



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

تصدر أربع مرات في العام خلال الأشهر:

(مارس، يونيو، سبتمبر، ديسمبر)

العدد 20 - المجلد 37

جمادى الأولى 1446 هـ - ديسمبر 2024 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujourna14@iu.edu.sa](mailto:iujourna14@iu.edu.sa)





الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأصالة والجدية والابتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من أطروحة الدكتوراه أو الماجستير سواء بنظام الرسالة أو المشروع البحثي أو المقررات.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحوث التربوية (25%)، وفي غيرها من التخصصات الاجتماعية لا تتجاوز (40%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السابع، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة، وطلب البحث، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات، وثبت المصادر والمراجع، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

أن يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير:

رئيس التحرير :

أ.د : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

مدير التحرير :

أ.د : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

## أعضاء التحرير:

معالي أ.د : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء للدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

أ.د. أحمد بن محمد النشوان

أستاذ المناهج وتطوير العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. صبحي بن سعيد الحارثي

أستاذ علم النفس بجامعة أم القرى

أ.د. حمدي أحمد بن عبدالعزيز أحمد

عميد كلية التعليم الإلكتروني  
وأستاذ المناهج وتصميم التعليم بجامعة حمدان الذكية بدبي

أ.د. أشرف بن محمد عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية بجامعة الزقازيق بمصر

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

د. منصور بن سعد فرغل

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بالجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

التسيق العلمي:

أ. محمد بن سعد الشال

سكرتارية التحرير:

أ. أحمد شفاق بن حامد

أ. علي بن صلاح المجبري

أ. أسامة بن خالد القماطي



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





## فهرس المحتويات : \*

م	عنوان البحث	الصفحة
1	مقارنة دقة مؤشرات الملائمة الكلية للتحليل العاملي التوكيدي في ضوء اختلاف تعقيد النموذج وحجم العينة وشكل توزيع البيانات وطريقة تقدير المعلم د. عبد الرحمن بن عبد الله النفيعي	11
2	درجة وعي أولياء الأمور بإجراءات الأمن السيراني اللازمة للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة د. مروه بنت توفيق محمد مشعل	53
3	التفاعل بين الهوية الافتراضية والهوية الذاتية في العوالم الرقمية لدى عينة من المراهقات في مكة تحليل تطوري عبر مراحل النمو د. أمل بنت محمد علي علي النمري	87
4	فاعلية نموذج قائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات الحاسب لدى طالبات الطفولة المبكرة بجامعة شقراء د. حمد بن ناصر العضياني	129
5	واقع الوعي التربوي بالأبعاد الثقافية لدى معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة د. فوزية بنت عثمان عساف الغامدي	165
6	أثر استخدام استراتيجية الأبعاد السداسية (PDEODE) في تنمية مهارات القراءة التأملية لدى طالبات المرحلة المتوسطة د. بخيئة بنت عواد السناني	221
7	مستوى امتلاك المهارات الناعمة لدى الطالبات ذوات صعوبات التعلم من وجهة نظر معلماتهن د. نوف بنت عبد الله السديري	275
8	تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي د. ندى بنت إبراهيم الشدي	325
9	فاعلية استراتيجية التخيل الموجه في تدريس العلوم على تنمية مهارات التفكير المستقبلي والدافعية للإنجاز لدى طالبات المرحلة المتوسطة د. أشواق بنت حمزة علي التركي	367
10	استراتيجية الملك عبد العزيز تجاه إمارة آل رشيد في حائل د. عبد الله بن علي العجلان	421

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية  
بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء  
الاصطناعي

A Proposed Framework Developing Human  
Resources Management at Shaqra University  
Using Artificial Intelligence Applications

إعداد

د. ندى بنت إبراهيم الشدي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة شقراء

**Dr. Nada Ibrahim ALSHEDDI**

Associate Professor, Educational Administration and Planning  
Department of Educational Administration - College of  
Education - Shaqra University

**Email: [Dr.nadaalsheddi@gmail.com](mailto:Dr.nadaalsheddi@gmail.com)**

DOI:10.36046/2162-000-020-008

تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٣/٢١ م

تاريخ التقديم: ٢٠٢٤/٢/١٩ م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح؛ لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، بالكشف عن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية، وتحديد الصعوبات والمتطلبات اللازمة لتطويرها؛ حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على منسوبي إدارة الموارد البشرية بواقع (٥٣) إدارياً، وعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٢٩٩) عضواً. وأبرز النتائج أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاء بدرجة متوسطة؛ حيث جاء بعد تخطيط الموارد البشرية، يليه بعد التدريب ثم بعد التوظيف، وأخيراً بعد تقويم الأداء كأقل بُعد من حيث الاستخدام، وأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة حول الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث جاءت الصعوبات المادية والتقنية يليها الصعوبات البشرية، وأخيراً الصعوبات التنظيمية الإدارية، كما أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة حول المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث جاءت المتطلبات التنظيمية الإدارية يليها المتطلبات البشرية، وأخيراً المتطلبات المادية والتقنية، ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وأبرز توصيات الدراسة تبني التصور المقترح، وبناء خطة إستراتيجية تعتمد على توظيف واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، وعقد شراكات إستراتيجية مع الجهات المتخصصة للاستفادة من خبراتها باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي، الرقمية، الجامعات، إدارة.

## Abstract

The study aimed to present a suggested perception for developing human resources management at Shaqra University, by recognizing the reality of using artificial intelligence applications from the viewpoints of faculty members and human resources management employees and identifying the difficulties and the necessary requirements of its development. The study used the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a study tool. It was distributed to 53 administrative employees from the Human Resources Department and a random sample of 299 faculty members. The most prominent results are that the reality of using artificial intelligence applications came with a moderate degree, and its dimensions were ordered as follows: "the Human Resources Planning" dimension, followed by "the Training" dimension, then "the Employment" dimension, and finally "the Performance Evaluation" dimension as the least one in terms of use; there is a high degree of agreement about the difficulties facing the development of human resources management using artificial intelligence applications, where material and technical difficulties came first, followed by human difficulties, and finally administrative and organizational difficulties; and there is also a high degree of agreement about the requirements needed to develop human resources management using artificial intelligence applications, where the organizational and administrative requirements came first, followed by the human requirements, and finally the material and technical requirements. Based on the results, the study recommended adopting the proposed vision, developing the university's technical infrastructure, contracting with consulting firms and specialists in AI applications, and developing the performance of administrative staff by holding training courses and workshops.

**Keywords:** Human Resources, Artificial Intelligence, Digitalization, University, Management.

## المقدمة

يشهد العالم ثورةً تقنية هائلة مدعومة بتطور تقنية المعلومات والاتصالات؛ مما أدى إلى ظهور أساليب وطرق متعددة تعتمد على توظيف أحدث التقنيات في مختلف المجالات، ويُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أهم مظاهر هذه الثورة؛ حيث أسهم في تغيير المؤسسات على مختلف المستويات، بدءًا من التفكير التقليدي وصولًا إلى مواكبة تطورات العصر الرقمي؛ حيث أدركت الدول أهمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في جميع قطاعاتها؛ من أجل إحداث تحوّل جذري فيها، بما فيها قطاع التعليم والموارد البشرية من خلال عدة عمليات منها أتمتة المهام الإدارية كالتوظيف والتدريب للسعي نحو التميّز والريادة.

ولقد أعلنت الصين وأمريكا وكندا عن خططها الإستراتيجية للذكاء الاصطناعي وكيفية ربطها بقطاعاتها كافة، كما أعلنت الشركة الأمريكية IBM عن شركة جديدة مُسمّاهَا (Talent & Transformation)، تهدفُ إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية عن طريق تطبيقات الذكاء الاصطناعي (Ronald & Ascard، 2018، 11). أمّا في الدول العربية فقد أعلنت الإمارات العربية المتحدة عام 2017م عن إنشاء وزارة للذكاء الاصطناعي (ماجد، والهاشمي، 2018، 34) وفي عام 2019م أعلنت أبو ظبي عن تأسيس جامعة محمد بن زايد كأول جامعة للدراسات العليا مُتخصّصة في بحوث الذكاء الاصطناعي، تهدفُ إلى تمكين الطلبة والشركات والحكومات من تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتسخيرها لخدمة البشرية (جامعة حمدان بن محمد الذكية، 2020، 77).

كما حرصت المملكة العربية السعودية على استبدال العمليات التقليدية بالرقمية؛ ولهذا أنشأت الهيئة الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي "سدايا" (المنصة الوطنية الموحدة، 2020، 23)؛ التي تهدفُ إلى تفعيل تقنية الذكاء الاصطناعي في كافة القطاعات، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمليات المختلفة في إدارة البيانات الوطنية. كما أشار تقرير شركة (KBMG) السعودية أنّ (79٪) من المسؤولين التنفيذيين في إدارات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية يرون أنّه يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحقق قيمةً كبيرةً لها، وأنّكّد التقرير على أنّه

ينبغي الإسراع في استخدام تلك التطبيقات؛ حيث بدأت (٢٥٪) فقط من إدارات الموارد البشرية في تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل إدارتها (عبد الله وآخرون ٢٠١٩، ١١).

ونظرًا لذلك سعت المؤسسات المحلية، بما فيها الجامعات بضرورة تجاوز ممارسات وإجراءات العمل التقليدية، واتباع أساليب وطرق وبرامج حديثة وفقًا للأهداف الإستراتيجية وبرامج التحوّل الوطني، والتي أكّدت على أهمية إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منطلق الاعتقاد بأنّ العنصر البشري يُعدُّ أهم عنصرٍ لأي مؤسسة (القحطاني، ٢٠٢١، ٧٦)، فبعد أن كان دورها تقليديًا مقتصرًا على استقطاب الأيدي العاملة والتعيين أخذ دورها يُصبح أكثر شمولية، بالتركيز على تقييم الأداء والتدريب واستقطاب الخبراء وغيره، وهكذا أصبح لإدارة الموارد البشرية دورٌ إستراتيجي يتطلب توافر كفاءات وتطبيقات مُتخصّصة لمزاولة مهامها ووظائفها المتعددة، ويُعدُّ الذكاء الاصطناعي من أهم التقنيات المتقدّمة التي يمكن استخدامها في إدارة الموارد البشرية؛ لمساعدة المسؤولين في اتّخاذ قرارات الاختيار والتعيين دون تحيز، وكذلك تقييم أداء العاملين بشفافية وفق منصات تقنية.

ومأ سبق وتحقيقًا لتوجّهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولأهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية والارتقاء بوظائفها؛ لتواكب متطلبات التطور التقني، والمساهمة في تحسين جودة الأداء، تبرز أهمية إجراء دراسة علميّة تُسهم في تحسين ممارسة إدارة الموارد في جامعة شقراء، والاهتمام بأن تتضمن إدارة الموارد البشرية كلّ ما تحتاجه من برامج وتطبيقات في إطار تخطيط الوظائف واختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.

#### مشكلة الدراسة:

يُعدُّ الذكاء الاصطناعي أحد أبرز التطورات العلمية الحديثة، وقد أدّى إلى ثورة في عددٍ من المجالات، بما في ذلك مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث أصبح بإمكان تطبيقات الذكاء الاصطناعي محاكاة الوظائف البشرية التي تتطلب قدراتٍ عالية من الاستنتاج والاستنباط والإدراك، وتقديم رؤى ثابتة تساعد على اتّخاذ قراراتٍ أفضل.

ونظرًا لتطور تطبيقات الذكاء الاصطناعي بشكلٍ متسارع، أصبح من الضروري مواكبة هذا التطور، والعمل على توظيف التطبيقات بشكلٍ أمثل، فقد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية

٢٠٣٠ لتؤكد على أهمية الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، الذي يهدف إلى الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير قدرات العاملين، وتحسين بيئة العمل. ولكن، بالرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال، فإنه لا يزال أمامنا الكثير من الوقت لكي نوظف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع مؤسسات الدولة عامة، والجامعات خاصة، كما أن هناك بعض الصعوبات التي تعترض تطبيقها، والتي تتطلب جهوداً لتحسينها وتطويرها حتى تواكب الرؤية (الداود، ٢٠٢١، ٥٣).

وأظهرت الدراسات التي تناولت موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية في الجامعات باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي كدراسة (Matsa & Gullamajji, 2019)) أهمية دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي كالأظمة الخبيرة، ومعالجات اللغات، في وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب، وتقييم الأداء وما إلى ذلك، ولكن مازالت أغلب الجامعات متأخرة في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لديها بسبب تكلفة هذه التطبيقات. كما أوصت الدراسة بالنظر إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أنها فرصة مهمة؛ لأنها تخلق مستقبلاً أفضل إذا فهمت بوضوح واستُخدمت بطريقة مناسبة.

كما أوصت دراسة الداود (٢٠٢١) بضرورة إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات، مثل عملية الاختيار والتعيين، والرواتب، والمكافآت، والإجازات. كما أوصت بتوفير فريق من الخبراء والكوادر المؤهلة للتعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي، كما أوصت دراسة الفراج (٢٠٢١) بأهمية الاستمرار بوضع الخطط والسياسات الفاعلة؛ لتنمية الموارد البشرية في جامعة شقراء مع إشراك إدارة الموارد البشرية فيها، وضرورة استخدام أحدث الطرق التقنية في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، مع التأكيد على فهم العنصر البشري، وإفساح المجال أمام الابتكار والإبداع.

وبناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة بعنوان "تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي".

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة.
- ٢- التعرف على الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية.
- ٣- تحديد المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية.
- ٤- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية في جامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## أسئلة الدراسة:

هدفت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟
- ٢- ما الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية؟
- ٣- ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟



## أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

١- تُسلط الدراسة الضوء على مجال الذكاء الاصطناعي المواكب للتطورات التقنية؛ وذلك من خلال تطبيقه في كافة القطاعات بما فيها الجامعات.

٢- تُسلط الدراسة الضوء على إدارة الموارد البشرية بالجامعة والتي تُعدُّ المسؤولة المباشرة عن تطوير رأس المال البشري فيها.

٣- من المأمول أن تُسهّم الدراسة في زيادة الرصيد المعرفي بالمكتبات المحلية، في مجال الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١- من المأمول أن تُسهّم الدراسة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتقديم خدمات رقمية لإدارة الموارد البشرية.

٢- من المتوقع أن تُساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في جامعة شقراء؛ لاستثمار تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

٣- من المأمول أن تُفيد نتائج الدراسة منسوبي إدارة الموارد البشرية تطوير خدماتهم وتجويد مهامهم، من خلال استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على الكشف عن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء في بُعد التخطيط والتدريب والتوظيف وتقييم الأداء، والتعرف على الصعوبات المادية والتقنية والبشرية والتنظيمية الإدارية، التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية، وتحديد المتطلبات التنظيمية الإدارية والبشرية والمادية والتقنية اللازمة لتطويرها، ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

الحدود الزمانية: طُبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٥ هـ.

الحدود المكانية: طُبقت الدراسة في جامعة شقراء.

الحدود البشرية: طُبقت الدراسة على منسوبي إدارة الموارد البشرية كافة بجامعة شقراء، وعينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس فيها.

### مصطلحات الدراسة:

الذكاء الاصطناعي: يُعرّفه Berhil, Benlahmar & Labani (٢٠٢٠، ٣٥) بأنه "العلم الذي يهتم بمعالجة إنتاج المعرفة البشرية، ويُقدّم للآلات القدرة على محاكاة المنطق والذكاء البشري، فهو يحاكي تنفيذ المهام المشابهة لتلك التي يتولّاها الإنسان، مثل: التعرف، والتنبؤ، والتصنيف، والفهم، والحوار، والتكيف، والتعلم".

إجرائيًا: هو "فرعٌ من فروع الحاسبات الآلية يحاكي العقل البشري، من خلال تطبيقات حاسوبية تساعد إدارة الموارد البشرية على أداء مهامها، وحل مشكلاتها، بسرعة وإتقان".

إدارة الموارد البشرية: يُعرّفها الجحايا (٢٠١٨، ٣٤) بأنها: "الإدارة التي تُعنى بالعنصر البشري في المؤسسة، من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم، والتدريب، والتنمية، والتحفيز، والرقابة، والمتابعة، والتقييم، على كافة المستويات الإدارية؛ بهدف إدارة الموارد البشرية بطريقة الكفاية والفاعلية".

إجرائيًا: هي "الوظائف التي تقوم بها الجامعات السعودية من تخطيط، وتوظيف، وتدريب، وتقييم، وتسهيل إجراءات العمل، وتنسيق الجهود للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية".

تقنية المعلومات: يُعرّفها قنديلجي والسمرائي (٢٠٠٩) بأنها "مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع شتى أنواع المعلومات؛ من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة والمتاحة".

إجرائيًا: تقنية المعلومات هو "مجالٌ واسعٌ يشمل كافة جوانب جمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها واستخدامها ونشرها، من خلال تقنيات متعددة كالبرمجيات والروبوتات وغيرها".

## الإطار النظري

الذكاء الاصطناعي هو فرعٌ من فروع علوم الحاسوب يهدفُ إلى بناء أنظمة قادرة على تقليد أو محاكاة قدرات الإنسان الذهنية، مثل: التعلم والتفكير والاستدلال والإدراك والتكيف، وتهدفُ هذه الأنظمة إلى القيام بمهام معقدة دون تدخلٍ بشري مباشر، ولقد بدأ تاريخ الذكاء الاصطناعي في الخمسينات من القرن الماضي، وشهدت العقود الأخيرة تقدُّمًا ملحوظًا في هذا المجال بفضل التطورات في تقنيات الحوسبة السحابية والتعلُّم الآلي والخوارزميات؛ ممَّا ساعد في تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في القطاعات والإدارات كافة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

ويُعرَّفُ الذكاء الاصطناعي بأنَّه "أحد علوم الحاسب التي تهتم بإنشاء برمجيات ومكونات مادية، قادرة على محاكاة السلوك البشري كاتخاذ القرارات، وتخزين واسترجاع المعلومات، وإنجاز المهام الصعبة والمعقدة التي كانت تتم يدويًا؛ وذلك باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي" (محمد ومحمد، ٢٠٢٠، ٢١).

ويُعرَّفُ إدارة الموارد البشرية بأنَّها "مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية التي تتعلق بدورة حياة العاملين تخطيطًا وتنظيمًا وتوجيهًا، ومراقبة وتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية، واستقطابها واختيارها وتعيينها والعمل على تنميتها وتدريبها وتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها، بما يضمن أفضل أداء لتحقيق أهداف المؤسسة" (المحمدي، ٢٠١٩، ١٩).

وتظهر أهمية الذكاء الاصطناعي بأنَّه يمنح أجهزة الحاسوب القدرة على التفكير والتعلم بشكلٍ بشري؛ ممَّا يجعلها قادرة على حل المشكلات المعقدة التي لا يمكن لأجهزة الحاسوب التقليدية التعامل معها، وتشمل هذه القدرات القدرة على إجراء الاستدلالات على أساس الحقائق، واتخاذ القرارات المستندة إلى المخاطر، والتعلم من التجربة (عجام، ٢٠١٨، ٤٤)، ففتح هذه القدرات لأجهزة الحاسوب المبنية على الذكاء الاصطناعي، والتعامل مع مهام ومشكلات ذات مستوى أعلى من تلك التي تتعامل معها التطبيقات التقليدية.

كما يُؤدِّي الذكاء الاصطناعي دورًا مهمًا في مهام إدارة الموارد البشرية كافة، فيُحسِّن من مستوى الكفاءة والفعالية لدى العاملين، ويُقيِّم أداءهم بدقة وشفافية، ويساعد على تطوير

العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، كما يساعد على تسجيل معلومات المرشحين للتوظيف، وتحليل بياناتهم، وتصميم تطبيقات تدريب مخصصة لكل موظفٍ على حدة.

ويهدفُ الذكاء الاصطناعي إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني، وتطوير أنظمة حاسوبية قادرة على محاكاة السلوك الإنساني، وتحسين قدرة الحاسبات الآلية على القيام بوظائفها التقليدية، مثل تنظيم المعلومات وتخزينها وتحليلها، بالإضافة إلى تطوير وظائف جديدة للحاسبات الآلية، مثل القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتنبؤ بالمستقبل.

ولقد لخصَّ أبو النصر (٢٠٢٠، ١٣٤-١٣٥) أبرز أهداف تطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مهام إدارة الموارد البشرية بأنَّها: استخدام معايير موضوعية لتقييم الأداء، واتخاذ قرارات التوظيف؛ ممَّا يساعد في الحدِّ من التحيز البشري الذي قد يؤثر على هذه القرارات. وأتمتة العديد من المهام الروتينية في إدارة الموارد البشرية، مثل: فرز السير الذاتية، وإجراء المقابلات الأولية، ممَّا يوفر الوقت والجهد للموظفين، ويسمح لهم بالتركيز على المهام الأكثر تعقيداً. واستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي للمحادثة (Chatbots) للإجابة على أسئلة العاملين، وتقديم الدعم لهم، ممَّا يُوفِّر للموظفين طريقة سهلة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها. واستخدام بيانات الأداء والتفاعلات في العمل لإنشاء برامج تدريب مخصصة لكل موظف؛ ممَّا يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وتحسين إنتاجيتهم.

ويتضح ممَّا سبق أنَّ الذكاء الاصطناعي هو أداة ثورية تُمكننا من تطوير الحاسب بطريقةٍ توازي قدرات الذكاء الإنساني، كالقدرة على التفكير والتعلم وأتمتة العمليات ومعالجة البيانات، وتحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع أداء العاملين لتحقيق أهدافهم بشكلٍ أفضل.

خبرات الجامعات العالمية والعربية في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ومدى الاستفادة منها في جامعة شقراء:

تستخدم أفضل الجامعات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؛ حيث تتقدَّم الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة عالمياً، والإمارات العربية المتحدة وقطر عربياً، في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مهام إدارة الموارد البشرية، وستتناولها بالتفصيل:

جامعة هارفارد الأمريكية: تُعدُّ من الجامعات الرائدة في مجال تقنية المعلومات، فقد ظهر الاهتمام بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة هارفارد من خلال عددٍ من المبادرات، منها "عقد الشراكات مع جهات متخصصة في التطبيقات الذكية؛ وذلك لتحديد وتنفيذ أنظمة إدارية مشتركة تُسهِّل تبادل المعرفة، وزيادة الاستثمار المشترك، وتطوير البنية التحتية لدعم المحتوى الرقمي، بما في ذلك إدارة الأصول الرقمية والتخزين؛ لتسهيل الوصول للبيانات واستخدام المحتوى الرقمي، وكذلك توضيح السياسات واللوائح ومتابعة وتقييم المرحلة الحالية من إدارة البيانات الإدارية؛ لتحسين جودة استخدام البيانات في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأخيرًا التوعية الأمنية وتقييم المخاطر لضمان الاستخدام الآمن للبيانات وحماية الخصوصية" (جامعة هارفارد، ٢٠١٨).

وتهدفُ إدارة الموارد البشرية في جامعة هارفرد إلى تطوير العاملين في مجال تقنية المعلومات من خلال التعاون مع أكاديميات تقنية المعلومات، والاستفادة من البنية التحتية، بما في ذلك الاتصال بالشبكات الافتراضية عالية السرعة، والتطبيقات الذكية المتوفرة، وتوفير نظام الموارد البشرية المتكامل مثل: نظام إدارة علاقات العملاء، ونظام التخزين، ونظام الوصول عن بُعد، ونظام الموارد البشرية People Soft HCM والذي يشمل: سجلات العاملين والحوافز، وكشوفات الرواتب، ونظام التعيين، وإدارة الأداء (جامعة هارفرد، ٢٠٢٣).

جامعة أكسفورد البريطانية: تهدف إدارة الموارد البشرية في الجامعة إلى تعزيز جودة العمليات الإدارية، وزيادة القدرة التنافسية من خلال الاستثمار في مجال تقنية المعلومات، من خلال توفير بنية تحتية قوية تمكنها من التواصل بفاعلية ومشاركة المعلومات بأمان والتعاون محليًا وعالميًا، كما تُقدِّم إدارة الموارد البشرية تسهيلات لتدفق البيانات والمعلومات من خلال الاستفادة من مركز البيانات المشترك بالجامعة، وتوفير شبكة اتصال، بالإضافة إلى شبكة افتراضية وخدمات الوصول عن بُعد، وتُستثمر أنظمة تقنية المعلومات في عملية تدريب منسوبي الموارد البشرية؛ لتحسين أدائهم ومحو الأمية الرقمية، كما تُقدِّم دورات عن التوعية الأمنية القائمة على أمن المعلومات وخصوصية البيانات (جامعة أكسفورد، ٢٠٢٣).

جامعة حمدان بن محمد الذكية في الإمارات العربية المتحدة: تسعى الجامعة إلى تحقيق إنجازات نوعية في توظيف الابتكارات التقنية للارتقاء بالعمليات الإدارية والتعليمية كافة، من

خلال نقل جميع أنظمتها وخدماتها الذكية إلى منصة الحوسبة السحابية الرائدة (AWS) بما فيها أنظمة إدارة الموارد البشرية؛ وذلك من أجل تحسين الأداء من خلال استخدام ساعات حاسوبية قابلة للتعديل تلقائيًا حسب الحاجة، والحدّ من النفقات من خلال تطبيق نموذج التكلفة حسب الاستخدام الفعلي، وزيادة سرعة وكفاءة الخدمات والعمليات من خلال توفير المصادر والموارد في دقائق معدودة. وتدريب منسوبي إدارة الموارد البشرية على الاستفادة من تقنيات الحوسبة السحابية (جامعة حمدان بن محمد الذكية ٢٠٢٠).

جامعة حمد بن خليفة في قطر: تسعى الجامعة إلى بناء بيئة رقمية مرنة، وتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال التطبيق الفعّال لتقنية المعلومات، وتوفير بنية تحتية، وتطبيقات وأنظمة وشبكات لاسلكية متاحة لمنسوبي الجامعة كافة، وتوفير شبكة (VPN) الافتراضية التي تتيح للعاملين المتمتع بخصوصية كاملة عبر الإنترنت لتبادل البيانات، وتوفير بنية تحتية للحاسب الافتراضية تسمح لإدارة الموارد البشرية بالوصول إلى الحواسيب الافتراضية، والتطبيقات الأخرى من أيّ متصفح وفي أي مكان، وبناء قاعدة معلومات تحتوي على دورات تدريبية تفاعلية ذاتية التعلم لتقديم البرامج التدريبية للعاملين، وكذلك توفير نظام Interfolio لإدارة بيانات أعضاء هيئة التدريس، والإشراف والرقابة المشتركة، وأدوات لتتبع أداء العاملين، وتوفر بوابة الخدمة الذاتية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من طلب الخدمات والتعويضات وتحديث المعلومات (جامعة حمد بن خليفة، ٢٠٢٣).

ويمكنُ الاستفادة من الخبرات العالميّة والعربية في جامعة شقراء من خلال: صياغة خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة، تُدعم وتبنيّ التحوّل الرقمي والذكاء الاصطناعي، وتوفير بنية تحتية تقنية مُتقدّمة، وإمداد إدارة الموارد البشرية بالأجهزة والتطبيقات المتقدمة والشبكات عالية السرعة التي تُمكن الإدارة من التواصل بفاعلية ومشاركة المعلومات بأمان، كذلك تبني آليات فعّالة لنشر الثقافة الرقمية والأمن المعلوماتي، والتوعية بأهمية استخدام التطبيقات المتقدّمة بين منسوبي إدارة الموارد البشرية. وعقد شراكات مع جامعات ومعاهد متقدمة للاستفادة من خبراتهم في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحديث قواعد البيانات ورفع مستوى جودتها، وتوفير نظام متخصص في إدارة الموارد البشرية يقوم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي أو تطوير الأنظمة الموجودة حاليًا، وتدريب منسوبي إدارة الموارد البشرية على تلك التطبيقات والتقنيات المتقدمة، من

خلال التعاون مع كلية نُظم المعلومات والحاسب الآلي، وتوفير خدمات الأمان وأدوات الحماية المتقدمة ضد الهجمات الإلكترونية والثغرات الأمنية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، والصيانة الدورية لأجهزة الحاسب الآلي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في جامعة شقراء.

### الدِّراساتُ السابقة:

ستعرضُ الباحثةُ أهم الدراسات السابقة مرتبة تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

ففي دراسة إيمان عبد الرحمن (٢٠١٩) سعت إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت على مجموعة من القادة الأكاديميين، وأبرز نتائج الدراسة أنَّ واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية جاء بدرجةٍ متوسطة في مجالات تحليل وتصميم الوظيفة والاستقطاب، والاختيار، وتخطيط الموارد البشرية، وتدريبها، وتقييم الأداء؛ وأنَّ أهم معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيقها، وغياب التخطيط الاستراتيجي في التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ونقص البرامج التدريبية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية. وأبرز الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية هي: الاهتمام بالبنية التحتية التقنية، والتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في عملية التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ودعم القيادات العليا، وعقد برامج تدريبية للعاملين في إدارة الموارد البشرية المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية، وتطوير التشريعات واللوائح المنظمة لإدارة الموارد البشرية.

أما دراسة Johansson & Herranen (٢٠١٩) التي هدفت إلى التعرف على واقع الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، والبحث عن الآثار المترتبة لتطورات التقنية لا سيما الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، ومعرفة أنشطة عملية التوظيف التقليدية التي يُمكن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي فيها، استخدمت الدراسة المنهج النوعي والمقابلة كأداة للدراسة؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من ثمانية خبراء في مجال إدارة الموارد البشرية من ثمان شركات عالميّة، وأبرز نتائج الدراسة أنَّ مجال الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف يُعدُّ جديدًا نسبيًا، فلا

تستخدم العديد من الشركات الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، وأن أكثر الأنشطة ملاءمةً لتطبيق الذكاء الاصطناعي هي الاختيار المسبق والتواصل مع المرشحين، وإرسال نتائج التوظيف للمتقدمين.

ودراسة Ropinson (٢٠١٩) هدفت إلى معرفة كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف، وعملية الاختيار وفهم مواقف ووجهات نظر ممارسي الموارد البشرية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف؛ حيث استخدم المنهج النوعي، والمقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من عشرة أفراد من المسؤولين بإدارة الموارد البشرية، والعاملين في قسم توظيف الموارد البشرية ومحلي نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات علمية بالولايات المتحدة الأمريكية، وأبرز نتائج الدراسة أن هناك استخدامات متفاوتة بين المؤسسات المشاركة للذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، وهي تحديد مصادر المتقدمين وفحصهم، واستخدام نماذج التحليلات التنبؤية، حيث تساعد البيانات قبل وبعد التوظيف في تشكيل ملامح التعيينات المستقبلية؛ ومن ثمّ تحسين جودة التوظيف، كما أظهرت النتائج أن هناك عوامل مؤثرة في استخدام الذكاء الاصطناعي، وهي: الثقافة التنظيمية، واحتياجات العمل الإستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف التحيز المحتمل عند الاختيار ما بين المتقدمين، وعدم الثقة والخوف من الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في التوظيف والاختيار، فقد تغير وظائفهم، وربما قد تخلق وظائف جديدة.

ودراسة الداود (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة المتطلبات اللازمة لتطوير العمادة باستخدام هذه التطبيقات، وكذلك معرفة الصعوبات التي تواجه العمادة عند استخدامها، وقد استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وُرِّعَت على ٩٦ قائدًا وموظفًا، وأبرز نتائج الدراسة أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية، جاء بدرجة قليلة، وأن مجتمع الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على المتطلبات اللازمة؛ لتطوير العمادة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تمثلت في بُعد أداء العمل، ثم بُعد البنية التحتية، ثم بُعد التنظيم الإداري.



أما دراسة Hmoud (٢٠٢١) هدفت إلى معرفة موقف قادة الموارد البشرية تجاه تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، استُخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت على مجموعة من قادة الموارد البشرية في دول الشرق الأوسط (الأردن، الكويت، المملكة العربية السعودية، قطر)، وأبرز نتائج الدراسة أنّ قادة الموارد البشرية لديهم موقفٌ إيجابي تجاه تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، وأنهم يرون أنّ تطبيقات الذكاء الاصطناعي مفيدة، وتعدُّ فرصةً لتحسين كفاءة وجودة أدوار إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ودراسة المصري والطراونة (٢٠٢١) هدفت إلى معرفة واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحويل الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعاتٍ منتجة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت على القيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية في الأردن، وأبرز نتائج الدراسة أنّ واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاء بدرجةٍ متوسطة في مجال التعليم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، ومجال إدارة الموارد البشرية.

أما دراسة المقيطي (٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بجودة الأداء بالجامعات الأردنية؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وأبرز نتائج الدراسة أنّ درجة توظيف الذكاء الاصطناعي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كانت بدرجةٍ متوسطة، وأنّ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توظيف الذكاء الاصطناعي في المجال الإداري والأكاديمي وجودة الأداء في الجامعات الأردنية؛ إذ إنّ هذه العلاقة الإيجابية تشيرُ إلى أنّه كلما ارتفعت درجة توظيف الذكاء الاصطناعي ارتفعت جودة الأداء في الجامعات الأردنية.

وجاءت دراسة البشر (٢٠٢٢) لتقديم تصورٍ مقترحٍ لتطبيق القيادات الأكاديمية للذكاء الاصطناعي في العمل الإداري في كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية؛ حيث استُخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت على ٨٧ من رؤساء ووكلاء الأقسام، وأبرز النتائج أنّ أفراد الدراسة موافقون بدرجةٍ منخفضة على واقع تطبيق القيادات الأكاديمية للذكاء الاصطناعي في العمل الإداري في كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية، وأنّ أفراد

الدراسة متفوقون بدرجة متوسطة على الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية للذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بوضع برامج وورش عمل؛ لتطوير مهارات القيادة الأكاديمية للذكاء الاصطناعي في استخدام الحاسب الآلي، ونشر ثقافة وأهمية تطبيق الذكاء الاصطناعي في الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة.

وأخيراً دراسة Soni (٢٠٢٢) هدفت إلى معرفة تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي والمستقبلي؛ حيث استخدمت المنهج المختلط النوعي والكمي، والاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على مختصين في عملية التوظيف في قطاعات مختلفة بالهند، وأبرز نتائج الدراسة أن هناك استجابة إيجابية بقبول إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية، وأن غالبية المؤسسات تحمل آراءً إيجابية تجاه الذكاء الاصطناعي، وأنه هو مستقبل إدارة الموارد البشرية، وأن المؤسسات التي لا تستخدم البرمجيات القائمة على الذكاء الاصطناعي ترغب في اعتماده مستقبلاً.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي المسحي ماعدا دراسة Johansson & Herranen 2019، ودراسة Ropinson 2019، اللتين استخدمتا المنهج النوعي، أمّا دراسة المقيطي ٢٠٢١ فاستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة soni 2022 استخدمت المنهج النوعي المختلط. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة ماعدا دراسة Johansson & Herranen 2019، ودراسة Ropinson 2019 اللتين استخدمتا المقابلة كأداة للدراسة. وتميّزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى التي طبقت بإدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ نظراً لملاءمته للدراسة، والمعتمد على استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة، أو عينة ممثلة لهم؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يتوقف عند وصف البيانات المتعلقة بالظاهرة فقط، بل يتعداه إلى حدود

استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وكذلك يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف، ٢٠١٢، ٢١٣)

**مجتمع الدراسة:**

يتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، بإجمالي (١٣٩٠)، وذلك بواقع (١٣٣٧) عضو هيئة تدريس، و (٥٣) بإدارة الموارد البشرية.

**عينة الدراسة:**

تمثّلت عينة الدراسة في مسحٍ شاملٍ لمنسوبي إدارة الموارد البشرية؛ حيث استجاب منهم (٤٨) فردًا، وعينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس مكوّنة من (٢٩٩) عضو هيئة تدريس، وقد أعتُمِدَ على معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.

**خصائص أفراد عينة الدراسة:**

يتصفُّ أفراد عينة الدراسة بعددٍ من الخصائص الوظيفية تتمثل في (المسمّى الوظيفي، سنوات الخبرة) كما يوضحه الجدول رقم (١):

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لخصائصهم الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرارات	-	المسمّى الوظيفي
٨٦,٢	٢٩٩	عضو هيئة تدريس.	المسمّى الوظيفي
١٣,٨	٤٨	إداري في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	
٦,٣	٢٢	أقل من خمس سنوات.	سنوات الخبرة
٢٥,٧	٨٩	من خمس إلى أقل من عشر سنوات.	
٦٨,٠	٢٣٦	عشر سنوات فأكثر.	
١٠٠,٠	٣٤٧	الإجمالي	

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أنّ هناك (٢٩٩) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (٨٦,٢٪) من أعضاء هيئة التدريس، في حين أنّ هناك (٤٨) فردًا بنسبة (١٣,٨٪) من منسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإنّ هناك (٢٣٦) فردًا بنسبة (٦٨,٠٪)

خبرتهم عشر سنوات فأكثر، في حين أنّ هناك (٢٢) فرداً بنسبة (٦,٣٪) خبرتهم أقل من خمس سنوات.

### أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أنّ الأداة الأكثر ملاءمةً لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الجزء الأول: يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، أمّا الجزء الثاني: فقد تكوّن من (٤٤) عبارة موزّعة على ثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، وتضمن (١٦) عبارة.
- المحور الثاني: الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعة وتضمّن (١٥) عبارة.
- المحور الثالث: تناول متطلّبات تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتضمن (١٣) عبارة، وطلبت الباحثة من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كلّ عبارة من خلال اختيار أحد الخيارات الآتية: (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، وقد حُدّدت فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في الجدول رقم (٢)، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٢) تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي.

مرتفعة	متوسطة	منخفضة
٣,٠ - ٢,٣٤	٢,٣٣ - ١,٦٧	١,٦٦ - ١,٠

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

- صدق المحكمين:

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، عُرضت على عددٍ من المحكمين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي كتبوها، قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها الغالبية، من تعديل بعض العبارات حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

## • صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانيًا على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) من أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كلِّ عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول الآتية.

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء).

تقويم الأداء		التدريب		التوظيف		التخطيط	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0,801	13	**0,790	9	**0,656	5	**0,740	1
**0,645	14	**0,880	10	**0,813	6	**0,690	2
**0,813	15	**0,840	11	**0,806	7	**0,607	3
**0,743	16	**0,776	12	**0,753	8	**0,690	4
**0,882		**0,847		**0,823		**0,838	

\*\* دال عند مستوى (0,01).

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعة).

صعوبات بشرية		صعوبات مادية تقنية		صعوبات تنظيمية إدارية	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**0,781	11	**0,701	7	**0,725	1
**0,710	12	**0,888	8	**0,810	2
**0,645	13	**0,691	9	**0,691	3
**0,691	14	**0,708	10	**0,599	4
**0,742	15	-	-	**0,774	5
-	-	-	-	**0,739	6

صعوبات تنظيمية إدارية	صعوبات مادية تقنية	صعوبات بشرية
**٠,٧٣٨	**٠,٨٦٧	**٠,٧١٨

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١).

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور (متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء في تطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعة).

متطلبات تنظيمية إدارية		متطلبات مادية تقنية		متطلبات بشرية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧١٤	٦	**٠,٨١٣	١١	**٠,٧٧٥
٢	**٠,٥٥٦	٧	**٠,٦٢٩	١٢	**٠,٨٤٩
٣	**٠,٦١٢	٨	**٠,٨٧٠	١٣	**٠,٦٩١
٤	**٠,٥٩٨	٩	**٠,٧٤١	-	-
٥	**٠,٥٧٠	١٠	**٠,٨٤٧	-	-
	**٠,٧٥٨		**٠,٩٠٣		**٠,٨٠٢

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من خلال الجداول رقم (٣، ٤، ٥) أن جميع معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث تراوحت معاملات الارتباط للعبارات بين (٠,٥٥٦، ٠,٨٨٠)، ولأبعاد المحاور بين (٠,٧٣٨، ٠,٩٠٣)، وهذا يُعطي دلالةً على مؤشرات صدق مقبولة، ويمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

المحور	معامل الثبات	المحور	معامل الثبات	المحور	معامل الثبات
تخطيط الموارد البشرية.	٠,٨٢٣	صعوبات تنظيمية إدارية.	٠,٨٣٠	متطلبات تنظيمية إدارية.	٠,٨٣٣
التوظيف.	٠,٨٣٤	صعوبات مادية تقنية.	٠,٨٠٢	متطلبات مادية تقنية.	٠,٨٧٥
التدريب.	٠,٨٠٩	صعوبات بشرية.	٠,٨٨٣	متطلبات بشرية.	٠,٧٢٩

معامَل الثبات	المحور	معامَل الثبات	المحور	معامَل الثبات	المحور
٠,٨٦٣	الدرجة الكلية للمتطلبات.	٠,٨٨٧	الدرجة الكلية للصعوبات.	٠,٨١١	تقوم الأداء.
-	-	-	-	٠,٨٤٨	الدرجة الكلية لواقع الاستخدام

يوضح الجدول رقم (٦) أنّ استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث تراوحت معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة بين (٠,٨٤٨ ، ٠,٨٨٧)، وجميعها معاملات ثبات مقبولة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

### إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، جرى الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الأداة على أفراد الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس، ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، وتم الرد على الأداة خلال ثلاثة أسابيع؛ حيث حصلت الباحثة على (٣٤٧) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل؛ وذلك بواقع (٢٩٩) عضو هيئة تدريس، و (٤٨) من منسوبي إدارة الموارد البشرية.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت، تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يُرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية كالتكرارات، والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟

لتعرف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (٧) يوضح واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

م	العبارات	أعضاء هيئة التدريس		منسوبي إدارة الموارد البشرية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تخطيط الموارد البشرية					
١	تخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.	٢,٢٢	٠,٦٧	١	٢,٢٩
٢	تُسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير خطط إدارة الموارد البشرية.	٢,٢١	٠,٧٢	٢	٢,٧١
٣	تستخدم إدارة الموارد البشرية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل بيئة العمل.	١,٦٦	٠,٧٣	٤	١,٢٩
٤	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي التنبؤ باحتياج الجامعة للوظائف بالمستقبل.	١,٨٧	٠,٨٤	٣	٢,٢٥
	المتوسط الحسابي العام للبعد.	١,٩٩	٠,٦٢	-	٢,١٤
التوظيف					
٥	تستقطب إدارة الموارد البشرية العاملين المؤهلين في مجال الذكاء الاصطناعي.	١,٥٩	٠,٧٣	٣	١,٥٠
٦	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإعلان عن الشواغر الوظيفية.	١,٦١	٠,٦٤	٢	١,٧٩
٧	تستخدم إدارة الموارد البشرية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إجراء اختبارات المرشحين على الوظائف بالجامعة.	١,٥٨	٠,٦٩	٤	٢,٠٠
٨	تستعين إدارة الموارد البشرية بنظام الرد الآلي للرد على استفسارات المتقدمين.	١,٧٨	٠,٧٢	١	٢,٠٠



م	العبارات	أعضاء هيئة التدريس		منسوبي إدارة الموارد البشرية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتوسط الحسابي العام للبعد.	١,٦٤	٠,٥٨	-	١,٨٢	٠,٤٤
التدريب						
٩	تُدرَّب الإدارة منسوبيها على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لأداء مهامهم.	١,٧١	٠,٦٥	٢	٢,٥٠	٠,٥١
١٠	تُحدِّد تطبيقات الذكاء الاصطناعي الاحتياجات التدريبية بناءً على عمليات تقييم الأداء.	١,٧٠	٠,٦٦	٣	١,٧٥	٠,٤٤
١١	تُفَعِّل إدارة الموارد البشرية تدريب افتراضي قائم على تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	١,٦٥	٠,٦٨	٤	٢,٠٠	٠,٧١
١٢	تستخدم الإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم وقياس أثر التدريب.	١,٧٢	٠,٧١	١	١,٤٦	٠,٧٤
	المتوسط الحسابي العام للبعد.	١,٦٩	٠,٦٠	-	١,٩٣	٠,٤٨
تقييم الأداء						
١٣	تتابع تطبيقات الذكاء الاصطناعي أداء العاملين وفق المؤشرات المحددة مسبقاً.	١,٧١	٠,٧٠	٢	١,٧٥	٠,٨٤
١٤	تقارن تطبيقات الذكاء الاصطناعي الأداء السابق بالأداء الحالي للعاملين.	١,٦٦	٠,٦٤	٤	١,٥٠	٠,٨٨
١٥	تتابع إدارة الموارد البشرية الحضور والانصراف باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	١,٦٩	٠,٦٧	٣	١,٥٠	٠,٨٨
١٦	تُقدِّم تطبيقات الذكاء الاصطناعي التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم.	١,٨٨	٠,٧١	١	٢,٢٥	٠,٨٦
	المتوسط الحسابي العام للبعد.	١,٧٣	٠,٥٧	-	١,٦٣	٠,٨١
	المتوسط الحسابي العام للمحور	١,٧٦	٠,٥٤	-	١,٨٨	٠,٤٥

يتضح من الجدول رقم (٧) أنَّ المتوسط الحسابي العام لمحور واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شرقاء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ (١,٧٦) وانحراف معياري (٠,٥٤) من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، وبلغ المتوسط الحسابي العام (١,٨٨) والانحراف المعياري (٠,٤٥) منسوبي إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على تسلسل الأبعاد في الجدول رقم (٧) فيأتي بُعد تخطيط الموارد البشرية بالمرتبة الأولى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (١,٩٩) وانحرافٍ معياري (٠,٦٢)، وتمثّلت أعلى عباراته بالعبارة رقم (١) "تخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وانحرافٍ معياري (٠,٦٧)، أمّا من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية فتمثّلت أبرز عباراته في العبارة رقم (٢) والتي تنصُّ على (تُسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير خطط إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحرافٍ معياري (٠,٤٦)، ويمكن تفسير النتيجة بأنَّ بُعد تخطيط الموارد البشرية ما زال دون المأمول؛ بسبب حداثة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإلى الصعوبات التي تواجهها كضعف الخبرة المطبقة في المجال الإداري، وارتفاع تكاليفها، وتدني مستوى الثقافة باستخدامها في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وأما بُعد التوظيف فيأتي بالمرتبة الرابعة والأخيرة كأقل الأبعاد من حيث الاستخدام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (١,٦٤) وانحرافٍ معياري (٠,٥٨). وأبرز عباراته العبارة رقم (٨) (تستعين إدارة الموارد البشرية بنظام الرد الآلي للردّ على استفسارات المتقدمين) بمتوسط حسابي (١,٧٨) وانحرافٍ معياري (٠,٧٢)، ويأتي بُعد التوظيف بالمرتبة الثالثة من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (١,٨٢) وانحرافٍ معياري (٠,٤٤) للعبارة الثامنة كذلك، ولكن بمتوسط حسابي (٢,٠) وانحرافٍ معياري (٠,٥٨)، وقد يعود السبب إلى حداثة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، والاعتماد على المديرين لإجراء المقابلات وترشيح المقبولين، أو قد يعود السبب لقلّة الثقة في إمكانيات الذكاء الاصطناعي.

ويأتي بُعد التدريب بالمرتبة الثالثة بالجدول رقم (٧) بمتوسط حسابي (١,٦٩) وانحرافٍ معياري (٠,٦٠) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث كانت أبرز عباراته رقم (١٢) (تستخدم الإدارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم وقياس أثر التدريب) بمتوسط حسابي (١,٧٢) وانحرافٍ معياري (٠,٧١)، أمّا من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية فيأتي بُعد التدريب بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٩٣) وانحرافٍ معياري (٠,٤٨)، وتمثّلت أبرز عباراته

في العبارة رقم (٩) والتي تنصُّ على (تُدرَّب الإدارة منسوبيها على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لأداء مهامه) بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وبانحرافٍ معياري (٠,٥١)، ويمكن تفسير النتيجة؛ بسبب حداثة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في برامج التدريب على مستوى الجامعة، والحاجة إلى خبراء مختصين في بناء برامج تدريب قائمة على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولقلة الثقة في نتائج التدريب التي تُقدِّمها هذه التطبيقات.

أمَّا البُعد الأخير وهو تقويم الأداء فجاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١,٧٣) وبانحرافٍ معياري (٠,٥٧)، وأبرز عباراته رقم (١٦) "تُقدِّم تطبيقات الذكاء الاصطناعي التغذية الراجعة للعاملين عن أدائهم" بمتوسط حسابي (١,٨٨) وبانحرافٍ معياري (٠,٧١)، ولكن جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية كأقل الأبعاد من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي (١,٨٨) وبانحرافٍ معياري (٠,٤٥)، للعبارة (١٦) كذلك، ولكن بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وبانحرافٍ معياري (٠,٨٦). ويمكن تفسير النتيجة؛ بسبب الاعتماد على الرئيس المباشر في تقييم أداء العاملين، وضعف قناعة القيادات بإمكانات وقدرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في متابعة وتقويم أداء العاملين، وكذلك الحاجة إلى تطوير مهارات منسوبي إدارة الموارد البشرية ومديري الأقسام على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملية تقويم الأداء.

وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة إيمان عبد الرحمن (٢٠١٩)، ودراسة (Johansson & Herranen, 2019)، ودراسة المصري والطراونة (٢٠٢١)، ودراسة المقيطي (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أنَّ واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجةٍ متوسطة، وأنَّ مجال الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف يُعدُّ جديدًا نسبيًا، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Ropinon, 2019) والتي توصلت إلى أنَّ درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات كافة من وجهة نظر قيادات الموارد البشرية جاء بدرجةٍ مرتفعة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الداوود (٢٠٢١) ودراسة البشر (٢٠٢٢) اللتين توصلتا إلى أنَّ واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاء بدرجةٍ منخفضة.

ويمكن تفسير نتيجة واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية أمَّا دون المأمول؛ إلى حدّاءة استخدام التطبيقات، وقلة انتشارها داخل الجامعة، ونقص الخبرة المحلية، وارتفاع تكاليف توفيرها وصيانتها، ومحدودية ثقافة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالجامعة، ولتحقيق أقصى استفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ستحتاج الجامعة إلى الاستثمار في التدريب وتطوير القدرات، وخفض التكاليف، وتعزيز ثقافة استخدامها.

السؤال الثاني: ما الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية؟

للتعرف على الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُبيّت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول (٨) يوضح الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الصعوبات التنظيمية الإدارية				
١	قصور الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.	٢,٤٠	٠,٦٨	٦
٢	تدني مستوى ثقافة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بإدارة الموارد البشرية.	٢,٥٤	٠,٦٢	٥
٣	غموض اللوائح التنظيمية التي تُحدد أطر عمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٨٨	٠,٤٩	١
٤	المركزية باتخاذ القرارات الإدارية لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة.	٢,٥٦	٠,٥٠	٤
٥	قلة الشراكات الإستراتيجية مع الجهات المختصة في مجال الذكاء الاصطناعي.	٢,٧١	٠,٤٦	٣
٦	محدودية البيانات التي تعتمد عليها تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالإدارة.	٢,٧٧	٠,٤٢	٢
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٦٤	٠,٣٩	-

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الصعوبات المادية والتقنية				
٧	ارتفاع التكلفة المالية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة.	٢,٦٧	٠,٦٠	٤
٨	قلة الزودين بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة الموارد البشرية.	٢,٥٤	٠,٦٢	٣
٩	قصور البنية التحتية التقنية الملائمة لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٨٨	٠,٤٩	١
١٠	وجود ثغرات أمنية في تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل التجسس على البيانات.	٢,٧٧	٠,٥٦	٢
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٧١	٠,٤٩	-
الصعوبات البشرية				
١١	ضعف قناعة القيادة العليا بالجامعة بأهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.	٢,٤٤	٠,٦٢	٤
١٢	تردد إدارة الموارد البشرية من الانتقال الكلي إلى بيئة تقنية ذكية يصعب التعامل معها.	٢,٣٨	٠,٨٤	٥
١٣	قلة توافر الفنيين المتخصصين بتطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٨٥	٠,٤٦	٢
١٤	محدودية خبرة بعض منسوبي إدارة الموارد البشرية في التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٨٨	٠,٥٤	١
١٥	مقاومة العاملين للتغيير بإدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٦٧	٠,٤٨	٣
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٦٤	٠,٣٧	-
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٢,٦٧	٠,٣٩	-

يتضح من الجدول رقم (٨) أنّ المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (٢,٦٧) بانحرافٍ معياري (٠,٣٨)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةٍ بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تأتي الصعوبات المادية والتقنية بالمرتبة الأولى يليها الصعوبات البشرية، وفي الأخير تأتي الصعوبات التنظيمية الإدارية.

وبناءً على تسلسل الصعوبات في الجدول رقم (٨) جاءت الصعوبات التنظيمية الإدارية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٤) وانحرافٍ معياري (٠,٣٩)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةٍ بين منسوبي إدارة الموارد البشرية؛ حيث تأتي العبارة رقم (٣) والتي تنصُّ على (غموض اللوائح التنظيمية التي تُحدِّد أطر عمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحرافٍ معياري (٠,٤٩)، يليها العبارة رقم (٦) التي تنصُّ على (محدودية البيانات التي تعتمد عليها تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالإدارة) بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحرافٍ معياري (٠,٤٢). ويمكن تفسير ذلك لحدثة الأنظمة والسياسات واللوائح التنظيمية من جهات الاختصاص في المملكة وهي (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، والهيئة الوطنية للأمن السيبراني)، واعتماد إدارة الموارد البشرية على لوائح وأنظمة قديمة لا تتواءم مع التطورات التقنية، وكذلك ضعف قناعة القيادات العليا بأهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وضعف وضوح الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية بعد استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

وجاءت الصعوبات المادية والتقنية بالمركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧١) وانحرافٍ معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةٍ بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول الصعوبات المادية والتقنية؛ حيث تأتي العبارة رقم (٩) والتي تنصُّ على (قصور البنية التحتية التقنية الملائمة لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحرافٍ معياري (٠,٤٩)، في حين تأتي العبارة رقم (٧) والتي تنصُّ على (ارتفاع التكلفة المالية لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة) بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحرافٍ معياري (٠,٦٠). ويمكن تفسير ذلك إلى التكلفة العالية لتصميم برامج متخصصة بمهام إدارة الموارد البشرية تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وصعوبة تدريب العاملين عليها؛ وذلك بسبب نقص الخبراء والمتخصصين، وضعف الشراكات، وقلة الميزانيات المخصصة لذلك؛ مما يُؤكِّد على ضرورة تبني مصادر تمويل متنوعة وكافية لتوفير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتوفير شبكات عالية السرعة، وقواعد بيانات ضخمة وآمنة قادرة على تشغيل مثل هذه التطبيقات.

وجاءت الصعوبات البشرية بالمركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧) وانحرافٍ معياري (٠,٣٩)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةٍ بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول

الصعوبات البشرية التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تأتي العبارة رقم (١٤) التي تنصُّ على (محدودية خبرة بعض منسوبي إدارة الموارد البشرية في التعامل مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وبانحرافٍ معياري (٠,٥٤)، يليها العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (قلة توافر الفنيين المتخصصين بتطبيقات الذكاء الاصطناعي) بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وبانحرافٍ معياري (٠,٤٦)، ويمكن تفسير النتيجة بمحدودية خبرات منسوبي إدارة الموارد البشرية وضعف تدريبهم وتأهيلهم في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مهام عملهم، وقلة توفر التطبيقات التدريبية المتعلقة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة إيمان عبد الرحمن (٢٠١٩) التي توصلت إلى أنَّ ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة الموارد البشرية من أهمِّ معوقات تطبيق إدارة المورد البشرية الإلكترونية في الجامعات الأردنية الرسمية، ودراسة الداود (٢٠٢١) التي أظهرت أنَّ هناك موافقة كبيرة جدًّا بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه عمادة الموارد البشرية حول استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البشر (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ متوسطة بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادات الأكاديمية للذكاء الاصطناعي في العمل الإداري في كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية.

السؤال الثالث: ما المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية؟

للتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُزِّيت هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلِّ منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) يوضح المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
المتطلبات التنظيمية الإدارية				
١	تبنى الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٦٧	٠,٦٠	٤
٢	نشر إدارة الموارد البشرية لثقافة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٦٩	٠,٦٦	٢
٣	تفعيل شراكات إستراتيجية مع الجهات المختصة بمجال الذكاء الاصطناعي.	٢,٦٩	٠,٦٦	٢ مكرر
٤	الاستفادة من الخبرات الناجحة في الذكاء الاصطناعي بالموارد البشرية.	٢,٥٨	٠,٨٢	٥
٥	إتاحة البيانات لكل موظفي إدارة الموارد البشرية بسهولة.	٢,٧٩	٠,٤١	١
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٦٨	٠,٥٧	-
المتطلبات المادية والتقنية				
٦	تخصيص ميزانية كافية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.	٢,٣٥	٠,٨١	٣
٧	توفير شبكة حاسوبية ذات سرعة عالية لمنسوبي إدارة الموارد البشرية كافة.	٢,٤٤	٠,٨٥	٢
٨	إنشاء منصة إلكترونية تقوم على الذكاء الاصطناعي وتدريب منسوبي الإدارة عليها.	٢,٤٦	٠,٦٨	١
٩	توفير برمجيات الأمن المعلوماتي لمستخدمي تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٣٣	٠,٨٣	٤
١٠	الصيانة الدورية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي المفعلة في إدارة الموارد البشرية.	٢,٢٣	٠,٩٣	٥
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٣٦	٠,٧٥	-
المتطلبات البشرية				
١١	تأهيل المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على التعامل بفعالية مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.	٢,٤٠	٠,٨٩	٢
١٢	عقد دورات تدريبية لمنسوبي إدارة الموارد البشرية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	٢,٣٨	٠,٨٩	٣
١٣	دعم منسوبي إدارة الموارد البشرية لحضور المؤتمرات والندوات في مجال الذكاء الاصطناعي.	٢,٥٦	٠,٧٧	١



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-	المتوسط الحسابي للبعد	٢,٤٤	٠,٨٢	-
-	المتوسط الحسابي العام للمحور	٢,٥٠	٠,٥٩	-

يتضح من الجدول رقم (٩) أنَّ المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (٢,٥٠) وبانحرافٍ معياري بلغ (٠,٥٩)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةً بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تأتي المتطلبات التنظيمية الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها المتطلبات البشرية، وفي الأخير تأتي المتطلبات المادية والتقنية.

وبناءً على تسلسل المتطلبات في الجدول رقم (٩) جاءت المتطلبات التنظيمية الإدارية بالمركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨) وانحرافٍ معياري (٠,٥٧)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةً بين منسوبي إدارة الموارد البشرية؛ حيث تأتي العبارة رقم (٥) والتي تنص على (إتاحة البيانات لكلِّ موظفي إدارة الموارد البشرية بسهولة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحرافٍ معياري (٠,٤١)، يليها العبارة رقم (٢) والتي تنص على (نشر إدارة الموارد البشرية لثقافة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي) بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وبانحرافٍ معياري (٠,٦٦)، وهذا يؤكد أهمية نشر ثقافة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم الأداء، وإشراكهم في بناء الخطة الاستراتيجية التي تتبني استخدام هذه التطبيقات، وتُعزِّز الثقة والمبادرة في استخدامها.

وجاءت المتطلبات المادية والتقنية بالمركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٦) وانحرافٍ معياري (٠,٧٥)، وهذا يدل على أنَّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةً بين منسوبي إدارة الموارد البشرية؛ حيث تأتي العبارة رقم (٨) والتي تنص على (إنشاء منصة إلكترونية تقوم على الذكاء الاصطناعي وتدريب منسوبي الإدارة عليها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وبانحرافٍ معياري (٠,٦٨)، يليها العبارة رقم (٧) والتي تنص على (توفير شبكة حاسوبية ذات سرعة عالية لمنسوبي إدارة الموارد البشرية كافة) بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وبانحرافٍ معياري (٠,٨٥)، وهذا يؤكد ضرورة ملاءمة التطبيقات لوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، واحتياجاتهم وأهدافهم، وكذلك إمداد إدارة الموارد البشرية بقاعدة بيانات، وأجهزة حديثة قادرة على تشغيل تطبيقات الذكاء

الاصطناعي، مع أهمية سنّ الأنظمة والتشريعات اللازمة لحماية البيانات المستخدمة لضمان إدارة البيانات الشخصية وحوكمتها، واستخدامها بطريقة تراعي خصوصية العاملين.

وجاءت المتطلبات البشرية بالمركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤) وانحرافٍ معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أنّ هناك موافقة بدرجةٍ مرتفعة بين منسوبي إدارة الموارد البشرية؛ حيث تأتي العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (دعم منسوبي إدارة الموارد البشرية لحضور المؤتمرات والندوات في مجال الذكاء الاصطناعي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحرافٍ معياري (٠,٧٧)، في حين تأتي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (عقد دورات تدريبية لمنسوبي إدارة الموارد البشرية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي) بالمرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٣٨) وانحرافٍ معياري (٠,٨٩)، وهذا يؤكد على ضرورة توفير أجهزة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وكذلك تدريب العاملين على استخدامها، وتوفير شبكة حاسوبية ذات سرعة عالية متاحة لمنسوبي إدارة الموارد البشرية كافة، وسنّ الأنظمة والتشريعات اللازمة لحماية البيانات المستخدمة ضد الهجمات الإلكترونية. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Ropinson,2019) بأنّ التطوير الأكاديمي والمهني للموظفين يُعزّز من استخدام قيادات الموارد البشرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات كافة، ومع دراسة الداوود (٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة توفير بنية تحتية ملائمة تُعزّز من استخدام قيادات الموارد البشرية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات كافة.

السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؟

تُقدّم الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالاستفادة من الخبرات العالمية والعربية، وبناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة، يُني التصور المقترح في عدة محاور هي:

أولاً: منطلقات التصور المقترح:

١- رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تقديم خدمات إلكترونية متميزة ومتكاملة، من خلال تيسير الإجراءات ودعم استخدام التطبيقات الإلكترونية، وتعزيز حوكمة الخدمات الإلكترونية.

٢- الأهداف الإستراتيجية للهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) والتي من مهامها زيادة تفعيل جميع الجهات الحكومية تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز صورة المملكة العربية السعودية، بوصفها دولة رائدة عالمياً في مجال البيانات والذكاء الاصطناعي.

٣- الخطة الإستراتيجية لجامعة شقراء (٢٠٢١ - ٢٠٢٤) والتي من ضمن أهدافها تبني أفضل الممارسات التقنية في إدارة الموارد البشرية، والسعي إلى تدريب العاملين على أحدث التطبيقات التقنية.

٤- الاستفادة من الخبرات الجامعية العالمية والعربية في تفعيل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

١- تفعيل دور الجامعة في تحقيق تطبيقات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال دعم خطط الجامعة الإستراتيجية، وتطوير القدرات البشرية.

٢- رفع مستوى أداء منسوبي إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء بالاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ لتواكب الجامعة الجامعات المحلية والعالمية.

٣- تقديم إطار عمل يُعزّز جهود جامعة شقراء في إدارة مواردها البشرية بطريقة متقدمة، من خلال نشر الوعي بأهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتبادل الخبرات مع الجامعات الأخرى.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح:

• متطلبات إدارية: تمكين المسؤولين من اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتعاون مع الجهات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإعداد خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تعتمد على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتعديل اللوائح والأنظمة المعمول بها في إدارة الموارد البشرية بما يضمن كفاءة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإنشاء قاعدة بيانات متكاملة تضم جميع البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنشاء جهاز متخصص للرقابة والمتابعة لضمان كفاءة أداء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

- متطلبات بشرية: الاستعانة بخبراء في الذكاء الاصطناعي لاختيار وتثبيت التطبيقات الملائمة لوظائف إدارة الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات التقنية، وتشكيل لجنة استشارية لمتابعة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ودعم منسوبي الإدارة لحضور المؤتمرات والندوات في المجال، وتدريبهم على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال التعاون مع كليات وأقسام الجامعة ذات العلاقة.

- متطلبات مادية: توفير مصادر تمويل كافية لتطبيق تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتأسيس شبكة حاسوبية متطورة، ومنصة إلكترونية للتدريب على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبناء بنية تحتية، وتوفير تطبيقات أمن معلوماتي، وصيانة دورية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، ووضع نظام حوافز لتشجيع منسوبي إدارة الموارد البشرية على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

رابعًا: مراحل بناء التصور المقترح:

- المرحلة الأولى: الإعداد: تقوم المرحلة بالتمهيد لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال نشر ثقافة الذكاء الاصطناعي، وتعزيز فناعة قادة الجامعة باستخدام تطبيقاته في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية؛ ومن ثمّ دراسة الوضع الراهن، من قبل فريق مكون من بعض قادة الجامعة وخبراء مختصين في التقنية والإدارة وأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي إدارة الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومكانم الفرص والتحديات لبناء الخطة الإستراتيجية لتطوير إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتنظيم دورات تدريبية حول ذلك لمنسوبي الإدارة.

- المرحلة الثانية: التنفيذ: يتم فيها العمل على تطوير البنية التحتية، وبناء نظام للموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، أو تطوير الأنظمة الحالية، وتفعيل تطبيقات

الأمن السيبراني لحماية البيانات؛ وذلك من خلال عقد اتفاقيات مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وعقد شراكات مع الشركات التقنية في مجال الذكاء الاصطناعي، والبحث عن مصادر تمويل متنوعة، وتوفير صيانة مستمرة للأجهزة وزيادة سرعة شبكات الإنترنت، والحرص على مشاركة منسوبي الإدارة بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات التي تتعلق باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

- المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم: قياس درجة رضا منسوبي الجامعة من الخدمات التي تُقدّمها إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقييم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة، والتأكد من كفاءتها وفعاليتها، والحكم على جودتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً لمؤشرات محددة تحدد من قبل الفريق الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، وتوفير الرقابة الداخلية والخارجية على بيانات إدارة الموارد البشرية لحمايتها من التهديدات المحتملة، وتحليل نتائج التقييم والتغذية الراجعة، وتطوير تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بناءً على تلك النتائج.

خامساً: معوقات تطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- إدارية: قصور الخطط الاستراتيجية. وضعف الشراكات الإستراتيجية: ويمكن التغلب عليها من خلال تعزيز قناعة القيادات العليا بأهمية استخدام الذكاء الاصطناعي، واعتماد الخطط الإستراتيجية والتنفيذية التي تقوم على توظيف واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جميع وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية، وعقد شراكات إستراتيجية محلية وعالمية مع جهات متخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي.

- بشرية: مقاومة التغيير وضعف الخبرة، ويمكن التغلب عليها من خلال تعريف منسوبي إدارة الموارد البشرية بآليات وأساليب استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية، ونشر الثقافة بينهم، وإعطائهم وقتاً كافياً لاستيعاب عملية التغيير. وكذلك تدريب منسوبي الإدارة وتأهيلهم على كيفية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

• مادية: قلة مصادر التمويل وارتفاع تكاليف توفير التطبيقات وتجهيزاتها، وضعف الالتزام بضوابط الأمن السيبراني، ويمكن التغلب على هذه الصعوبات من خلال إيجاد حلول تمويلية متنوعة، مثل: الشراكات الإستراتيجية مع الجهات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي، والتعاون مع الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) لتقديم الدعم للجامعة لتبني استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، واختيار التطبيقات المناسبة للاحتياجات الفعلية للجامعة مع مراعاة تكاليفها، وكذلك الاستفادة من الكفاءات المتخصصة في مجالات التقنية والأمن السيبراني من منسوبي الجامعة، وتحفيزهم لإقامة برامج تدريبية في مجال الأمن المعلوماتي عبر منصة تدريب إلكترونية.

#### خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج؛ وذلك على النحو الآتي:

• أنّ واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجةٍ متوسطة؛ حيث يأتي بُعد تخطيط الموارد البشرية بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية يأتي بُعد تقييم الأداء، ثم بُعد التدريب، وفي الأخير يأتي بُعد التوظيف كأقل الأبعاد من حيث الاستخدام.

• أنّ واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء من وجهة نظر منسوبي إدارة الموارد البشرية جاء بدرجةٍ متوسطة؛ حيث يأتي بُعد تخطيط الموارد البشرية بالمرتبة الأولى، وبالمرتبة الثانية يأتي بُعد التدريب، ثم بُعد التوظيف، وفي الأخير يأتي بُعد تقييم الأداء كأقل الأبعاد من حيث الاستخدام.

• أنّ هناك موافقةً بدرجةٍ مرتفعةً بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول الصعوبات التي تواجه تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث

تأتي الصعوبات المادية والتقنية بالمرتبة الأولى، يليها الصعوبات البشرية، وفي الأخير تأتي الصعوبات التنظيمية الإدارية.

• أن هناك موافقةً بدرجة مرتفعة بين منسوبي إدارة الموارد البشرية حول المتطلبات اللازمة لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ حيث تأتي المتطلبات التنظيمية الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها المتطلبات البشرية، وفي الأخير تأتي المتطلبات المادية والتقنية.

• تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

#### توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي جرى التوصل إليها، تُوصي الباحثة بما يلي:

١. تبني التصور المقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

٢. بناء خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة، تعتمد على توظيف واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

٣. عقد شراكات وتحالفات إستراتيجية مع الجهات المتخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي؛ للاستفادة من خبراتها في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

٤. توفير ميزانية مناسبة، وإيجاد بدائل تمويلية تُمكن إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وظائفها.

٥. توفيرُ بنية تحتية تقنية مُتقدمة، وإمداد إدارة الموارد البشرية بالأجهزة والتطبيقات الحديثة، والشبكات عالية السرعة لمنسوبي إدارة الموارد البشرية كافة.

### دراسات مستقبلية:

١. إجراء دراسة مماثلة تتناول تصور مقترح؛ لتطوير إدارة الموارد البشرية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بالتطبيق على جامعات أخرى.

٢. إجراء دراسة تتناول متطلبات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بإدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء.

٣. إجراء دراسة تتناول درجة أهمية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي بإدارة الموارد البشرية بجامعة شقراء.



## المراجع

## المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (٢٠٢٠). الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية. المجموعة العربية للتدريب والنشر. البشر، فاطمة. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطبيق القيادات الأكاديمية للذكاء الاصطناعي في العمل الإداري في كلية التربية والآداب بجامعة الحدود الشمالية. المجلة التربوية بجامعة الكويت، ٣٧(١٤٥)، ٨٧-١٢٦.
- جامعة أكسفورد. (٢٠٢٣). خدمات تقنية المعلومات. مسترجع من: [https://services-it-ox-ac-uk.translate.google.com/Service/networks-and-infrastructure?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ar&\\_x\\_tr\\_hl=ar&\\_x\\_tr\\_pto=op,sc](https://services-it-ox-ac-uk.translate.google.com/Service/networks-and-infrastructure?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=op,sc)
- جامعة حمد بن خليفة. (٢٠٢٣). قسم خدمات التكنولوجيا بجامعة حمد بن خليفة. مسترجع من: <https://www.hbku.edu.qa/ar/uts>
- جامعة حمدان بن محمد الذكية. (٢٠٢٠). جامعة حمدان الذكية الأولى إقليمياً في تحويل جميع أنظمتها وتطبيقاتها إلى منصة الحوسبة السحابية الرائدة " أمازون ويب سيرفيس ". مسترجع من: <https://www.hbmsu.ac.ae/ar/news>
- جامعة هارفارد. (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية لتقنية المعلومات لجامعة هارفارد ٢٠١٨. مسترجع من: [https://hwpi.harvard.edu/files/huit20/files/final\\_2018\\_itstrategicplan.pdf?m=1601](https://hwpi.harvard.edu/files/huit20/files/final_2018_itstrategicplan.pdf?m=1601)
- جامعة هارفارد. (٢٠٢٣). الأنظمة المالية والموارد البشرية والتقارير. مسترجع من: <https://huit.harvard.edu/finance>
- الحجاجيا، دهمه. (٢٠١٨). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الداود، منيرة. (٢٠٢١). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (٥)، ج ٢، ٤٩-٩٣.
- عبد الله، نزيه والعمران، فواز، والعودة، عبد الله، وعبد الله، سامر، والغذامي، لطيفة، والقضاة، غسان وآخرون. (٢٠١٩). مستقبل الموارد البشرية استطلاع الموارد البشرية، شركة KPMG السعودية.
- عبد الرحمن، إيمان. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRM-E في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات جامعة عمار ثليجي الأغوط، ٧٦، ١٢٢-١٢٩.
- عجاج، إبراهيم. (٢٠١٨). الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء " دراسة استطلاعية " في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ٨٨، ١١٥-١٠٢.
- العساف، صالح. (٢٠١٢). المدخل إلى العلوم السلوكية. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الفراج، لولوة. (٢٠٢١). واقع إدارة الموارد البشرية في كلية التربية بالمراحمية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية. المجلد ٢٩، العدد واحد. الصفحات من ١١١ إلى ١٥٦.

- القحطاني، عبير عبد الله ٢٠٢١ تطوير الموارد البشرية بالجامعات السعودية في ضوء إدارة التنوع المعرفي والمهاري، إستراتيجية مقترحة رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود الرياض.
- قنديلجي، عامر، والسمرائي، إيمان. (٢٠٠٩). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. جامعة البلقاء التطبيقية، دار الوراق للنشر، ط ٩.
- ماجد، أحمد، والهاشمي، ندى. (٢٠١٨). الذكاء الاصطناعي بدولة الإمارات العربية المتحدة، إدارة الدراسات والسياسات الاقتصادية. وزارة الاقتصاد بالإمارات العربية المتحدة.
- محمد، أسماء. ومحمد، كريمة. (٢٠٢٠). تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستقبل تقنية التعليم. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- المحمدي، سعد علي. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية رؤيا إستراتيجية ومنهجية متكاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- المصري، إيمان. والطاونة، خليف. (٢٠٢١). واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لتحول الجامعات الأردنية الحكومية إلى جامعات منتجة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣٧(١١)، ١٢١-١٤٥.
- المقيطي، سجاد. (٢٠٢٢). واقع توظيف الذكاء الاصطناعي وعلاقته بجودة أداء الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المنصة الوطنية الموحدة. (٢٠٢٠). التحول الرقمي. مسترجع من:  
<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>

### ترجمة المراجع العربية:

- Abdullah, Nazih; Al-Emran, Fawaz; Al-Awda, Abdullah; Abdullah, Samer; Al-Ghudhami, Latifa; Al-Qudah, Ghassan & others. (2019). The Future of HR: A HR Survey. KPMG Saudi Arabia.
- Abdulrahman, Iman. (2019). The reality of the application of E-HRM in public Jordanian universities from the viewpoint of academic leaders. Studies Journal of Ammar Thiliji Laghouat University, 76, 122-129. (in Arabic).
- Abu Al-Nasr, Medhat. (2020). Artificial intelligence in smart organizations. Arab Group for Training and Publishing. (in Arabic).
- Ajam, Ibrahim. (2018). Artificial intelligence and its implications for high-performance organizations: An exploratory study in the Ministry of Science and Technology. Journal of Management and Economics, Issue 115, 88-102. (in Arabic).
- Al-Assaf, Saleh. (2012). Introduction to behavioral sciences. Dar Al-Zahraa for Publishing and Distribution. (in Arabic).
- Al-Bishr, Fatima. (2022). A proposed scenario for academic leaders' application of artificial intelligence in administrative work in the College of Education and Arts, Northern Borders University. Kuwait University Educational Journal, 37(145), 87-126. (in Arabic).

- Al-Daoud, Munira. (2021). The reality of using AI applications in the Deanship of Human Resources at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. *Islamic University Journal for Educational and Social Sciences*, (5), Part 2, 49-93. (in Arabic).
- Al-Farraj, Lulwa. (2021). The reality of human resource management at the College of Education in Al-Muzahmiya from the point of view of its employees. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies for Education, Cairo University*, Vol. 29, Issue 1, pp. 111-156. (in Arabic).
- Al-Hajaya, Dahma. (2018). The role of human resources management policies in the improvement of the institutional performance: An empirical study on public organizations. Dar Wael for Publishing and Distribution. (in Arabic).
- Al-Masry, Iman; & Al-Tarawnah, Khalif. (2021). The reality of using artificial intelligence applications supporting the transformation of Jordanian public universities into productive universities from the point of view of academic leaders. *Journal of the Faculty of Education at Assiut University*, 37(11), 121-145. (in Arabic).
- Al-Mohammadi, Saad Ali. (2019). Human resources management: An integrated strategic and methodological vision. Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution. (in Arabic).
- Al-Muqiti, Sujood. (2022). The reality of employing artificial intelligence and its relationship to the quality of performance of Jordanian universities from the faculty members' perspectives. Master's thesis, Middle East University, Amman. (in Arabic).
- Al-Qahtani, Abeer Abdullah. (2021). Developing human resources in Saudi universities in light of the management of cognitive and skill diversity: a proposed strategy. Unpublished Ph.D. dissertation, King Saud University, Riyadh. (in Arabic).
- Hamad bin Khalifa University. (2023). University Technology Services Department. Retrieved from: <https://www.hbku.edu.qa/ar/uts>. (in Arabic).
- Hamdan bin Mohammed Smart University. (2020). HBMSU becomes MENA region's first educational institution to migrate its full systems and applications to AWS Cloud. Retrieved from: <https://www.hbmsu.ac.ac/ar/news>. (in Arabic).
- Harvard University. (2018). Harvard IT Strategic Plan 2018. Retrieved from: [https://hwpi.harvard.edu/files/huit20/files/final\\_2018\\_itstrategicplan.pdf?m=1601](https://hwpi.harvard.edu/files/huit20/files/final_2018_itstrategicplan.pdf?m=1601).
- Harvard University. (2023). Financial, HR, and reporting systems. Retrieved from: <https://huit.harvard.edu/finance>.
- Majid, Ahmed; & Al-Hashemi, Nada. (2018). Artificial Intelligence in the United Arab Emirates. Department of Economic Studies and Policies, Ministry of Economy, United Arab Emirates. (in Arabic).
- Mohammed, Asmaa; & Mohammed, Karima. (2020). Artificial intelligence applications and the future of instructional technology. Arab Group for Training and Publishing. (in Arabic).
- Oxford university. (2023). IT Services. Retrieved from: [https://services-it-ox-ac-uk.translate.google/Service/networks-and-infrastructure?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=ar&\\_x\\_tr\\_hl=ar&\\_x\\_tr\\_pto=op,sc](https://services-it-ox-ac-uk.translate.google/Service/networks-and-infrastructure?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ar&_x_tr_hl=ar&_x_tr_pto=op,sc).
- Qandilji, Amer, & Al-Samarrai, Iman. (2009). IT and its applications. Al-Balqa Applied University, Al-Warraaq Publishing House, 9th ed. (in Arabic).

The unified national platform. (2020). Digital transformation. Retrieved from: <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>. (in Arabic).

#### المراجع الأجنبية:

- Berhil, S.; Benlahmar, H. & Labani, N. (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science, 18(1), 32-40.
- Hmoud, B. (2021). The determinants of HR leaders' attitude toward the adoption of artificial intelligence in human resources management. Unpublished Ph.D. thesis, university of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Debrecen, Hungary.
- Johansson, J. & Herranen, S. (2019). The application of artificial intelligence (AI) in human resource management: Current state of (AI) and its impact on the traditional recruitment process. Bachelor Thesis, Jonkoping University, Sweden.
- Matsa, P. & Gullamajji, K. (2019). To study impact of artificial intelligence on human resource management. International Research Journal of Engineering and Technology, 6(8), 1229-1238.
- Robinson, M. (2019). Artificial Intelligence in Hiring: Understanding Attitudes and Perspectives of HR Practitioners. (PHD Thesis) United States: ProQuest LLC.
- Ronal Berger GMBH & ASCARD (2018). Artificial Intelligence- Astrategy for European startups. Germany, Munic: Ronal Berger GUMBH.
- Soni, J. (2022). A study on the impact of artificial intelligence on human resource management. International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 9(2), 149-168.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Islamic University Journal For

## Educational and Social Sciences

**A peer-reviewed scientific journal**

Published four times a year in:

(March, June, September and December)

