطناعي التي اجتاحت مختلف قطاعات العمل، و أصبحت تفرض نفسها على إدارات الموارد البشرية.
- ندرة الدراسات الميدانية المحلية التي تناولت مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف تسيير الموارد البشرية بأبعادها الخمسة تحديدا.
- الحاجة الملحة لتقديم توصيات عملية للمؤسسات حول سبل تطوير و توظيف الذكاء الاصطناعي في تسيير مواردها البشرية.
- تسارع التحول الرقمي بعد جائحة كورونا، مما جعل قياس مستوى هذا الاستخدام ضرورة بحثية ملحة.

7. تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

1.7. تعريف تسيير الموارد البشرية:

- إجرائيا:

تسيير الموارد البشرية هو عملية إجرائية تقوم على تحديد الاحتياجات من الكفاءات والمعارف المطلوبة، ثم تنفيذ إجراءات التوظيف والانتقاء للحصول على هذه الموارد في الوقت المناسب، يليها وضع نظم حوافز لتحفيز الموظفين وتصميم برامج تدريبية لتطوير إمكانياتهم، وأخيرا تمكينهم من تحمل المسؤوليات وأداء المهام، وذلك بهدف ضمان استمرارية المؤسسة وتطورها، وتقاس إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المصمم لهذه الدراسة.

2.7. تعريف الذكاء الاصطناعي:

- إجرائيا:

الذكاء الاصطناعي هو نظام يبني ليقوم بتحليل البيانات والمؤثرات الحسية، ثم يقرر الفعل الأنسب بناء على تجارب سابقة مخزنة، ويتحسن أدائه تدريجيا دون حاجة لتدخل بشري مباشر في كل خطوة، وتقاس إجرائيا بالدرجة التي يتحصل عليها أفراد العينة في الاستبيان المصمم لهذه الدراسة.

8. الخلفية النظرية:

1.1.8. نظريات تسيير الموارد البشرية:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها. (بن مرزوق وآخرون، 2018، ص 69)

1.1.8.1. نظرية الرأس مال البشري:

ويشير مصطلح رأس المال البشري في أدب علم الاقتصاد إلى القدرات المتجددة للأفراد ومن ذلك المهارات والخبرات والمعرفة التي لها قيمة اقتصادية بالنسبة للمنظمات و الشركات باعتبار أنه جعلها أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف، ومن ثم فإن الأفراد يشكلون رأس المال البشري للمنظمات و الشركات، ورأس المال البشري شأنه شأن بقية الأصول يمثل قيمة بالنسبة للسوق، وما يزيد عن بقية الأصول هو أن القيمة المتوقعة له يمكن تحقيقها كاملة بتعاون الأفراد فقط، ولذا فإن جميع التكاليف المتعلقة بغز السلوكيات المنتجة لدى الأفراد ومنها تلك المتعلقة بالتحفيز والاستبقاء تعد في واقع الأمر استثماراً من أجل تحقيق عوائد مستقبلية متوقعة.

فرأس المال البشري إذن عبارة عن القدرات المنتجة للأفراد، والمتمثلة في مجمل الخبرات والمعارف التي لها قيمة اقتصادية بالنسبة للمنظمات والتي جعلها أكثر إنتاجية وقدرة على التكيف.

ويمكن للمنظمات شراء رأس المال البشري من سوق العمل من خلال عرض برامج التعويضات المرغوب فيها، أو صنعه داخلياً من خلال توفير فرص التدريب والتنمية، والاستثمار في أي من النوعين له تكاليفه المقترنة به والتي تعد مبررة بالقدر الذي يمكن المنظمة من استغلال رأس المال المتراكم بشكل منتج.

ووفقاً للنظرية رأس المال البشري، فإن العوامل البيئية مثل: ظروف السوق والأحداث العالمية، واستراتيجيات المنظمة، والتقنية، تعد جميعها مهمة لأنها تؤثر في التكاليف المقترنة بالأدوات البديلة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتعظيم قيمة رأس المال البشري للمنظمة، وقيمة العوائد المتوقعة مثل الزيادات المتحققة في معدلات الإنتاجية.

وباستطاعة المنظمات و الشركات استخدام إدارة الموارد البشرية بطرق متنوعة لزيادة رأسمالها البشري.
(ابو الجدائل، 2012، ص 97-98)

2.1.8. نظرية الإدارة العلمية:

كان نجاح تابلور (Taylor) هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج بالتركيز على البحوث التجريبية، خصوصا في الولايات المتحدة حيث العمالة، وخاصة العمالة الماهرة كانت قليلة، فكان هناك نقص في المعروض من العمالة الماهرة في بداية القرن العشرين، والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية هي من خلال رفع كفاءة العمل.

وتتص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة.

وتقوم نظرية إدارة تابلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم، ولذلك فإن النظرية لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

أصبح تابلور مهتماً بتحسين إنتاجية العامل في وقت مبكر من حياته المهنية عندما لاحظ أوجه قصور كبيرة خلال اتصاله مع عمال الصلب. (عبد المجيد، 2021، ص 63-64).

3.1.8. نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له آماله وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعادات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنّي على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء.

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نتائج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي يتمتع بها، وزيادة كفايته الإنتاجية .

كما تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وجانب العلوم السلوكية المتأثر منهجياً بمجموعة من الدراسات عرفت بدراسات هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20، فقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية تجاه التأثيرات الديكتاتورية في معاملة العمال.

فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلاً هنري فايول من أهم مبادئه: التعاون، وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال، وماكس فيبر هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إذن اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة،

فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، و أوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

- إن المنظمة بناء اجتماعي.
- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.

- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية (بن زاف، 2015، ص 61-62)

4.1.8. نظرية ماك جريجور McGregor's theory:

قسم ماك جريجور المديرين الذين قابلهم إلى فئتين:

الفئة الأولى: المديرون الذين يطبقون نظرية (X).

تنظر هذه الفئة إلى الفرد على أنه كسول بطبيعته، لا يحب العمل، يعمل قليلا، وينقصه الطموح، ولا يحب المسؤولية، وهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته، هذا النوع من الأفراد يحتاج إلى إدارة حازمة عبر الإشراف والرقابة المباشرة، أي يجب أن تكون هناك سياسة الضغط التي تقوم على فلسفة (العصا والجزرة)، حيث تتمثل الجزرة في ما تملكه الإدارة من التحكم في عملية التوظيف والأجور والمرتبات وظروف العمل المادية الأخرى التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه للعمل، وفي حالة الإهمال في الأداء، تتحول هذه الوسائل إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على العاملين.

الفئة الثانية: مديرون يطبقون نظرية (Y)

تنظر هذه الفئة إلى العامل على أنه إنسان كفء، قادر على العمل وراغب فيه، وقادر على تحمل المسؤولية، ومتحمس للقيادة، لذلك يجب على القيادة أن توفر الظروف المناسبة لزيادة قدراته، وأن تمنحه الحرية لتوجيه نشاطه وتحمل مسؤولياته وتحقيق ذاته، مما يساعد على العمل بمبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرار.

واجهت هذه النظرية انتقادات، منها إهمالها لأسلوب القيادة الفعالة، وقدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادي بما يتناسب مع طبيعة مؤسسيه، كما أن ماك جريجور لم يعالج في نظريته أي أبحاث أساسية، ولم يقدم أفكاراً جديدة، بل جمع أفكار غيره. (عبد مالك و بوفولة، 2020، ص 265)

5.1.8. نظرية Z :

مع التباين الواضح بين النظرية اليابانية في الإدارة، ونظيرتها الأمريكية، حيث تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين، والتأكيد على العمل وتحمل المسؤولية بشكل جامعي، في حين تركز النظرية الأمريكية على الفردية، وترتبط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكل بيروقراطي محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه التشاور أو العمل الجماعي، كما يلاحظ في المنظمات الأمريكية حركات انتقال سريعة للموظفين من مؤسسة إلى أخرى سعياً لأوضاع أفضل وترقيات وظيفية.

رغم ذلك استطاع (ويليام أوتشي) الياباني الأصل، تطوير النظرية اليابانية لتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر تنوعاً من البيئة اليابانية التي تستثني النساء والأقليات العربية من العمل، فقد أسهم (أوتشي) في نظرية وسطى بين الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات الأمريكية، وأسلوب المؤسسات اليابانية، وميز فيها الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني والذي أطلق عليه نموذج (نظرية Z) في الإدارة، ولعل ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون فيها، فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة ولهم دور رئيس ونشط في اتخاذ القرارات، كما ينظر إلى التوظيف كالالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعى في اتخاذ القرارات، والقصد من وراء هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها، مما سيزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة، أمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر في الإنتاج العام، فلتطوير إحساس الملكية المؤسسية، يستلزم لذلك أن يشعر الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في اتخاذ القرارات، لذا على المؤسسات أن تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، بحيث يؤثر كل فرد عامل في المؤسسة، وتتاح له فرصة للتأثير فيها وفي القرارات المتخذة.

ومن الأمثلة على الشركات الأمريكية الناجحة التي استخدمت نظرية Z كأسلوب للإدارة: (هيولت باكارد، بروكتر أند جامبل، إيستمان كوداك). (عبوي و آخرون، 2015، ص 67-68)

2.8. النظريات المفسرة للذكاء الاصطناعي:

يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه مجموعة الجهود المبذولة لتطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للبشر، هذه النظم تستطيع أن تتعلم اللغات الطبيعية، وإنجاز مهام فعلية بتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيد السلوك المادي، كما تستطيع في نفس الوقت تخزين الخبرات والمعارف الإنسانية المرتكبة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. (حمدي، 2023، ص25)

1.2.8. آلات الحساب والذكاء "قانون تورينج":

تقوم هذه النظرية على فرضية أن الجهاز الذي يعمل بذكاء يضاهي الإنسان، فذكاءه يماثل ذكاء الإنسان، وتفيد بأن الحكم على ذكاء الآلة يكون بناءً على أدائها، وتشكل هذه النظرية أساساً لاختبار تورينج (درويش والليثي، 2020، ص 73).

2.2.8. أطروحة دارتموث:

ترى أنه يمكن وصف كل جانب من عملية التعلم أو غيرها من مظاهر الذكاء بدقة شديدة تمكن الإنسان من تصميم آلة تحاكيه، وهو ما يمثل موقف معظم الباحثين في مجال الذكاء الاصطناعي (درويش والليثي، 2020، ص 73).

3.2.8. فرضية نظام نويل وسيمون للرموز المادية:

تتضمن هذه الفرضية أن جوهر الذكاء يكمن في المقدرة على معالجة الرموز، وعلى عكس ذلك يعتقد أوبر ديفوس أن الخبرات البشرية تتشكل بشكل غريزي لا واع، ولا تعتمد على التلاعب بالرموز بشكل واع، بل تتطلب أن يكون لدى الإنسان "شعور" بالموقف حتى وإن لم تكن لديه المعرفة الكافية بالرموز (درويش والليثي، 2020، ص 73-74).

4.2.8. نظرية عدم الاكتمال الخاصة بجودل:

تقر بأنه لا يمكن لنظام رسمي كبرنامج حاسوبي إثبات جميع البيانات الحقيقية، ويعتقد روجر بينروز وآخرون أن هذه النظرية وضعت حدوداً لما يمكن أن تفعله الآلات، لكنها لم تضع حدوداً لما يمكن أن يفعله الإنسان (درويش والليثي، 2020، ص. 74).

5.2.8. فرضية سيرل حول الذكاء الاصطناعي القوي:

تري أنه يمكن أن يكون لجهاز الكمبيوتر عقل يماثل عقل الإنسان إن تمت برمجته بشكل ملائم بالمدخلات والمخرجات الصحيحة، ويرد سيرل على هذا التأكيد بحجته المعروفة بـ"الغرفة الصينية"، والتي تطلب النظر داخل الكمبيوتر لمعرفة أين قد يكون هذا "العقل" (درويش والليثي، 2020، ص 74).

9. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

1.9. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : فرجي ليلة وقيري محمد (2024) المعنونة ب: مستقبل الموارد البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مستقبل الموارد البشرية في ظل تبني المنظمات للذكاء الاصطناعي، وأهم تقنياته المستعملة في مجال تسيير الموارد البشرية، والإسهامات المقدمة سواء على مستوى المنظمة أو الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالكتب والمقالات والأطروحات ذات الصلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يمثل ثورة تكنولوجية ستحدث تغييرات كبرى في تسيير الموارد البشرية من حيث تقليل الجهد والوقت وجودة العمليات الإدارية، كما أظهرت أن إدراج تقنيات الذكاء الاصطناعي في المنظمة سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف وارتفاع البطالة، إلا أنه في المقابل سيخلق وظائف جديدة ومنافسة حادة، وأوصت الدراسة بضرورة التأهيل المسبق للموارد البشرية وتدريبها على تقنيات الذكاء الاصطناعي، والعمل على توفير بنية تحتية مناسبة، وتحقيق التوازن بين استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتوظيف الموارد البشرية.

الدراسة الثانية : يحي شريف وجنوى (2024) المعنونة ب: تسيير الموارد البشرية في ظل

استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي - دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة المستوى المتوفر من استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بجامعة غرداية، وذلك في ضوء أبعاد تسيير الموارد البشرية (استقطاب، توظيف، تدريب، تقييم أداء، إدارة الأعمال الروتينية)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة

من موظفي إدارة الموارد البشرية ومسؤولي التوظيف وخلية التكوين بجامعة غرداية، بلغ عددهم 35 فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v25.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود مستوى متوسط لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تجاه أبعاد تسيير الموارد البشرية في جامعة غرداية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد (تخطيط واستقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب وتطوير، تقييم أداء، إدارة الأعمال الروتينية) بدرجة منخفضة. وأوصت الدراسة بضرورة إلزامية استقطاب الخبراء المتخصصين في مجال تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتوفير برامج تدريبية كافية للموارد البشرية، ونشر الوعي بضرورة استخدام هذه التطبيقات.

دراسة الثالثة: فطم عبد القادر، (2025) المعنونة ب: دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 14، العدد 4، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتعريف بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته، وكذلك التعريف بإدارة الموارد البشرية ووظائفها، وتوضيح العلاقة بينهما، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن للذكاء الاصطناعي دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية من خلال تسهيل عمل الأفراد وتحسين جودة العمل لديهم، كما أوضحت أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أعطت توجهاً حديثاً لإدارة الموارد البشرية من خلال تغيير مفهومها الذي أصبح مرتبطاً بهذه التطبيقات، خاصة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة التفكير في صياغة مفهوم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي، وتدريب الموظفين وتكوينهم على التطبيقات الجديدة، وتحضير أرضية لإدماج ومشاركة الذكاء الاصطناعي في كل المستويات.

الدراسة الرابعة: شيلي، إلهام (2023) المعنونة ب: تسيير الموارد البشرية في ظل تحديات تطبيق الذكاء الاصطناعي، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاصطناعي في تسيير شؤون العاملين بالمؤسسات وتطوير مهام ووظائف الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة أهمية الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الكلي للدول والمؤسسات، وأهم التقنيات المستخدمة في مجالات الاستقطاب والتوظيف وتقييم الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تطبيق الذكاء الاصطناعي في المنظمات وإدارة خدمات الموارد البشرية فيها، حيث تعتمد الأخيرة على العديد من تطبيقات الذكاء الاصطناعي للقيام بمهام التوظيف والتعيين وتقييم أداء الموظفين، وأنه توجد خوارزميات خاصة بتسيير الموارد البشرية تبعاً لشجرة القرار والنمذجة، وما لها من فوائد على تحسين الأداء البشري بالمؤسسة، كما كشفت الدراسة أن دمج الموارد البشرية التقليدية إلى جانب الذكاء الاصطناعي يحقق نقلة نوعية ويحد من الآثار السلبية للعمليات الإدارية والأخطاء.

الدراسة الخامسة: قايد وآخرون، (2023) المعنونة ب: دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية، دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تيارت، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات بولاية تيارت (مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري، مزرعة حيدر النموذجية، ملبنة سيدي خالد، مطاحن مهدية)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية في الجانب التطبيقي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية من الموظفين بلغت 40 فرداً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.609 بين المتغيرين، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة، كما أظهرت النتائج أن الأمن السيبراني يمثل أول تحديات إدارة الموارد البشرية بخصوص تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن غالبية الموظفين يبدون تخوفاً من استخدام الروبوتات في مقابلات التوظيف، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز فعالية وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية عن طريق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتوفير بنية تحتية مناسبة، وتعريف المورد البشري بهذه التقنيات لإزالة الاعتقادات الخاطئة.

الدراسة السادسة : لحياني و ياسمين (2025) المعنونة ب: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي - دراسة حالة: شركة Ooredoo الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، المدرسة الوطنية العليا للمانجمنت، القليعة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المدعمة بالذكاء الاصطناعي في ممارستي التوظيف وتقييم الأداء بشركة Ooredoo الجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي الاستقرائي باستخدام دراسة حالة، وطبقت المقابلة شبه الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالشركة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والملاحظة المباشرة، وذلك في إطار مقارنة منهجية تستند إلى نموذج البصلة البحثية، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. توصلت الدراسة إلى أن Ooredoo الجزائر تبنت مجموعة من التقنيات الذكية في إدارة الموارد البشرية، على غرار خوارزميات الفرز الآلي للسيرة الذاتية (عبر LinkedIn Recruiter) والتقييم الذكي للأداء عبر منصات رقمية (SAP، Between Us)، كما أظهرت النتائج أن إدماج الذكاء الاصطناعي ساهم في تحسين الكفاءة وتقليص التحيز البشري، خاصة في مرحلة الفرز الأولي للمرشحين، غير أن نجاح هذه الممارسات يبقى مرتبطاً بوجود تأطير أخلاقي وتكوين مستمر وتقبل ثقافي داخلي، كما كشفت الدراسة أن التقييم الذكي للأداء لا يزال محدوداً في وظائف التنظيم والتذكير، دون تدخل مباشر في التحليل التقييمي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجية شاملة تجمع بين التقنيات الذكية والرؤية الإنسانية لتسيير الموارد البشرية، مع التأكيد على أن التكنولوجيا لا يمكن أن تحل محل البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية، بل ينبغي توظيفها كأداة داعمة لتعزيز العدالة والفعالية.

2.9. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الاستفادة منها على النحو التالي:

- من حيث الهدف:

تعددت أهداف الدراسات السابقة بين دراسة مستقبل الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي (فرجي وقيري، 2024)، والتعرف على مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية (يحي شريف، 2024)، وإبراز الدور الذي تلعبه تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية (مقداد ومحمودة، 2025)، وإبراز دور الذكاء الاصطناعي في تسيير شؤون العاملين وتطوير

المهام (شيلي، 2023)، وقياس أثر الذكاء الاصطناعي على تطوير إدارة الموارد البشرية (قايد وشهات، 2023)، واستكشاف الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في مؤسسة حقيقية (لحياني، 2025)، ويمكن الاستفادة من هذه الأهداف في تحديد إشكالية الدراسة وصياغة أهدافها بشكل متكامل يجمع بين الجانب النظري والميداني.

- من حيث العينة:

تنوعت عينات الدراسات السابقة بين دراسات نظرية بدون عينة (فرجي وقيري، مقداد ومحمودة، شيلي)، ودراسات ميدانية بكمية عينة تراوحت بين 35 فرداً (يحي شريف) و 40 فرداً (قايد وشهات)، ودراسة نوعية اعتمدت على 6 مشاركين فقط (لحياني)، ويمكن الاستفادة من هذه العينات في اختيار حجم العينة المناسب لطبيعة الدراسة، حيث تناسب العينات الكبيرة (35-40) الدراسات الكمية التي تستخدم الاستبيان، بينما تناسب العينات الصغيرة (6-10) الدراسات النوعية التي تستخدم المقابلات.

- من حيث الأداة:

تنوعت أدوات جمع البيانات في الدراسات السابقة بين تحليل الأدبيات فقط (فرجي وقيري، مقداد ومحمودة، شيلي)، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية (يحي شريف، قايد وشهات)، والجمع بين الاستبانة والمقابلة الشخصية (قايد وشهات)، واستخدام المقابلة شبه الموجهة مع الملاحظة المباشرة وتحليل الوثائق (لحياني)، ويمكن الاستفادة من هذه الأدوات في اختيار الأداة المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث تناسب الاستبانة الدراسات الكمية الواسعة، بينما تناسب المقابلة والملاحظة الدراسات النوعية المعمقة، ويمكن الجمع بينهما لتحقيق التثليث المنهجي.

- من حيث النتائج:

أجمعت الدراسات السابقة على أن للذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في تطوير إدارة الموارد البشرية، لكن بدرجات متفاوتة، حيث توصلت دراسة يحي شريف (2024) إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جامعة غرداية كان منخفضاً في جميع الأبعاد، بينما توصلت دراسة قايد وشهات (2023) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسات ولاية تيارت (معامل ارتباط 0.609)، بينما كشفت دراسة لحياني (2025) أن شركة Ooredoo تتبنى تقنيات ذكية متقدمة في التوظيف لكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء لا يزال محدوداً، ويمكن الاستفادة

من هذه النتائج في مقارنة واقع شركة لافارج أكياس مع نتائج الدراسات السابقة، وتفسير أسباب التفاوت في مستوى التنبؤ، سواء كان بسبب ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، أو نقص التكوين.

- من حيث الأساليب الإحصائية:

تنوعت الأساليب الإحصائية في الدراسات الكمية حيث استخدمت (SPSS v25/v26) وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (يحي شريف، قايد وشهات)، واختبار t للعينة الواحدة (يحي شريف)، ومعامل الارتباط لبيرسون ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين ANOVA (قايد وشهات)، بينما اعتمدت الدراسة النوعية على التحليل الموضوعي واستخدام برنامج NVivo واستخلاص الكودات والمواضيع وتحليل SWOT وPESTEL (لحياني)، ويمكن الاستفادة من هذه الأساليب في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، حيث يستخدم اختبار t للدراسات المقارنة، وتحليل الانحدار لقياس الأثر والتأثير، ومعامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الموضوعي للدراسات النوعية، مع الاستعانة ببرامج SPSS و NVivo حسب طبيعة البيانات.

من خلال الدراسات السابقة يمكن الاستفادة منها في:

نجد أنها استفادت من الدراسات السابقة في:

- **بناء الإطار النظري والمفاهيمي:** حيث اعتمدت جميع الدراسات على تحليل الأدبيات السابقة لتحديد مفاهيم الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، وظائفها، وتطبيقاتها المختلفة، مما ساعد في إثراء الجانب النظري وتجنب الازدواجية.

- **تحديد أبعاد الدراسة وأدوات القياس:** حيث استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في تصميم الاستبيان (مثل دراسة يحي شريف التي حددت خمسة أبعاد: استقطاب، توظيف، تدريب، تقييم أداء، إدارة روتينية)، وفي اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل دراسة قايد وشهات التي استخدمت الانحدار لقياس التأثير)، وفي تطوير دليل المقابلة (مثل دراسة لحياني التي اعتمدت على مقابلات شبه موجهة مستفيدة من تجارب سابقة).

- **تفسير النتائج وصياغة التوصيات:** حيث ساعدت الدراسات السابقة في مقارنة النتائج وتفسير أسباب ضعف التنبؤ (غياب البنية التحتية، نقص التكوين، مقاومة التغيير) كما في دراسة يحي شريف، وفي تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية كما في دراسة قايد وشهات، وفي صياغة

توصيات واقعية مثل ضرورة التدريب المستمر، توفير البنية التحتية، وضع إطار أخلاقي، وتحقيق التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري، وهي توصيات أجمعت عليها معظم الدراسات السابقة.

ثانياً: الدراسة الميدانية

القسم الثاني: الطريقة والأدوات

تمهيد.

1. الدراسة الأساسية.

1.1. منهج الدراسة.

2.1. مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها.

3.1. حدود الدراسة.

4.1. وصف شامل لأدوات الدراسة.

5.1. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.

خلاصة.

تمهيد:

بعد دراستنا للجانب النظري المتعلق بمفاهيم تسيير الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، نتطرق في هذا القسم إلى الجانب الميداني من خلال إسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها واقعياً، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية المتبعة، من حيث المنهج المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينتها، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية، فضلاً عن وصف أداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

1. الدراسة الأساسية

1.1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية البحوث الكمية غير تجريبية بإستخدام **المنهج الوصفي**، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع المدروس ويحقق الهدف من دراستنا التي تهدف إلى وصف واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس.

2.1. مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم (10) أفراد، ونظراً لمحدودية حجم المجتمع، تم تطبيق أسلوب **الحصر الشامل (المسح الشامل)** الذي يقضي بتناول جميع أفراد المجتمع دون استثناء، مما يغني عن اللجوء إلى أي أسلوب من أساليب الأخذ بالعينة.

الجدول (01): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	6	60%
أنثى	4	40%

المجموع	10	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الطالب

يتضح من الجدول أن الذكور يمثلون الفئة الغالبة بنسبة 60%، في حين بلغت نسبة الإناث 40%، وهو ما يعكس الطابع الغالب على التركيبة الوظيفية في هذا القطاع، إذ تهيمن الكفاءات الذكورية على مناصب إدارة الموارد البشرية في شركة لافارج أكياس.

الجدول (02): توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
26 - 30 سنة	2	%20
31 - 35 سنة	2	%20
أكثر من 35 سنة	6	%60
المجموع	10	%100

المصدر: إعداد الطالب

يتبين من الجدول أن فئة "أكثر من 35 سنة" هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 60%، مما يدل على أن أغلب العاملين في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هم من ذوي النضج والخبرة المهنية المتراكمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة استجاباتهم ومصادقية نتائج الدراسة.

الجدول (03): توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	0	0%
ليسانس	4	40%
ماستر	6	60%
دكتوراه	0	0%
المجموع	10	100%

المصدر: إعداد الطالب

تشير النتائج إلى أن حاملي شهادة الماستر يمثلون 60% من أفراد الدراسة، تليهم حاملو شهادة الليسانس بنسبة 40%، وهو ما يعكس مستوى تأهلياً جيداً لدى العاملين في المؤسسة يؤهلهم للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي وفهم متطلباتها.

الجدول (04): توزيع أفراد الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة الموارد البشرية	1	10%
رئيس قسم	2	20%
خبير مهني	3	30%
وظيفة أخرى	4	40%

المجموع	10	%100
---------	----	------

المصدر: إعداد الطالب

تظهر النتائج تنوعا في المناصب الوظيفية لأفراد الدراسة، إذ تمثل فئة "وظيفة أخرى" النسبة الأكبر بـ40%، تليها الخبراء المهنيون بـ30%، ثم رؤساء الأقسام بـ20%، وأخيرا مدير الموارد البشرية بـ10%، مما يشير إلى تنوع في المهام والمسؤوليات داخل القسم.

الجدول (05): توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	%20
من 5 إلى 10 سنوات	1	%10
أكثر من 10 سنوات	7	%70
المجموع	10	%100

المصدر: إعداد الطالب

يتضح جليا أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة (70%) لديهم خبرة مهنية تتجاوز 10 سنوات، مما يجعل آراءهم واستجاباتهم ذات قيمة علمية وميدانية عالية، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

3.1. حدود الدراسة الأساسية:

الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على الموظفين في قسم تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس البالغ عددهم 10 أفراد، تم تطبيق المسح الشامل عليهم جميعا.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية بشركة لافارج أكياس المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2026/2025، أما تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم في 2026/05/10.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة وظائف تسيير الموارد البشرية المتمثلة في: التخطيط والاستقطاب، الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وإدارة الأعمال الروتينية، وذلك في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

4.1. وصف شامل لأدوات الدراسة:

اعتمد في هذه الدراسة على "الإستبيان" أداة رئيسية لجمع البيانات، نظرا لمناسبته لطبيعة الدراسة الوصفية وخصائص مجتمعها. وتحديدا، تم الاعتماد على "استبانة أبعاد تسيير الموارد البشرية" المعدة من طرف الباحثة "يحيى شريف نجوى" في إطار مذكرتها لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال بجامعة غرداية، السنة الجامعية 2024/2023، تحت إشراف الدكتورة عجيبة حنان.

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** يضم (21) عبارة موزعة على خمسة محاور هي:

- المحور الأول: التخطيط والاستقطاب (العبارات من 1 إلى 5)

- المحور الثاني: الاختيار والتوظيف (العبارات من 6 إلى 9)

- المحور الثالث: التدريب والتطوير (العبارات من 10 إلى 13)

- المحور الرابع: تقييم الأداء (العبارات من 14 إلى 17)

- المحور الخامس: إدارة الأعمال الروتينية (العبارات من 18 إلى 21)

تقاس الاستجابات وفق طريقة التقديرات التجميعية ليكرت من خلال **سلم الخماسي** بالإعتماد على تقديرات الذاتية على النحو التالي:

الجدول (06): السلم الخماسي ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الطالب

1.4.1. الخصائص السيكمترية للأداة:

تحققت الباحثة الأصلية (يحي شريف نجوى، 2024) من صدق الاستبانة وثباتها على النحو الآتي:

- **الصدق:** تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على سبعة (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية، الذين أبدوا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف والتعديل، حتى اعتمدت الاستبانة في صورتها النهائية، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، إذ أظهرت جميع العبارات ارتباطاً معنوياً قوياً مع المحور الكلي بقيم احتمالية أقل من (0.05).

- **الثبات:** تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، و المتضمنة 21 عبارة، فبلغ (0.94)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على اتساق داخلي ممتاز وتجعل الاستبانة موثوقة للتطبيق الميداني. (يحي شريف، 2024، ص 58-60) على الرابط الإلكتروني: <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/items/509fe863-930f-4e85-9242-164dde41ecad>

وبناء على ذلك، إكتفى الباحث بتطبيق هذه الاستبانة مباشرة على أفراد الدراسة الحالية، نظراً لما تتمتع به من خصائص سيكمترية مقبولة، ولمحدودية حجم العينة (10 أفراد) التي لا تسمح بإعادة حساب هذه الخصائص بشكل موثوق إحصائياً.

5.1. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة:

بعد جمع البيانات وتفريغها، اعتمد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد الدراسة
- معيار الحكم على المتوسطات الحسابية: لتحويل الدرجات الكلية الى مستويات
- المتوسط الحسابي: لقياس مستوى الاستجابة على كل عبارة ومحور

الفصل الثاني: الطريقة والأدوات

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط

الجدول (07): مفتاح تفسير المتوسطات (سلم ليكرت الخماسي)

الدرجة	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق بشدة	1.80 – 1.00
منخفضة	غير موافق	2.60 – 1.81
متوسطة	محايد	3.40 – 2.61
مرتفعة	موافق	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	موافق بشدة	5.00 – 4.21

المصدر: إعداد الطالب

خلاصة:

تناول هذا القسم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد المنهج المستخدم (الوصفي المسحي)، وتوصيف مجتمع الدراسة المتمثل في 10 أفراد طبق عليهم الحصر الشامل، وعرض خصائصهم الشخصية والوظيفية، ووصف أداة جمع البيانات (استبانة يحي شريف نجوى بمحاورها الخمسة وعباراتها الـ 21 وألفا كرونباخ 0.94)، وختاماً الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل، وفي القسم الموالي سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

القسم الثالث: النتائج والمناقشة

تمهيد.

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

3. الاستنتاج العام.

4. خلاصة.

5. مقترحات الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

تمهيد:

يتضمن هذا القسم عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة على عبارات كل محور باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى الاستنتاج العام والمقترحات.

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

1.1. المحور الأول: - التخطيط والاستقطاب -

للإجابة على التساؤل البحثي الأول للدراسة المتعلق بمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط والاستقطاب، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (8): مستوى المحور الأول - التخطيط والاستقطاب -

النسبة %	تكرار	المجال	المستوى
10%	1	5 - 11	منخفض
40%	4	11 - 18	متوسط
50%	5	18 - 25	مرتفع
100%	10		المجموع

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

المصدر: إعداد الطالب

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تستخدم المؤسسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث عن المواهب واستقطابهم	3.00	0.82	محايد
2	يساعد الذكاء الاصطناعي في الحصول على أكبر قدر من الكفاءات	3.60	0.84	موافق
3	يساعد الذكاء الاصطناعي في التنبؤ باحتياجات الوظيفة المستقبلية	3.90	0.57	موافق
4	تعتمد المؤسسة على تقنية الرد الآلي على تساؤلات المرشحين	3.70	0.67	موافق
5	تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعرفة مدى ملاءمة السيرة الذاتية	3.50	0.97	موافق
	المتوسط العام للمحور	3.54	0.77	موافق

التحليل: يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور التخطيط والاستقطاب بلغ (3.54) ، وهو يقع ضمن مستوى "موافق" وفق مفتاح التفسير المعتمد، مما يدل على أن المؤسسة توظف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط للموارد البشرية واستقطاب الكفاءات بدرجة مقبولة، وقد جاءت العبارة رقم (3) المتعلقة بالتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية المستقبلية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.90) ضمن مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.00) ضمن مستوى "محايد"، مما يشير إلى أن البحث المباشر عن المواهب إلكترونياً لا يزال في طور التطبيق الجزئي.

القسم الثالث: النتائج والمناقشة

2.1. المحور الثاني: - الاختيار والتوظيف -

للإجابة على التساؤل البحثي الثاني للدراسة المتعلق بمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في الاختيار والتوظيف، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10): مستوى المحور الثاني - الاختيار والتوظيف -

المستوى	المجال	تكرار	النسبة %
منخفض	9 - 4	8	80%
متوسط	15 - 10	2	20%
مرتفع	20 - 16	0	0%
المجموع		10	100%

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
6	استخدام الروبوتات الذكية في إجراء مقابلات التوظيف	1.80	0.63	غير موافق
7	استخدام الخوارزميات في تحليل وتحديد المرشحين الأنسب	2.40	0.84	غير موافق
8	استخدام الروبوتات الذكية (chat bot) في المقابلات الأولية	2.10	0.57	غير موافق

القسم الثالث: النتائج والمناقشة

9	استخدام الذكاء الاصطناعي في إجراء الاختبارات للمرشحين	1.80	0.92	غير موافق
المتوسط العام للمحور		2.03	0.74	غير موافق

المصدر: إعداد الطالب

التحليل: يتبين أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (2.03) ، وهو يقع ضمن مستوى "غير موافق"، وهو أدنى مستوى بين محاور الدراسة جميعاً، وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة لا تعتمد فعلياً على تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة في عمليات الاختيار والتوظيف، كالروبوتات الذكية والخوارزميات، مما يعني أن هذا الجانب لا يزال يدار بالأساليب التقليدية، وقد جاءت العبارتان (6) و (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.80) لكل منهما، مما يؤكد غياب شبه تام لتطبيقات الروبوتات وأنظمة الاختبار الذكية.

3.1. المحور الثالث: - التدريب والتطوير -

للإجابة على التساؤل البحثي الثالث للدراسة المتعلق بمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12): مستوى المحور الثالث - التدريب والتطوير -

المستوى	المجال	تكرار	النسبة%
منخفض	9 - 4	2	20%
متوسط	15 - 10	7	70%
مرتفع	20 - 16	1	10%
المجموع		10	100%

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
10	استخدام الذكاء الاصطناعي في تحديد الاحتياجات التدريبية	2.30	0.95	غير موافق
11	تصميم برامج التدريب والتطوير بناءً على تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3.80	0.42	موافق
12	تدريب الموظفين بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي	2.10	0.74	غير موافق
13	استخدام الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات وقدرات الأفراد	2.60	0.84	غير موافق
	المتوسط العام للمحور	2.70	0.74	محايد

المصدر: إعداد الطالب

التحليل: بلغ المتوسط العام لمحور التدريب والتطوير (2.70) ، وهو ضمن مستوى "محايد"، وهو ما يعكس تباينا واضحا في استجابات أفراد الدراسة، فبينما حظيت العبارة رقم (11) المتعلقة بتصميم برامج التدريب على أساس الذكاء الاصطناعي بمتوسط مرتفع (3.80) ضمن مستوى "موافق"، جاءت باقي العبارات بمتوسطات منخفضة، ويفسر ذلك بأن المؤسسة قد تستعين ببرامج تدريبية معدة بتقنيات الذكاء الاصطناعي من جهات خارجية دون أن تطبقها مباشرة في بيئتها الداخلية.

4.1. المحور الرابع: - تقييم الأداء -

للإجابة على التساؤل البحثي الرابع للدراسة المتعلق بمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): مستوى المحور الرابع - تقييم الأداء -

النسبة %	تكرار	المجال	المستوى
10%	1	9 - 4	منخفض
80%	8	15 - 10	متوسط
10%	1	20 - 16	مرتفع
100%	10		المجموع

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
14	تقييم المهارات الفنية للموظفين عبر الذكاء الاصطناعي	2.80	0.92	محايد
15	قياس كفاءة الموظفين في تحقيق الأهداف عبر الذكاء الاصطناعي	2.60	0.97	محايد
16	تحليل أداء الموظفين بدقة أكبر عبر تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3.80	0.42	موافق
17	استخدام تطبيق five15 في تعزيز التفاعل بين القادة والموظفين	2.80	0.63	محايد

المتوسط العام للمحور	3.00	0.74	محايد
----------------------	------	------	-------

المصدر: إعداد الطالب

التحليل: جاء المتوسط العام لمحور تقييم الأداء (3.00) ، وهو يقع ضمن مستوى "محايد". وتشير النتائج إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء لا يزال جزئياً، فالبقرة رقم (16) المتعلقة بتحليل الأداء بدقة أكبر حازت على موافقة بمتوسط (3.80) ، في حين بقيت عبارات قياس الكفاءة واستخدام التطبيقات المتخصصة (15five) ضمن مستوى الحياد، ويدل ذلك على أن المؤسسة تدرك أهمية هذه التقنيات في تحليل الأداء لكنها لم تعمم تطبيقها بعد على جميع جوانب التقييم.

5.1. المحور الخامس: - إدارة الأعمال الروتينية -

للإجابة على التساؤل البحثي الخامس للدراسة المتعلق بمستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): مستوى المحور الخامس - إدارة الأعمال الروتينية -

المستوى	المجال	تكرار	النسبة%
منخفض	9 - 4	1	10%
متوسط	15 - 10	9	90%
مرتفع	20 - 16	0	0%
المجموع		10	100%

المصدر: إعداد الطالب

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس

رقم	نص العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
18	استخدام نظام البصمة والتعرف على الوجه في إدارة الحضور	3.80	0.63	موافق
19	استخدام البرامج الذكية في إعداد تقارير الرواتب والكفاءات	2.60	0.52	غير موافق
20	استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوكيات الموظفين	2.30	0.48	غير موافق
21	اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أتمتة ملفات الموظفين	3.30	0.82	محايد
	المتوسط العام للمحور	3.00	0.61	محايد

المصدر: إعداد الطالب

التحليل: بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.00) ضمن مستوى "محايد"، و الملاحظ أن العبارة رقم (18) المتعلقة بنظام البصمة والتعرف على الوجه جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80) ضمن مستوى "موافق"، مما يدل على أن المؤسسة قد اعتمدت هذه التقنية فعلا في إدارة الحضور والانصراف، في المقابل جاءت العبارة (20) الخاصة بتحليل سلوكيات الموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.30) ضمن مستوى "غير موافق"، مما يشير إلى أن هذا الجانب الحساس لا يزال بعيداً عن التطبيق.

جدول ملخص: ترتيب الأبعاد حسب المتوسط الحسابي

الجدول (18): المتوسطات الحسابية الإجمالية للمحاور مرتبة تنازليا.

الترتيب	البعد	المتوسط العام	مستوى الموافقة
1	التخطيط والاستقطاب	3.54	موافق
2	تقييم الأداء	3.00	محايد

القسم الثالث: النتائج والمناقشة

3	إدارة الأعمال الروتينية	3.00	محايد
4	التدريب والتطوير	2.70	محايد
5	الاختيار والتوظيف	2.03	غير موافق
المتوسط العام الكلي للدراسة		2.85	محايد

المصدر: إعداد الطالب

2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

تشير نتائج الدراسة في مجملها إلى أن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس لا يزال في مرحلة التبني الجزئي والتدريجي، إذ بلغ المتوسط الكلي للدراسة (2.85) ضمن مستوى "محايد". ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

1.2. مناقشة الفرضية الأولى: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط والاستقطاب

نصت الفرضية الأولى على أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب بشركة لافارج أكياس مرتفع

تم التوصل إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط والاستقطاب لدى شركة لافارج أكياس جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54)، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة أصبحت تعتمد على بعض التطبيقات الرقمية الحديثة في تنظيم عمليات التخطيط للموارد البشرية واستقطاب الكفاءات، لما توفره هذه التطبيقات من سرعة في معالجة البيانات وتسهيل الإجراءات الإدارية

فقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة فرجي ليلة وقيري محمد (2024) التي هدفت إلى التعرف على مستقبل الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي، وتوصلت إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين جودة العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد داخل إدارة الموارد البشرية.

كما اتفقت مع دراسة فطم عبد القادر (2025) التي توصلت إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي أصبحت تلعب دوراً مهماً في تطوير وظائف الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسات.

2.2. مناقشة الفرضية الثانية: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في الاختيار والتوظيف

نصت الفرضية الثانية على أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف بشركة لافارج أكياس منخفض.

تم التوصل إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار والتوظيف لدى شركة لافارج أكياس جاء منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.03)، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة ما تزال تعتمد بدرجة كبيرة على الطرق التقليدية في التوظيف، خاصة فيما يتعلق بالمقابلات واتخاذ قرارات التوظيف، إضافة إلى محدودية استخدام الأنظمة الذكية الخاصة بتحليل السير الذاتية.

فقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة يحي شريف ونجوى (2024) التي هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بجامعة غرداية، وتوصلت إلى انخفاض مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف أبعاد تسيير الموارد البشرية ومنها بعد الاختيار والتوظيف.

كما اتفقت مع دراسة قايد وآخرون (2023) التي توصلت إلى وجود خوف لدى الموظفين من استخدام الروبوتات والتقنيات الذكية في مقابلات التوظيف.

واختلفت نتائج دراستنا مع دراسة لحياني وياسمين (2025) التي توصلت إلى اعتماد شركة Ooredoo الجزائر على بعض التقنيات الذكية في عمليات التوظيف، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة نشاط المؤسسة ومستوى تطورها التكنولوجي.

3.2. مناقشة الفرضية الثالثة: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير

نصت الفرضية الثالثة على أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير بشركة لافارج أكياس متوسط.

تم التوصل إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التدريب والتطوير لدى شركة لافارج أكياس جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تستخدم بعض الوسائل الرقمية الحديثة في مجال التدريب والتطوير، إلا أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ما يزال محدوداً ولم يصل إلى مرحلة الاعتماد الكامل على الأنظمة الذكية.

فقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة فرجي ليلة وقيري محمد (2024) التي أكدت ضرورة تدريب الموارد البشرية وتأهيلها لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات.

كما اتفقت مع دراسة فطم عبد القادر (2025) التي توصلت إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين عمليات التدريب والتطوير ورفع كفاءة العاملين.

كما اتفقت مع دراسة قايد وآخرون (2023) التي توصلت إلى أن فعالية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي تبقى مرتبطة بتوفير البنية التحتية المناسبة والتكوين المستمر للعاملين.

4.2. مناقشة الفرضية الرابعة: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء

نصت الفرضية الرابعة على أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء بشركة لافارج أكياس متوسط.

تم التوصل إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الأداء لدى شركة لافارج أكياس جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00)، ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تعتمد جزئياً على الوسائل الرقمية في متابعة أداء العاملين وتنظيم البيانات المتعلقة بهم، غير أن عملية تقييم الأداء ما تزال تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري.

فقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة لحياني وياسمين (2025) التي توصلت إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء داخل شركة Ooredoo الجزائر ما يزال محدوداً ويقتصر على الجوانب التنظيمية.

كما اتفقت مع دراسة شيلي إلهام (2023) التي توصلت إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تساعد على تحسين تقييم الأداء وتقليل الأخطاء الإدارية، لكنها لا تلغي دور العنصر البشري داخل المؤسسة.

5.1. مناقشة الفرضية الخامسة: مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية

نصت الفرضية الخامسة على أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية بشركة لافارج أكياس منخفض.

تم التوصل إلى أن مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الأعمال الروتينية لدى شركة لافارج أكياس جاء متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.00)، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرئيسية الخامسة.

ويمكن تفسير ذلك على أن المؤسسة تعتمد على بعض التطبيقات الرقمية في إنجاز الأعمال الروتينية المتعلقة بحفظ البيانات وتنظيم الملفات وتسهيل الإجراءات الإدارية اليومية، مما ساهم في تحسين الأداء وتقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ المهام المتكررة.

فقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة فطم عبد القادر (2025) التي توصلت إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تسهيل الأعمال الإدارية وتحسين جودة العمل داخل إدارة الموارد البشرية.

كما اتفقت مع دراسة شيلي إلهام (2023) التي توصلت إلى أن دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي مع الموارد البشرية التقليدية يساعد على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية داخل المؤسسات.

كما اتفقت مع دراسة قايد وآخرون (2023) التي أكدت أن تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات يرتبط بمدى توفر البنية التحتية المناسبة وتقبل العاملين لهذه التقنيات الحديثة.

3. الاستنتاج العام:

بعد تعرفنا على الأقسام النظرية و التطبيقات لهذه الدراسة، يمكننا القول أن واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية يمثل موضوعاً متعدد الأبعاد يستحق المزيد من الدراسة والتعمق، وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج وتحليلها إحصائياً، فقد أثبتت الدراسة النقاط التالية:

- مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس متوسط (محايد) بمتوسط عام (2.85).

- استخدام الذكاء الاصطناعي في بعد التخطيط والاستقطاب مرتفع بمتوسط (3.54)، وهو أعلى الأبعاد.

- استخدام الذكاء الاصطناعي في بعد الاختيار والتوظيف منخفض جداً بمتوسط (2.03)، وهو أدنى الأبعاد.

- استخدام الذكاء الاصطناعي في أبعاد التدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة الأعمال الروتينية متوسط (محايد) .

- تتبع المؤسسة استراتيجية التبني الانتقائي والتدريجي للتقنيات الذكية، مبتدئة بالأقل تكلفة والأسهل تطبيقاً.

وتتسق هذه النتائج مع التوجه العام الملاحظ في المؤسسات الجزائرية المماثلة، مما يدل على أن شركة لافارج أكياس لم تتمكن بعد من تجاوز التحديات الهيكلية والمالية والثقافية التي تعيق التبني الشامل للذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية.

4. خلاصة:

تناول هذا القسم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات البحث والتراث النظري والدراسات السابقة، وقد تبين أن مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس جاء متوسطاً بشكل عام، مع تباين واضح بين الأبعاد الخمسة.

5. مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز الاستثمار في تقنيات الاختيار الذكي: ضرورة تبني المؤسسة لأنظمة الخوارزميات والمقابلات الذكية في عمليات التوظيف لرفع كفاءتها وتقليل وقتها وتكاليفها، إذ يمثل هذا المحور الحلقة الأضعف في منظومة توظيف الذكاء الاصطناعي بالمؤسسة.
- تطوير منظومة التدريب الرقمي: الاستثمار في منصات التدريب المدعومة بالذكاء الاصطناعي التي تتيح تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف بشكل فردي ودقيق، والانتقال من مجرد استخدام برامج تدريبية معدة خارجياً إلى بناء منظومة تدريبية ذكية داخلية.
- اعتماد أنظمة تقييم الأداء الذكية: التحول نحو منظومات متكاملة لتقييم الأداء مدعومة بالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لضمان الموضوعية والدقة والابتعاد عن التحيز الشخصي في عمليات التقييم.

- رفع الوعي والتكوين لدى موظفي الموارد البشرية: تنظيم برامج تدريبية لموظفي القسم حول أليات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتوظيفها في مختلف المهام، إذ يشكل العامل البشري المؤهل الركيزة الأساسية لنجاح أي تحول رقمي.
- تطوير البنية التحتية الرقمية: ضرورة الاستثمار في البنية التقنية التي تشكل المحرك الأساسي لتطبيق حلول الذكاء الاصطناعي في المؤسسة، من خوادم وشبكات وأنظمة معلومات متكاملة.

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول إن للذكاء الاصطناعي أهمية كبيرة في تطوير وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في القطاع الصناعي، فالذكاء الاصطناعي بمثابة الموجه الرئيسي والأساسي لعمليات التخطيط والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء، وذلك لما توفره تطبيقاته من دقة في التحليل وسرعة في الإنجاز وتقليل للتحيز البشري، فالاعتماد على هذه التقنيات بشكل مدروس يؤدي إلى جودة الأداء وفعالية الإنجاز الذي يعكس نضج المؤسسة التنظيمي خصوصاً، وأداء قسم الموارد البشرية على مستوى التزامه بمهامه الاستراتيجية الموكلة إليه.

وعلى ذلك، فالاستثمار في التخطيط الذكي، وتطوير برامج التدريب الرقمي، وتبني أنظمة التقييم الموضوعية، هي عوامل كفيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في ظل التحول الرقمي، وعلى النقيض من ذلك، إن انعدمت هذه التطبيقات أو جرى توظيفها بشكل جزئي دون استراتيجية واضحة، أدى ذلك إلى حدوث خلل وظيفي يؤثر على التنافسية العامة للمؤسسة، كما هو الحال في ضعف استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الاختيار والتوظيف التي جاءت منخفضة في هذه الدراسة.

ومن خلال هاته الدراسة، حاولنا معرفة مستوى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بشركة لافارج أكياس، ومدى مساهمة التخطيط والاستقطاب، والاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة الأعمال الروتينية في الرفع من كفاءة الأداء بقسم الموارد البشرية، وتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك تبايناً واضحاً بين هذه الأبعاد، حيث جاء مستوى استخدام الذكاء الاصطناعي مرتفعاً في التخطيط والاستقطاب، ومنخفضاً في الاختيار والتوظيف، ومتوسطاً في بقية الأبعاد، مما يؤكد أن المؤسسة لا تزال تتبع استراتيجية التنبؤ الانتقائي والتدريجي لهذه التقنيات.

قائمة المراجع

- 1- عمرو محمد محمد، أحمد درويش، أحمد حسن، محمد ليثي، (2020)، أثر استخدام منصات الذكاء الاصطناعي في تنمية عادات العقل ومفهوم الذات الأكاديمي لعينة من طلاب المرحلة الإعدادية منخفضي التحصيل الدراسي، مجلة كلية التربية، المجلد 4، العدد 44.
- 2- عنتر بن مرزوق، قرقاد عادل، حفيظي نور الدين، طاهر بن ناعة. (2018). إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن.
- 3- شريف حمدي. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، العربي للنشر وتوزيع، ط1، مصر.
- 4- حاتم صالح أبو الجدائل. (2012). رأس مال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة.
- 5- علي عبد المجيد. (2021). الإدارة الحديثة أسس ومبادئ، وكالة الصحافة العربية، ط1، مصر.
- 6- بن زاف جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح، العدد 21.
- 7- الأزهر عبد المالك، بوخميس بوفولة. (2020). الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الأفراد والتقليل من الانعكاسات النفسية و السلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة ام بواقي، المجلد 7 ، العدد 1.
- 8- زيد عبوي وآخرون. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المنهل، ط1، عمان.
- 9- يحي شريف نجوى. (2024). تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية. إستراد من: <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/items/509fe863-930f-4e85-9242-164dde41ecad>



قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): طلب الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research



University Mohamed Elbachir El-Idrissi - Bordj Bon Arretidj
College of Humanities and Social Sciences
Department of Psychology

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس

إلى السيد(ة): مدير الموارد البشرية لمؤسسة لافارج - برج بوعريش-

الموضوع: طلب الموافقة على استقبال الطلبة

في إطار الدراسة الميدانية للسنة الثانية ماستر التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير
الموارد البشرية نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال الطلبة المبين أسماؤهم أدناه، وإفادتهم
بالمعلومات الممكنة حول الموضوع التالي:

تسيير الموارد البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

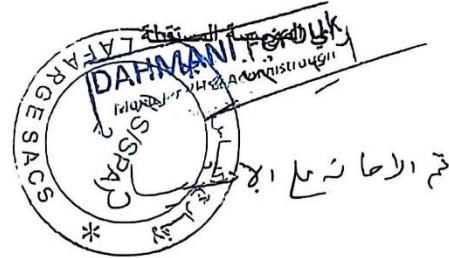
إشراف الأستاذ:

د/ليويزة عبد الحق

اسماء الطلبة

✓ هرم شاكر

رئيس القسم



ملحق رقم (02): أداة الدراسة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
برج بوعريريج - قسم علم النفس

السيد/السيدة الفاضل(ة) السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان:

"تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام الذكاء الاصطناعي"

ومن أجل إنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة، يشرفني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم التكرم بتقديم المساعدة عبر الإجابة عنه بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم ووجهة نظركم.

علماً بأن هذه المعلومات تُستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ونؤكد بأن المعلومات والبيانات المقدمة في هذا الاستبيان يتم التعامل معها بسرية تامة.

وشكراً مسبقاً على مساهماتكم في نجاح هذه الدراسة

البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر: أقل من 25 سنة ☐ 26-30 سنة ☐ 31-35 سنة ☐ أكثر من 35 سنة ☐
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- 4- المنصب الوظيفي: مدير إدارة الموارد البشرية ☐ رئيس قسم ☐ خبير مهني ☐ وظيفة أخرى ☐
- 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

قائمة الملاحق

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التخطيط والاستقطاب						
1	تستخدم المؤسسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البحث عن المواهب الجدد واستقطابهم وفق احتياجات نشاطها					
2	يساعدنا الذكاء الاصطناعي في الحصول على أكبر قدر من الكفاءات مما يساعد في الاختيار الفعال					
3	يساعد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تخطيط الموارد البشرية من خلال التنبؤ باحتياجات الوظيفة المستقبلية					
4	تعتمد المؤسسة على تقنية الرد الآلي على تساؤلات المرشحين					
5	نستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعرفة مدى ملائمة السيرة الذاتية مع المؤهلات المطلوبة					
ثانياً : الإختيار و التوظيف						
6	استخدام الروبوتات الذكية في إجراء مقابلات التوظيف					
7	تستخدم إدارة الموارد البشرية الخوارزميات في تحليل وتحديد المرشحين الأكثر ملائمة للمنصب					
8	تستخدم إدارة الموارد البشرية الروبوتات الذكية في إجراء المقابلات الأولية مثل: chat bot					
9	تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في إجراء الاختبارات للمرشحين للتوظيف					
ثالثاً: التدريب والتطوير						
10	تستخدم إدارة الموارد البشرية تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين					

قائمة الملاحق

11	تصميم برامج التدريب والتطوير بناءً على تطبيقات الذكاء الاصطناعي				
12	يتم تدريب الموظفين في المؤسسة بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي				
13	تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات وقدرات الأفراد				

رابعاً: تقييم الأداء

14	يقوم الذكاء الاصطناعي بتقييم المهارات الفنية للموظفين				
15	تستخدم المؤسسة الذكاء الاصطناعي في قياس كفاءة الموظفين في تحقيق الأهداف				
16	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الموظفين بشكل أكثر دقة وعمق				
17	تستخدم إدارة الموارد البشرية تطبيق five15 في تعزيز التفاعل والاتصال بين القادة والموظفين من خلال توفير بيانات دقيقة				

خامساً : إدارة الأعمال الروتينية

18	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام البصمة والتعرف على الوجه في إدارة الحضور وانصراف الموظفين				
19	تستخدم إدارة الموارد البشرية البرامج الذكية في إعداد تقارير الرواتب والكفاءات				
20	تستخدم إدارة الموارد البشرية الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوكيات الموظفين				
21	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أتمتة ملفات الموظفين				