

الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات  
إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي: دراسة  
ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية  
في منطقة الجوف

إعداد

نايل عبد العزيز عويد الرويلي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد على صالح

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الاعمال

قسم الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2026



**The Mediating Role of Artificial Intelligence Applications in  
the Impact of Human Resource Management Strategies on Job  
Embeddedness Strategy :A Field Study of The Ministry of  
Human Resources and Social Development  
Branch in Al-Jawf Region-**

**Prepared by  
Nayel Abdulaziz Owaid Al-Ruwaili**

**Supervised by  
Prof. Dr Ahmad Ali Salih**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Master's Degree in Business Administration

**Department of Business  
Facility of Business  
Middle East University  
January, 2026**

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: "الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي: دراسة ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف".

للباحث: نايل عبد العزيز عويد الرويلي.

وأجيزت بتاريخ: 2026 / 01 / 21.

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. أحمد على صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عبدالعزيز احمد الشرباتي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. الحارث محمد ابو حسين	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. خالد ناصر الزعبي	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## تفويض

أنا نايل عبد العزيز عويد الرويلي ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: نايل عبد العزيز عويد الرويلي

التاريخ: 2026/01/21

التوقيع: 

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وانطلاقاً من قوله تعالى: (رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا) [النمل:19]. وقوله صلى الله عليه وسلم: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي، 2004، حديث 339).

أحمد الله تعالى على جزيل نعمه، وما غمرني به من فضله وتوفيقه، إلى أن وفقني لإتمام هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العظيم أن ينفع به، ويكون عنواناً لي على حسن طاعته سبحانه وتعالى.

انطلاقاً من العرفان بالجميل.. فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور أحمد على صالح حفظه الله الذي مدني منابع علمه و معرفته بالكثير و لتفضله بالأشراف على هذه الرسالة و على الجهد الكبير الذي بذله في إرشادي وأتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم بصورة وأشكاله كافة، أو بالرأي والمشورة وذلك الصعاب أمامي لإعداد هذه الرسالة وإخراجها بصورتها النهائية.

وعليه فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة الشرق الاوسط هذا الصرح العلمي الشامخ، الممثل في عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، وكلية الأعمال التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراستي العليا.

الباحث

نايل الرويلي

## الإهداء

لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة.. فالحمد لله عند البدء والحمد لله عند الختام.

أهدي هذا الجهد إلى من كان لهم الفضل من بعد الله في نجاحي

إلى من كان ولا يزال مثلي الأعلى ومصدر فخري ودليلي في نشأتي وخير عون لي في مسيرتي

فما أنا عليه اليوم ما هو إلا ثمرة جهده ونتاج عمله.. والدي العزيز

إلى من كان وجودها ودعواتها مصدر لنجاحي.. والدتي الغالية

إلى من كانت لي خير سند ومعين طوال هذه الرحلة.. زوجتي الغالية

إلى من هن نفؤادي مهجتي ولحياتي خير.. ابنائي

إلى كل الباحثين عن المعرفة والعلم..

أهدي هذا الجهد المتواضع..

الباحث

نايل الرويلي

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ.....
قرار لجنة المناقشة	ب.....
تفويض	ج.....
الشكر والتقدير	د.....
الإهداء	ه.....
قائمة المحتويات	و.....
قائمة الجداول	ح.....
قائمة الأشكال	ي.....
قائمة الملحقات	ك.....
الملخص باللغة العربية	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية	م.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة	1.....
2-1 مشكلة الدراسة	5.....
3-1 أهداف الدراسة	8.....
4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها	9.....
5-1 أهمية الدراسة	12.....
6-1 أنموذج الدراسة	14.....
7-1 التعريفات الإجرائية:	16.....
8-1 حدود الدراسة:	19.....
9-1 محددات الدراسة:	19.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري	20.....
2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة	50.....
3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	62.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1-3 المقدمة	64
2-3 منهج الدراسة	64
3-3 مجتمع الدراسة	64
4-3 مصادر جمع البيانات	65
5-3 صدق أداة الدراسة	67
6-3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)	72
7-3 تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment)	74
8-3 توزيع أداة الدراسة وخصائص المجتمع	75
10-3 المعالجات الإحصائية	80

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1-4 تمهيد	82
2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	82
3-4 اختبار التوزيع الطبيعي	96
4-4 التداخل الخطي بين المتغيرات	98
5-4 التداخل الخطي بين المتغيرات	100
6-4 تحليل فرضيات الدراسة	101

### الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد	114
2-5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة	114
3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة	121
4-5 التوصيات	123
5.5 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية	128
قائمة المراجع	129
الملحقات	114

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-3	مراجع إعداد وتطوير فقرات الاستبانة لجميع متغيرات الدراسة	66
2-3	التحليلات العاملية لفقرات الدراسة	68
3-3	متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع أبعاد الدراسة	70
4-3	مصنوفة معيار Fornell-Larcker لصدق التمييز	70
5-3	مؤشرات الثبات لجميع أبعاد الدراسة	73
6-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	76
7-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية	77
8-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	77
9-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	78
10-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	79
11-3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري	80
1-4	المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	83
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين	84
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير	85
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء	87
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)	88
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملائمة	89
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروابط	91
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التضحية	92
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)	94
10-4	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	97
11-4	مصنوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	99
12-4	معاملات VIF و Tolerance لأبعاد المتغير المستقل وتطبيقات الذكاء الاصطناعي	100

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الجدول
101	حجم الأثر F2	13-4
102	نتائج اختبار أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي	14-4
105	نتائج اختبار المسار لأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي	15-4
108	نتائج تحليل المسار لتأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي	16-4
109	نتائج تحليل المسار لتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف	17-4
112	نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي	18-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الفصل - رقم الشكل
14	أنموذج الدراسة	1-1
75	نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS	1-3
102	العلاقة المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف	1-4
105	تحليل المسار لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي	2-4
108	مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي	3-4
110	مستوى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي	4-4
113	اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي	5-4

## قائمة الملحقات

العنوان	الرقم
بيانات المشاركين في المقابلات الاستطلاعية الأولية	1
قائمة محكمي اداة الدراسة	2
أداة الدراسة (الاستبانة)	3

الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية  
على استراتيجية التضمين الوظيفي: دراسة ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية  
والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف

إعداد

نايل عبد العزيز عويد الرويلي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد على صالح

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التحري عن الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من جميع العاملين البالغ عددهم (244) موظفًا، حيث تم تحليل (241) استبانة صالحة باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج Smart PLS. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتضمين الوظيفي، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كلٍّ من التضمين الوظيفي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى تحقق دور وسيط جزئي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز هذه العلاقة، وأوصت الدراسة بتعزيز الدمج الاستراتيجي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يسهم في تعظيم أثر استراتيجيات الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات، وتعزيز الانتماء والاستقرار الوظيفي بشكل مستدام.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التضمين الوظيفي، تطبيقات

الذكاء الاصطناعي، فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف.

**The Mediating Role of Artificial Intelligence Applications in the  
Impact of Human Resource Management Strategies on Job  
Embeddedness Strategy: A Field Study of The Ministry of Human  
Resources and Social Development Branch in Al-Jawf Region**

**Prepared by**

**Nayel Abdulaziz Owaid Al-Ruwaili**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

This study aimed to investigate the mediating role of artificial intelligence applications in the impact of human resource management strategies on job embeddedness strategy at the branch of the Ministry of Human Resources and Social Development in the Al-Jouf region. The study adopted a descriptive–analytical approach and used a questionnaire to collect data from all employees, totaling 244, of whom 241 valid questionnaires were analyzed using statistical methods and the Smart PLS software. The results revealed a high level of implementation of human resource management strategies, job embeddedness, and artificial intelligence applications. They also indicated a significant effect of human resource management strategies on both job embeddedness and artificial intelligence applications, in addition to the presence of a partial mediating role of artificial intelligence applications in strengthening this relationship. Accordingly, the study recommended enhancing the strategic integration of artificial intelligence applications into human resource management policies and practices in order to maximize the impact of HR strategies on job embeddedness, support data-driven decision-making, and promote sustainable employee belonging and job stability.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Job Embeddedness Strategy, Artificial Intelligence Applications, Ministry of Human Resources and Social Development Branch in Al-Jawf.

## الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

5-1 أهمية الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1-1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد الابتكارات والإبداعات الرقمية، أصبحت الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحقيق استدامة المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، ولاسيما في القطاعات المعتمدة على المعرفة وأساليب الاتصال المتطورة. وقد شهدت العقود الأخيرة تحولاً كبيراً نحو الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم والارتقاء بمهاراتهم عبر التأهيل والتمكين والتضمين الوظيفي.

إذ يُعد التضمين الوظيفي أحد الركائز الأساسية التي تدعم عمليات المنظمة، حيث يميّزه عن غيره من المفاهيم قدرته على استبقاء الموظفين وتعزيز التزامهم بالعمل داخل المنظمة، وللتضمين الوظيفي دور كبير في رفع قدرة المنظمة على تصميم برامج تهدف للاحتفاظ بالموظفين، كما أنه يرتبط بتوجه استباقي يعزز من فاعلية استراتيجية التضمين الوظيفي داخل بيئة الأعمال (العزري، 2023).

وأصبح التحدي الأكبر أمام إدارات منظمات الأعمال هو كيفية الحفاظ على مواردها البشرية بطريقة تضمن الاستفادة القصوى من إمكانياتهم في مختلف التخصصات، من جهة أخرى، تسعى المنظمات جاهدة لتلبية احتياجات موظفيها من خلال خلق بيئة عمل محفزة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التضمين الوظيفي لديهم (Anber et al., 2025).

فالمنظمات تمتلك موارد متعددة تستخدمها لتحقيق أهدافها، إلا أن المورد البشري يبقى الأهم بينها، لما له من دور محوري في تعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها. غير أن الموظفين يواجهون

تحديات تؤثر على استقرارهم الوظيفي، مما قد يُضعف قدرتهم على الالتزام والاستمرار، وهو ما يشكل عائقًا أمام تحقيق التميز (المطرف، 2024).

يواجه تضمين العاملين في وظائفهم عدة معوقات من أبرزها ضعف إدراك الموظفين للدعم التنظيمي المقدم لهم، حيث ان كثيرًا منهم لا يشعرون بعدالة نظم الأجور أو بوجود رعاية اجتماعية كافية، كما أنهم يرون أن فرص التقدم والترقي محدودة مما انعكس على ارتفاع نية العاملين لترك العمل عند أول فرصة، مما يُعد مؤشرًا واضحًا على ضعف التضمين الوظيفي (Aboueldahab et al., 2022)، وتزداد هذه التحديات في ظل ارتفاع تكاليف التدريب والتطوير الشخصي للموظفين، إضافة إلى أن زيادة معدل دوران العمل تمثل تكلفة مباشرة نتيجة فقدان مهارات وخبرات يصعب تعويضها، حيث أظهرت دراسة (Anber et al. (2025 أن هذه المعدلات المرتفعة في الدوران الوظيفي تؤدي إلى انخفاض في الأداء العام للمنظمة، وربطت بين ارتفاع معدلات الدوران وضعف الأداء، مشيرة إلى أن الشركات ذات الدوران العالي غالبًا ما تعاني من أداء أقل من نظيراتها ذات الاستقرار الوظيفي.

وأشارت نتائج دراسة المطرف (2024) إلى أن الموظفين غالبًا ما يستمرون في العمل داخل المنظمة عندما يشعرون بالرضا عن وظائفهم وبيئة عملهم. أما إذا فقدوا هذا الشعور، فإنهم يبدأون في البحث عن فرص بديلة، ويُعزى هذا إلى مجموعة من العوامل، أبرزها مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف من إدارة الموارد البشرية، والذي يُعد عامل أساسي في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء، فكلما شعر الموظف بوجود دعم حقيقي من جهة العمل، سواء على الصعيد المهني أو الشخصي، زادت رغبته في البقاء والالتزام بوظيفته (شحاته واخرون، 2022)

تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من العناصر الجوهرية في دعم التضمين الوظيفي وتعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم، فالاهتمام بتنمية رأس المال البشري لا يقتصر فقط على التوظيف والتدريب، بل يمتد ليشمل بناء بيئة عمل تمكينية تعزز شعور العاملين بالانتماء والاستقرار. وتشير دراسة عياد (2022) إلى أن العلاقة التبادلية الجيدة بين القادة والمرؤوسين تمثل ركيزة مهمة لترسيخ الرسوخ الوظيفي، وأن جودة العلاقة داخل المنظمة ترتبط بقوة بعلامتها التجارية الداخلية، مما يجعل العامل يشعر بقيمة دوره ومساهمته. ومن هنا تأتي أهمية ممارسات الموارد البشرية التي تركز على الشفافية، العدالة، والتحفيز، وأكدت دراسة (Aboueldahab et al. (2022 إلى أن مرونة الموارد البشرية بما يشمل مرونة المهارات، السلوك، والممارسات تعزز العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، أي كلما زادت مرونة الموارد البشرية، زاد تأثير الدعم التنظيمي على التضمين الوظيفي، مرونة الموارد البشرية تساهم في زيادة قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة واستخدامها والاستفادة منها وتزيد من فرص بقاء العاملين وتضمينهم ورسوخهم بالوظيفة، اما دراسة Kurtessis et al. (2022) فتشير إلى أن مرونة الموارد البشرية لها دور في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي. فقد بيّنت أن القدرة على إعادة صياغة المهام، والاستفادة من الموارد المتاحة، وتقليل المعوقات، تتطلب استراتيجية مرنة في التعيين والتطوير والتقييم، وهو ما يفتح المجال أمام الموظفين للتفاعل مع وظائفهم بشكل أعمق.

يسهم كلا من التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي بشكل كبير في تطوير تنفيذ المهام الإدارية على المستوى العام، وكذلك في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. هذا التطور يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعزز من شعور الموظفين بالرضا والانتماء تجاه المنظمة، مما يشجعهم على البقاء والاستمرارية في العمل، وبالتالي يدعم الولاء التنظيمي (Anber et al., 2025).

واظهرت نتائج دراسة شتي (2025) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء، التوظيف) بوزارة التربية بالكويت.

بينما أظهرت دراسة (Aboueldahab et al. (2022) أن صياغة الوظائف تُوسِّط جزئيًا العلاقة بين الدعم التنظيمي المُدرَك والتضمين الوظيفي، كما أظهرت قدرة مرونة الموارد البشرية على تعديل العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث (الدعم التنظيمي المدرك، وصياغة الوظيفية، والتضمين الوظيفي)، بالإضافة إلى قدرتها على تعديل تأثير التوسط لصياغة الوظائف، حيث تؤدي المستويات العالية من مرونة الموارد البشرية إلى زيادة مستوى التوسط، والعكس صحيح.

وكانت نتائج دراسة يونس واخرون (2024) أنه يمكن لأدوات الذكاء الاصطناعي أن تعزز رضا الموظفين الوظيفي، كما أنها تساعد في الحد من التحيزات المعرفية والتفكير الجماعي، مما يُسهم في بناء ثقافة اتخاذ قرارات أكثر موضوعية واعتمادًا على البيانات.

وتتبعكس هذه العلاقة أيضًا في تحسين الأداء الإداري من خلال تبني حلول ذكية، مثل أنظمة التنبؤ والتخطيط، وتقنيات تقييم الأداء، وتقليل الأعباء الإدارية. كما تؤدي هذه التقنيات إلى تقليل الضغط البدني والنفسي على الموظفين، مما يتيح لهم فرصًا أكبر لتطوير مهاراتهم والإبداع في مجالات جديدة، ويعزز في النهاية من الولاء التنظيمي (Alghamdi, 2023; Jarrahi et al., 2021; Kavanagh & Johnson, 2020).

لذا، جاءت هذه الدراسة للبحث في "الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر أداء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي: دراسة ميدانية على فرع وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف" في محاولة للتحري عن نتائج تلك العلاقات وانعكاساتها على فاعلية الموارد البشرية.

## 2-1 مشكلة الدراسة

في إطار سعي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى تعزيز التحول الرقمي وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، قام الباحث بإجراء مقابلات استطلاعية أولية مع عينة من موظفي فرع الوزارة في منطقة الجوف، بهدف الوقوف على واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز استراتيجية التضمين الوظيفي، وقد شملت العينة (12) موظفًا وموظفة من مستويات إدارية مختلفة، شملت مديري إدارات، ومشرفين، وأخصائيي موارد بشرية، وموظفين تنفيذيين ملحق رقم (1)، في بداية عام 2025 بما يضمن تمثيلاً شاملاً لوجهات النظر من مختلف المستويات التنظيمية داخل الفرع، وبالإضافة إلى تلك المقابلات ومن واقع الملاحظة الميدانية للباحث، وبحكم عمله في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، تبين:

- ضعف التكامل الفعلي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي المتاحة؛ حيث أشار معظم المشاركين إلى أن الأدوات الرقمية المستخدمة حاليًا تقتصر على مهام إدارية تقليدية مثل الحضور والانصراف وإدارة الإجازات، دون وجود تطبيقات تحليلية ذكية تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات.
- محدودية المعرفة بسلوكيات التضمين الوظيفي وأهميتها في العمل الخدمي.
- غياب التحليل التنبؤي والتخصيص الذكي للموارد؛ إذ نكر المشاركون أن النظام لا يدعم تحليل سلوك الموظفين، ولا يوفر أدوات لتخصيص سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع

الاحتياجات الفردية، مما يحد من فاعلية الاستراتيجيات الحالية في تعزيز الشعور بالانتماء والاندماج.

- عدم وجود دراسات تحلل استراتيجية التضمين الوظيفي ودورها في تطوير رأس المال البشري.
- افتقار الأنظمة الحالية للدعم التفاعلي، حيث بيّن بعض المشاركين أن البيئة الرقمية المعتمدة لا توفر قنوات تواصل مرنة أو أنظمة ذكية لتغذية راجعة فورية تدعم التفاعل المستمر بين الإدارة والموظفين.

- كما أكد بعضهم أن غياب التدريب على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي يشكل أحد العوائق أمام الاستفادة القصوى منها، حتى في حال توفر بعض التطبيقات المتقدمة.
- عدم وجود دراسة منتظمة تدرس المتغيرات الثلاثة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي واستراتيجية التضمين) معاً.

وتوضح نتائج المقابلات المدعومة بخبرة الباحث وجود فجوة واضحة بين التوجه الاستراتيجي للوزارة نحو التحول الرقمي وبين الواقع العملي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظومة الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس الحاجة الملحة إلى دراسة هذا الدور الوسيط بصورة علمية ومنهجية لقياس أثره على استراتيجية التضمين الوظيفي.

ورغم تنامي الاهتمام العالمي باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأداة فاعلة في تعزيز بيئة العمل الشاملة وتطوير مستويات التضمين الوظيفي، إلا أن هذا الاهتمام ما يزال يتركز بصورة رئيسة في القطاعات الخاصة أو البيئات الغربية المتقدمة. وفي المقابل، تشهد البيئات الحكومية العربية، وعلى وجه الخصوص المملكة العربية السعودية، ندرة في الدراسات التي تتناول هذا الارتباط بشكل منهجي، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة (اباظة والطوبجي، 2025).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي قد تُمثل عاملاً وسيطاً حيويًا يسهم في تحسين فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال توظيف أدوات التحليل التنبئي، وتخصيص السياسات الداخلية، وتحسين تجربة الموظف، بما يدعم التضمين الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي (Yu et al., 2022). غير أن هذا الدور الوسيط لا يزال غامضًا وغير مفهوم بصورة كافية في السياق المؤسسي الحكومي السعودي.

ولقد جاءت نتائج المقابلات الأولية متوافقة مع نتائج دراسة شتى (2025) التي اوصت بضرورة التوسع في البحث حول الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال إجراء دراسات تطبيقية تستهدف قطاعات مختلفة، بهدف فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعالجة الفجوة المعرفية في هذا المجال.

ونتيجة لدراسة يونس وآخرون (2024) أن أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تسهم بفاعلية في تعزيز رضا الموظفين من خلال الحد من التحيزات المعرفية والتفكير الجماعي وتعزز من فرص التضمين الوظيفي، ولكن هناك حاجة للمزيد من النقص والتحليل في هذا الموضوع.

ويظهر مما تقدم أن هناك توافقًا بين الفجوة النظرية المستندة إلى الأدبيات والفجوة الميدانية المعتمدة على المقابلات الأولية وخبرة الباحث، حيث تتضح الحاجة الملحة إلى دراسة تجمع بين المتغيرات الثلاثة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، واستراتيجية التضمين الوظيفي) في إطار واحد، بما يسهم في استثمار نتائج تفاعلها معًا وتوسيع نطاق نشر ثقافة التضمين والتعمق في أبعاد استراتيجيته.

ومن شأن ذلك دعم بناء بيئة عمل أكثر عدالة وموضوعية، والمساعدة في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات بدلًا من الافتراضات الشخصية، بما يعزز من ارتباط الموظفين بالمؤسسة.

وفقاً لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، كمساهمة في سد الفجوة المعرفية المشار إليها سابقاً.

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي متغيراً وسيطاً، ويتفرع من الهدف الرئيس الاهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.
2. التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.
3. تحديد مستوى ممارسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.
4. تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.

5. تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.
6. تحديد أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.
7. تشخيص الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف.

#### 4-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

##### أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، فانه يمكن توضيحها بشكل أدق من خلال طرح مجموعة من تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

**السؤال الرئيسي:** هل تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي متغيراً وسيطاً؟ وقد تفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

##### الأسئلة الفرعية:

1. ما مكونات الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التضمين الوظيفي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي).

2. ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
3. ما مستوى ممارسة استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
4. ما مستوى ممارسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
5. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
6. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الاداء) في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
7. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التضحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟
8. هل تتوسط تطبيقات الذكاء الاصطناعي علاقة إثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف؟

## فرضيات الدراسة

استناداً إلى أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وقد تفرع من هذه الفرضية

### الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الملائمة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب

والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الروابط في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على التضحية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

### الفرضية الرئيسية الثانية:

**H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H0.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التوضيح) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

**H0.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## 5-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين الأهمية النظرية (العلمية) والأهمية التطبيقية (العملية) فيما يخص موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط، كما يلي:

### من الناحية العملية (النظرية):

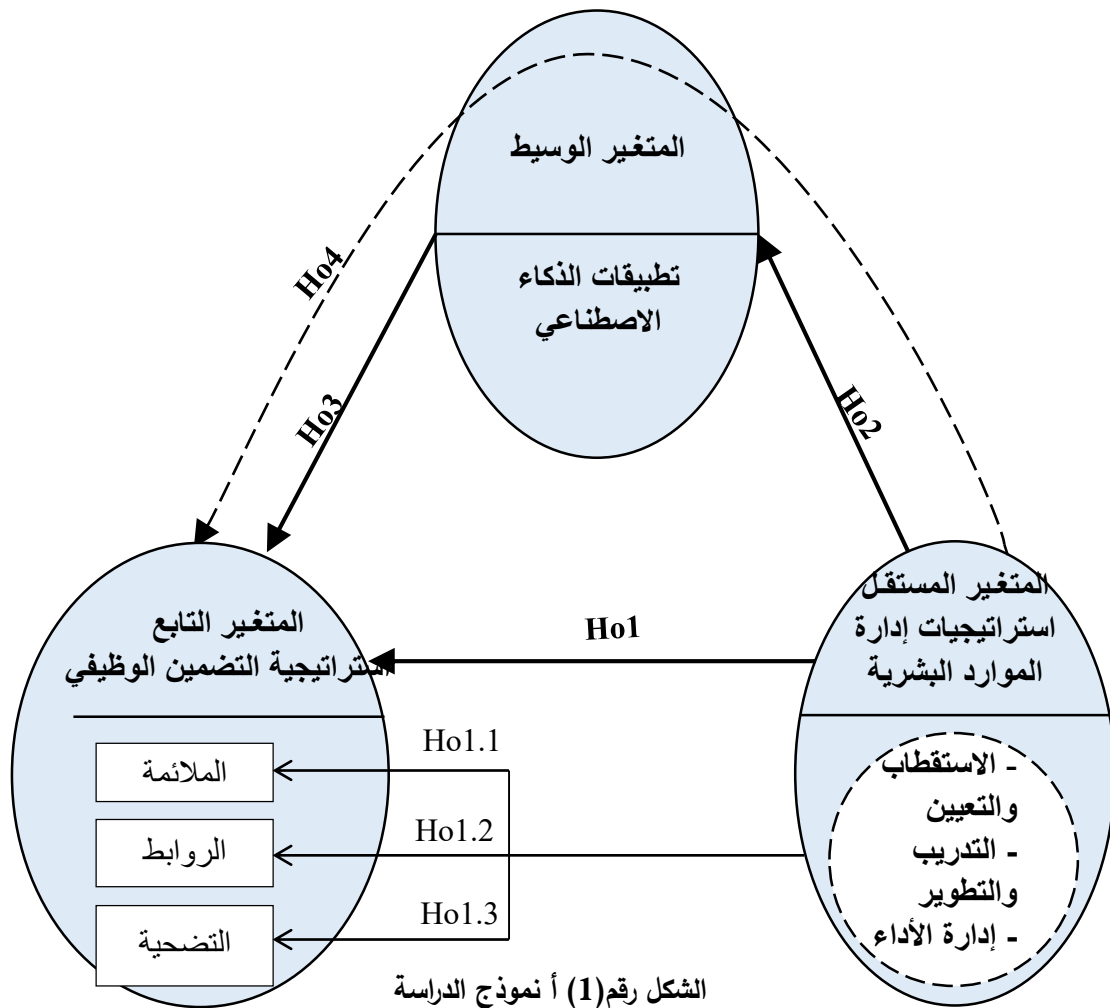
- تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتضمين الوظيفي عند توظيف الذكاء الاصطناعي كعامل وسيط.
- تقدم إطارًا نظريًا يربط بين ثلاثة مكونات رئيسية: استراتيجيات الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي، والتضمين الوظيفي، وهي علاقة لم تُدرس بشكل كافٍ.
- تعزز من الفهم العلمي لدور التقنيات الذكية في تحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق بيئات عمل أكثر شمولًا واندماجًا.
- تساعد الباحثين على تطوير نماذج تفسيرية يمكن استخدامها لاحقًا لاختبار فرضيات مشابهة في قطاعات أو مناطق مختلفة.

### من الناحية الأهمية العملية (التطبيقية):

- توفر نتائج الدراسة أدوات عملية لمتخذي القرار في فرع وزارة الموارد البشرية بمنطقة الجوف لتحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم الاستراتيجيات البشرية.
- تساعد في تحديد أوجه القصور في استخدام التقنيات الحالية وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز التضمين الوظيفي بين الموظفين.
- تمكن مسؤولي الموارد البشرية من تصميم استراتيجيات أكثر دقة وشخصية، استنادًا إلى بيانات وتحليلات مدعومة بالذكاء الاصطناعي.
- تفتح المجال أمام اعتماد سياسات رقمية مبتكرة تعتمد على التنبؤ بالسلوك الوظيفي والتفاعل مع احتياجات الموظفين بشكل ديناميكي.
- تساهم في دعم جهود التحول الرقمي الوطني، من خلال تقديم نموذج ميداني واقعي لكيفية دمج الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية الحكومية.

## 6-1 أنموذج الدراسة

يتضمن نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (1) المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)، إضافة إلى المتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي):



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: الأنموذج من تطوير الباحث بالاستناد إلى الدراسات الآتية:

المتغير المستقل: (شتى، 2025؛ المطرف، 2024؛ الضبيبي، 2024؛ العزري، 2023؛ صبح، 2023؛ Hatamleh, Al-Jedaia & Albdareen, 2020؛ Al-Kazlah. 2022؛ Aboueldahab et al., 2022؛ Khuong. 2020؛ 2021).

المتغير التابع: (Aboueldahab et al., 2022؛ حجازي، 2019؛ Yildiz, 2018؛ Candan, 2016؛ زوين والذبحاوي، 2016).

المتغير الوسيط: (شتى، 2025؛ فتحي وآخرون، 2025؛ اباطة والطوبجي، 2025؛ Arora & Mittal, 2024؛ يونس وآخرون، 2024).

## فكرة وآلية الانموذج:

- يتكون الأنموذج من ثلاثة متغيرات رئيسية هي: (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التضمين الوظيفي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، ويتكون المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من ثلاثة استراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء). حددت هذه الاستراتيجيات بناءً على المسح للأدبيات التي تم الإشارة إليها سابقاً كونها الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات بالإضافة إلى كونها هي الاستراتيجيات المطبقة فعلاً في فروع الوزارة ومنها فرع الجوف علماً ان إدارة الموارد البشرية على مستوى الوزارة هي الدوائر الرئيسية، أما المتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي) فيتكون من ثلاثة أبعاد (الملائمة، الروابط، التوضيحية). وحددت هذه الأبعاد أيضاً بناءً على المسح للأدبيات التي تم الإشارة إليها سابقاً كونها الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات. وبشأن المتغير الوسيط فيدرس وحدة واحدة، بالإضافة إلى نتائج المقابلات، فضلاً عن خبرة الباحث، والتي أكدت ان هذه الأبعاد هي المطبقة فعلاً في فرع الوزارة وهي ملائمة ومطلوبة للدراسة.
- يتوقع الأنموذج أنه سيكون هناك أثر مباشر من المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)، وأثر مباشر من المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على الوسيط، وأثر مباشر من الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي) على التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)، وأخيراً يفترض أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يتوسط أثر المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي).

## 7-1 التعريفات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة تم تعريف المصطلحات والمفاهيم الإجرائية التالية:

**استراتيجيات الموارد البشرية:** هي مجموعة من الاستراتيجيات المتعلقة بالإجراءات والخطط التي

تتبعها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف لاستقطاب الموظفين

المؤهلين وتوظيفهم في الأوقات المناسبة، بما يتوافق مع احتياجات الأداء وأهداف الأمانة،

مع مراعاة التغيرات في سوق العمل لضمان التناسق المستمر بين الموارد البشرية ومتطلبات

العمل. تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاده الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، إدارة الأداء). وتم قياسها بالأسئلة ( 1-18 ) في استمارة الاستبانة.

**استراتيجية الاستقطاب والتعيين:** تشمل هذه الاستراتيجية جميع الأنشطة التي تهدف إلى جذب

أفضل الكفايات من سوق العمل الداخلي أو الخارجي، ثم اختيار الأفراد الأنسب لشغل

الوظائف بناءً على متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين التي وضعتها وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف. تتضمن مراحل الإعلان، التصفية، المقابلات،

والاختيار النهائي. وتم قياسها بالأسئلة ( 1-6 ) في استمارة الاستبانة.

**استراتيجية التدريب والتطوير:** هي مجموعة من الأنشطة المصممة لتزويد الموظفين في وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بالمعارف والمهارات والسلوكيات

اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بفاعلية، أو إعدادهم لمتطلبات مستقبلية. يشمل ذلك التدريب

أثناء العمل وخارجه، والتطوير المهني المستمر، وبناء المسارات الوظيفية، وتم قياسها

بالأسئلة (7-12) في استمارة الاستبانة.

**استراتيجية إدارة الأداء:** هي عملية مستمرة تهدف إلى تحديد وتقييم ومراجعة أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف مقارنة بالأهداف المتفق عليها مسبقاً. تشمل وضع مؤشرات الأداء، تقديم التغذية الراجعة، تحديد الفجوات، وتطوير خطط التحسين، مما يساهم في رفع كفاءة الفرد وتحقيق أهداف المنظمة. وتم قياسها بالأسئلة ( 13-18 ) في استمارة الاستبانة.

**استراتيجية التضمين الوظيفي:** هي مجموعة السياسات والممارسات التنظيمية الهادفة إلى تعزيز ارتباط الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف وزيادة بقائهم فيها، من خلال تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة (الملاءمة)، وتقوية الروابط المهنية والاجتماعية داخل بيئة العمل (الروابط)، وزيادة ما قد يخسره الموظف في حال تركه للعمل من مزايا مادية ومعنوية وفرص نمو (التضحية)، بما يساهم في رفع مستوى الانتماء والاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاده الثلاثة (الملاءمة، الروابط، التضحية). وتم قياسها بالأسئلة (19-33) في استمارة الاستبانة.

**الملاءمة (Fit):** تشير إلى مدى شعور الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف أن قيمه الشخصية وأهدافه تتماشى مع ثقافة المنظمة وطبيعة العمل الذي يؤديه، وأنه في المكان المناسب. الشعور بالملاءمة يعزز من اندماج الموظف في العمل واستمراره. وتم قياسها بالأسئلة ( 19-23 ) في استمارة الاستبانة.

**الروابط (Links):** تعكس حجم وعمق العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربط الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بزملائه والعمل والبيئة التنظيمية بشكل عام، مثل الترابط مع الزملاء أو الانخراط في فرق العمل. كلما زادت هذه الروابط، زاد احتمال بقاء الموظف في مكانه. وتم قياسها بالأسئلة ( 24-28 ) في استمارة الاستبانة.

**التضحية:(Sacrifice)** تمثل ما قد يخسره الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف إذا قرر مغادرة وظيفته، سواء كانت مزايا مالية أو معنوية، مثل الاستقرار، الفوائد، السمعة أو فرص التطور. ارتفاع مستوى "التضحية" يشير إلى اندماج وظيفي أعلى. وتم قياسها بالأسئلة ( 29-33 ) في استمارة الاستبانة.

**تطبيقات الذكاء الاصطناعي:** هي استخدام تقنيات برمجية متقدمة مثل الخوارزميات الذكية والنظم الخبيرة لتحليل وإدارة وظائف الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، بما يشمل عمليات التوظيف وإدارة الأداء، يتم تقييم أثر هذه التقنيات من خلال قدرتها على تحسين جودة اختيار المرشحين وسرعة عمليات التوظيف، مع مراعاة تأثير مستوى المهارات الرقمية للموظفين في تعزيز فاعلية هذه التقنيات. وتم قياسها بالأسئلة ( 34-48 ) في استمارة الاستبانة.

**فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:** هو جهة حكومية تابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تمثل الوزارة رسميًا في منطقة الجوف، وتقوم بتطبيق الأنظمة واللوائح والبرامج التي تشرف عليها الوزارة داخل المنطقة. يتولى الفرع مسؤولية تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية، العمل، والتنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2023).

## 8-1 حدود الدراسة

**الحدود العلمية:** تمثلت في دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين

الوظيفي: الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

**الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة

الجوف - المملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** تمت هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في فرع الوزارة بمنطقة الجوف.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي 2026/2025.

## 9-1 محددات الدراسة

1. طبقت هذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية وقد يحد ذلك من تعميمها خارج المملكة

العربية السعودية.

2. طبقت هذه الدراسة على فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف -

المملكة العربية السعودية، لذلك يصعب تعميم النتائج على القطاعات الأخرى.

3. تعتمد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على صدق الاستبانة وثباتها، ومدى دقة استجابة العينة

المفحوصة وموضوعيتها.

الفصل الثاني  
الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

2-2 الدراسات السابقة

2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1-2 الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، الذي يتمثل في تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي. ويستعرض الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، وأهم النماذج النظرية التي تناولتها، مع توضيح أبعاد كل متغير ومدى تفاعلها داخل بيئة العمل. كما يتضمن الفصل عرضاً منهجياً للدراسات السابقة، بهدف الوقوف على أبرز نتائجها وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، بما يعزز من الفهم العلمي والعملية للعلاقات محل الدراسة.

### 1-1-2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يستند الأساس الفكري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى فلسفة السلوك البشري بوجه عام، حيث تسعى الإدارة العليا في منظمات الأعمال إلى تحقيق التكيف التنظيمي وتعزيز التوافق بين ثقافة العاملين وثقافة المنظمة. ويعكس اعتماد المنظمة على مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها إدراكها لأهمية توفر كوادر مؤهلة وقادرة على تطوير هذه الاستراتيجيات قبل صياغتها. وفي ظل تقارب الموارد المتاحة بين المنظمات، أصبح التمايز بينها يعتمد بشكل رئيسي على أداء مواردها البشرية، إذ تشكل الكوادر البشرية المتميزة العنصر الحاسم في تحقيق التنافسية والريادة (أبو حسين، 2021).

## 2-1-1-1 مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ويُعد مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة متعددة الأبعاد، حيث اختلف الباحثون في تعريفه وفقاً لوجهات نظرهم المختلفة. وفيما يلي أبرز التعريفات التي تناولت هذا المفهوم: عرف الضبيبي (2024) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة متكاملة ومتراصة من الاستراتيجيات، تشمل استراتيجية التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات، وتهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنميتها لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع.

كما عرفها الهاشم (2023) بأنها الإطار الذي يحدد إدارة الموارد البشرية كمسئولة عن تنفيذ استراتيجيات التعامل مع العنصر البشري لضمان تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه الاستراتيجيات: التخطيط وتحليل المهام، التدريب الوظيفي، الاستقطاب والتوظيف، الاحتفاظ بالموارد البشرية، التعويضات، إدارة الأداء والتقييم، وإدارة المواهب.

وقد عرفها (Anwar & Abdullah (2021) بأنها الوسيلة التي تعتمدها المنظمة للاستفادة من مواردها البشرية، من خلال التركيز على تنمية مهاراتها وقدراتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية. بينما عرفها (Korsakien (2021) بأنها عملية تبني مناهج شاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، بحيث تكون متناسقة مع طبيعة العمل في المنظمة ومتكاملة فيما بينها، بهدف وضع خطط ترتبط بالاعتبارات التنظيمية العامة، مثل تعزيز الفاعلية التنظيمية.

كما عرفها (Dessler (2020) بأنه نهج يهدف إلى تحقيق التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتجسد تكامل إدارة الموارد البشرية مع الإدارة الاستراتيجية في إشراك الموارد البشرية في القرارات العليا، وتطوير ممارساتها، واعتماد نهج استراتيجي

في اختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، مما يسهم في تعزيز القيمة المضافة لأداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

أما إستراتيجية الموارد البشرية، فهي ترتبط برؤية طويلة المدى لكيفية إدارة الأفراد بما يتماشى مع أهداف المنظمة (Konovalova et al.,2022)، وغالبًا ما يُستخدم مفهوم "الإستراتيجية" في هذا السياق للإشارة إلى خطط محددة تتعلق بإدارة العنصر البشري على المدى البعيد، تعنى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية باتخاذ قرارات طويلة الأمد بشأن كيفية إدارة الموظفين، وتوجيه أنشطتهم، بما يخدم التوجه العام للمنظمة (المعايطة، 2024).

كما يؤكد (المعايطة، 2024) أن إستراتيجية الموارد البشرية الناجحة تساعد في التوفيق بين خطط الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية العامة للمنظمة، وهي تشمل مجالات متعددة مثل التوظيف، والتدريب، والتطوير، وتحليل الوظائف، والتعويضات، والتخطيط الوظيفي.

ويتضح من التعاريف السابقة ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي نهج يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل يؤدي إلى الاستثمار الصحيح والكامل في الموارد البشرية ويطور من قدراتهم وامكاناتهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

## 2-1-1-2 أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قدرتها على إدارة الكفاءات البشرية بفاعلية، وتشخيص المشكلات التنظيمية والسعي إلى معالجتها. كما تلعب دورًا محوريًا في تعزيز التزام الموظفين ورفع دافعيتهم، مما ينعكس إيجابًا على استقرار المنظمة وتحقيق نجاحها (ميرة، 2022).

ويؤكد العديد من الباحثين أن المورد البشري يمثل جوهر أي منظمة، إذ يُعد الموظفون ركيزة أساسية يمكن من خلالها تحقيق النمو والتطور، أو على العكس، التسبب في التعثر والفشل. وفي ظل التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة، باتت الموارد البشرية تمثل رأس المال الفكري الذي تعتمد عليه المنظمات في بناء قدراتها التنافسية.

في هذا السياق، تُعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لاستثمار الإمكانيات البشرية بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، من خلال التحفيز، وإتاحة الفرص المتكافئة، وتعزيز العلاقة بين الموظفين والمنظمة. وقد حدد حمادي (2020) مجموعة من الجوانب الأساسية التي تبرز أهمية هذه الاستراتيجيات، حيث أشار إلى ضرورة تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات المؤثرة على تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة، إضافة إلى أهمية تقييم قدرات العاملين من حيث نقاط القوة والضعف، والعمل على تطويرها أو معالجتها بما يحقق أقصى استفادة ممكنة. كما شدد على دور هذه الاستراتيجيات في دعم جهود تحقيق الجودة التنظيمية والمساهمة في نجاح المنظمة، إلى جانب ترسيخ مبدأ الشراكة المستدامة في تنفيذ وتطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ومن جانب آخر، أشار الهاشم (2023) إلى أن فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية تتجسد في قدرتها على تعزيز التعاون بين إدارات الموارد البشرية والإدارة العليا، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل داعمة للإبداع، تدفع الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم وتحسن من أداء المنظمة بشكل عام. أما السرحان (2022) فقد لخصاً أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال الإشارة إلى دورها في إدارة العنصر البشري باعتباره المكوّن الأهم في الإنتاجية، عبر التوظيف الأمثل والحفاظ عليه. كما أكد على أن الاستثمار في المورد البشري يُعد من أنجح أشكال الاستثمار، لما له من

تأثير مباشر على الأداء المؤسسي. وأخيراً، بيّنا أهمية تعزيز التخصص من خلال التأهيل والتدريب المستمر، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين في دعم تطور المنظمة واستدامة تميزها.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل العمود الفقري لاستدامة المنظمات، إذ تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات، مما يعزز من تنافسية المنظمة واستمرارها في تحقيق أهدافها.

### 2-1-1-3 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي. تختلف هذه الأبعاد باختلاف طبيعة المنظمة وبيئتها، ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة وجد ان أكثر ما أجمعت عليه الدراسات السابقة من هذه الابعاد هي (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء)، وهي الابعاد التي اعتمد عليها الباحث من اجل تحقيق اهداف الدراسة بالإضافة إلى المقابلات وخبرة الباحث فأنها هي الابعاد المطبقة في الوزارة، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد (شتى، 2025؛ المطرف، 2024؛ الضبيبي، 2024؛ العزري، 2023؛ صبح، 2023؛ Aboueldahab et al., 2022؛ Al-Kazlah، 2022؛ Hatamleh، 2021؛ Al-Jedaia& Albdareen، 2020؛ Khuong، 2020):

#### 1. إستراتيجية الاستقطاب والتعيين

تُعد إستراتيجية الاستقطاب والتعيين من الوظائف الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث تمثل البوابة الأولى لجذب الكفاءات والخبرات التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء العام للمنظمة. وتُشير عملية الاستقطاب إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف

الشاغرة، ويكون ذلك بالتوازي مع احتياجاتها من القوى العاملة في الحاضر والمستقبل، وهي عملية مترابطة مع تخطيط الموارد البشرية وتقدير الاحتياجات التشغيلية المستقبلية (داود، 2024).

وتُعرف إستراتيجية الاستقطاب بأنها الجهد المنظم الذي تقوم به المؤسسة للبحث عن الموارد البشرية التي تتوافق مع متطلباتها، ومن ثم المفاضلة بين المتقدمين واختيار الأنسب لشغل الوظائف المتاحة، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة مسبقاً، وتعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Aboueldahab et al., 2022). ولا يقتصر الاستقطاب على الإعلان عن الوظائف، بل يشمل استخدام عدة وسائل للوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتاحة في سوق العمل، مثل المعارض الوظيفية، ومواقع التوظيف الإلكترونية، وشبكات العلاقات المهنية.

وتتأثر فاعلية إستراتيجية الاستقطاب بعدد من العوامل الجوهرية التي تحدد مدى نجاحها في جذب العناصر المتميزة. ومن أبرز هذه العوامل ما أشار إليه سحويل (2020)، وتشمل:

1. **حجم المنظمة:** حيث تلعب البنية التنظيمية وحجم المؤسسة دوراً مباشراً في قدرة المنظمة

على الاستقطاب، فالمنظمات الكبيرة تتمتع بموارد مالية وتنظيمية تمكّنها من جذب الكفاءات المؤهلة، كما أن لديها فرصاً وظيفية متنوعة، مما يعزز جاذبيتها في سوق العمل.

2. **الظروف المحيطة بالمنظمة:** تتأثر عمليات الاستقطاب بطبيعة السوق والظروف الاقتصادية

والمنافسة في سوق العمل، حيث يتحكم العرض والطلب في توفر المهارات، وتحد هذه الظروف من خيارات المنظمة أحياناً، أو تفتح أمامها فرصاً جديدة.

3. **الخبرة السابقة في مجال الاستقطاب:** تمتلك بعض المنظمات خبرة متراكمة في كيفية

استقطاب الكفاءات، مما يجعلها أكثر كفاءة في إدارة هذه العملية، ويزيد من فاعليتها في اختيار الأفضل من بين المتقدمين.

4. الأجر والمزايا: تشكل الحوافز المادية والمعنوية أحد المحركات الرئيسية في جذب الموظفين،

فكلما كانت الأجر والمزايا مغرية، زادت فرص المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر البشرية.

5. إستراتيجية المنظمة نحو التطوير: تلعب الخطط الإستراتيجية للمنظمة تجاه التوسع أو

الانكماش دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الاستقطاب، إذ إن المنظمات التي تخطط للتوسع

تسعى لتوظيف أعداد أكبر من الكفاءات.

6. طبيعة الوظائف وسمعة المنظمة: تؤثر سمعة المؤسسة في السوق ومكانتها التنافسية في

سهولة جذب الكفاءات، كما أن طبيعة الوظائف، من حيث التحدي وفرص النمو، تعد عاملاً

مؤثراً في قرار الأفراد المتقدمين.

أما فيما يتعلق بعملية التعيين، فهي تأتي في المرحلة التالية من الاستقطاب، وتشمل اتخاذ القرار

النهائي بشأن تعيين الأفراد الذين اجتازوا بنجاح مراحل المقابلات والاختبارات. ويتم إعداد قائمة

بالمرشحين الذين استوفوا متطلبات الوظائف الشاغرة، تمهيداً لإصدار قرارات التعيين الرسمية

(دكراوي، 2021).

وتعد عملية التعيين من أكثر الوظائف تأثيراً في إدارة الموارد البشرية، نظراً لأنها تسهم بشكل

مباشر في ضمان توظيف العنصر البشري المناسب في المكان المناسب. وتبرز أهمية التعيين في

كونه إجراءً حاسماً يمكن أن يترتب عليه إما نجاح المؤسسة أو تعرضها للخسارة نتيجة اختيار شخص

غير مؤهل. فالفرد غير المناسب قد يتسبب في إهدار موارد مالية من حيث الرواتب والامتيازات، كما

قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة تضر بالمؤسسة وتفقد جزءاً من حصتها السوقية، إلى جانب ما

يترتب على ذلك من تداعيات داخلية وخارجية (علي، 2020).

ويُعرف التعيين بأنه سلسلة من الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل إصدار قرار إداري بتعيين الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، وفي التوقيت المناسب، مع منحه الصلاحيات والمسؤوليات التي تتناسب مع المهام الموكلة إليه. وتتابع المؤسسة أداء هذا الموظف خلال فترة التجربة، التي تُعد جزءاً أساسياً من عملية التعيين، وبعد تقييم أدائه تُقرر ما إذا كان سيتم تثبيته بشكل نهائي أم لا. ويشمل التعيين أربع مراحل أساسية: إصدار قرار التعيين، والتهيئة الأولية للموظف، وتقييم الأداء خلال فترة التجربة، ثم اتخاذ قرار التثبيت النهائي (صديق، 2025).

ومن خلال ما سبق، يرى الباحث أن نجاح إستراتيجيتي الاستقطاب والتعيين لا يقتصر على سد الشواغر الوظيفية، بل يكمن في ضمان توافق الكفاءات مع متطلبات المنظمة وقيمتها، بما يعزز من استقرارها المؤسسي ويدعم قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

## 2. استراتيجية التدريب والتطوير:

تُعد استراتيجية التدريب والتطوير من الركائز الحيوية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في بناء كفاءات الأفراد وتحسين أدائهم، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويعزز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة، وتمثل هذه الاستراتيجية منظومة متكاملة من الأنشطة والبرامج المصممة خصيصاً لتنمية المهارات والمعارف والسلوكيات الوظيفية للموظفين، بما يواكب تطورات العمل الحالية ويستشرف متطلباته المستقبلية، بهدف ضمان استدامة التميز والكفاءة داخل المنظمة (الضبيبي، 2024).

### أ- مفهوم استراتيجية التدريب والتطوير:

تشير استراتيجية التدريب والتطوير إلى كونها عملية منهجية ومخططة تهدف إلى تطوير رأس المال البشري من خلال التعلّم المستمر، بما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي للأفراد داخل بيئة

العمل. وتتمثل جوهر هذه العملية في تنمية المعارف، وتعزيز المهارات، وتحسين السلوكيات التنظيمية، وذلك بهدف تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية أعلى، والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، مما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، ويؤكد (Hatamleh, 2021)، أن هذه الاستراتيجية تسهم في بناء قدرات الموظفين بطريقة علمية ومدروسة، تُفضي إلى نتائج ملموسة على مستوى الفرد والمؤسسة.

#### ب- أهمية استراتيجية التدريب والتطوير:

تبرز أهمية استراتيجية التدريب والتطوير من خلال مساهمتها الفاعلة في عدد من الجوانب المحورية داخل المنظمة، كما أشار (علي، 2020)، وتتمثل فيما يلي:

- تسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، إذ إن تطوير كفاءات الموارد البشرية يُعد خطوة أساسية نحو تحسين جودة الأداء الوظيفي وضمان الانسجام مع توجهات المنظمة على المدى الطويل.
- تساعد على تمكين الموظفين من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتمنحهم الأدوات اللازمة للتكيف مع هذه التحولات بمرونة وفاعلية، مما يقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة ويعزز قدرتها على الاستجابة للمستجدات.
- تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين ورفع مستويات إنتاجيتهم، من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة وتحديث معارفهم، ما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

• تُمكن المنظمة من التغلب على التحديات المرتبطة بنقص الكفاءات أو ضعف المهارات، وذلك من خلال استهداف نقاط الضعف في الأداء وتقديم برامج تدريبية موجهة لمعالجتها بشكل علمي ومنهجي.

• تُسهم في تعزيز استدامة الأداء التنظيمي من خلال ربط برامج التدريب بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، مما يدعم بناء رأس مال بشري قوي قادر على مواجهة التحديات المستقبلية والتفاعل الإيجابي مع الأزمات المختلفة.

ويرى الباحث أن من الضروري على إدارات الموارد البشرية تصميم استراتيجيات تدريبية قائمة على التحليل الدقيق للاحتياجات الفعلية للعاملين، وتطوير برامج تدريبية مستمرة تسهم في رفع كفاءاتهم وتعزيز معارفهم المهنية. كما يُوصى بمواءمة هذه البرامج مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، لضمان توافقها مع الأهداف الكبرى، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام.

### ج- فوائد وأهداف استراتيجية التدريب والتطوير:

تلعب استراتيجية التدريب والتطوير دورًا محوريًا في بناء ميزة تنافسية قوية للمنظمة وضمان تميزها في بيئة الأعمال الديناميكية. فمن خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، تتمكن المنظمة من تحسين قدرات موظفيها الحالية وتطوير مهاراتهم المستقبلية، بما يحقق مستويات أعلى من الإنتاجية ويعزز مكانتها في السوق. ويُسهم التدريب في تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، بينما يركز التطوير على إعدادهم لمواجهة متطلبات الوظائف المستقبلية والتغيرات المستمرة في بيئة العم (الأقطش، 2022).

وتحرص المنظمات الرائدة على تخصيص موارد مالية وبشرية مناسبة لتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستدامة، انطلاقًا من قناعتها بأن رأس المال البشري هو الاستثمار الأكثر قيمة على المدى الطويل. وينبغي لتحقيق نتائج إيجابية تحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية بعملية التدريب والتطوير، بما يشمل المدرب والمتدرب ومسؤول التدريب، لضمان فاعلية التنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يتطلب نجاح استراتيجية التدريب والتطوير اعتماد أساليب حديثة ومبتكرة، تستجيب لحاجات الموظفين الحالية وتعمل في الوقت نفسه على إعدادهم لمهام أكثر تعقيدًا في المستقبل، مما يرفع من جودة الأداء المؤسسي. ويُعتبر التدريب والتطوير معًا عنصرين رئيسيين في التطوير المؤسسي الشامل، إذ لا تقتصر عملية التطوير على تحديث البنية التحتية أو توفير الموارد التقنية، بل تشمل أيضًا الاستثمار في رفع كفاءة المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (موسى، 2019).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن استراتيجية التدريب والتطوير تمثل استثمارًا مستدامًا في رأس المال البشري، فهي لا تعزز الأداء الحالي فحسب، بل تبني قدرات مستقبلية تمكّن المنظمة من التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد

### 3. استراتيجية إدارة الأداء :

تُعد استراتيجية إدارة الأداء من الأدوات الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة لقياس وتحليل مستويات أداء الموظفين بدقة، بهدف تعزيز الفاعلية التنظيمية ورفع الإنتاجية العامة. وتُبنى هذه الاستراتيجية على مجموعة من المعايير والإجراءات التي تمكّن المنظمات من تقييم مدى تحقيق الموظفين للأهداف المحددة، ومدى توافق أدائهم مع متطلبات الوظيفة ومعايير الجودة والكفاءة. ولا تقتصر أهمية هذه الاستراتيجية على التقييم فقط، بل تمتد لتشمل تقديم تغذية راجعة بناءة بشكل

مستمر، تمكّن الموظفين من التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتفتح أمامهم مجالات للتطوير المهني والتدريب الموجه.

#### أ- مفهوم استراتيجية إدارة الأداء

تُعرف استراتيجية إدارة الأداء بأنها عملية ممنهجة تعتمد على المنظمة لمقارنة الأداء الفعلي للموظف بالأداء المتوقع، ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تطويرية بناءً على نتائج هذا التقييم (حمادي، 2020). وتكمن أهمية هذه العملية في أنها لا تركز فقط على ما تم إنجازه، بل تحلل كذلك الكيفية التي أُنجز بها العمل، مما يساعد على بناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة. كما أن استراتيجية إدارة الأداء تُعتبر إطاراً شاملاً يستند إلى الرؤية والأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويُحدد من خلالها مؤشرات الأداء، والقيم المستهدفة، وخطط التحسين المستمرة (داود، 2024).

وعلاوة على ذلك، تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانضباط، وتعزيز الالتزام بالسلوك الأخلاقي والمعايير المهنية. ومن خلال الاعتماد على أدوات تقييم دقيقة وموضوعية، تسعى المؤسسات إلى تحفيز الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء، والاستفادة القصوى من إمكانياتهم وقدراتهم، كما أن منهجية إدارة الأداء تتيح فرصة حقيقية لمواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساهم في تحقيق تكامل تنظيمي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. (Al-Jedaia & Albdareen, 2020).

#### ب- أهمية استراتيجية إدارة الأداء

تبرز أهمية استراتيجية إدارة الأداء في كونها أحد الركائز الأساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وفعالته، فهي توفر أدوات دقيقة ومنهجية لتقييم أداء الأفراد على نحو دوري ومنظم، مما يتيح إمكانية متابعة التقدم المحرز نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتُسهم هذه الاستراتيجية في الكشف عن

مكامن القوة لدى الموظفين من جهة، وتشخيص جوانب القصور أو الضعف من جهة أخرى، وهو ما يساعد صانعي القرار في وضع خطط تدريبية أو تطويرية موجهة تسهم في رفع مستوى الأداء (الضبيبي، 2024).

وتُعد العدالة والشفافية من أبرز القيم التي تعززها استراتيجية إدارة الأداء، حيث تقوم على معايير تقييم موضوعية وواضحة، تُطبّق على جميع الموظفين دون تحيّز، مما ينعكس على شعورهم بالإنصاف، ويزيد من رضاهم الوظيفي، ويحفّزهم على بذل جهد أكبر لتحقيق الأداء المثالي. كما أن البيانات الناتجة عن عمليات التقييم تُستخدم كأساس لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالترقيات، منح الحوافز، توزيع المهام، وتحديد مسارات التطوير الوظيفي، مما يُسهم في رفع الإنتاجية، وتقوية ثقافة الأداء العالي داخل المؤسسة. (Hatamleh, 2021)

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التضمين الوظيفي داخل بيئة العمل، ولا سيما عند دعمها بتطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تلعب دورًا وسيطًا يسهم في تعزيز فاعلية هذه الاستراتيجيات. فاستقطاب الكفاءات، وتطوير مهاراتها، ومتابعة أدائها بشكل دوري عبر أدوات ذكية، ينعكس إيجابًا على التزام الموظفين واندماجهم المؤسسي. ومن هذا المنطلق، يؤمن الباحث بأن التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي يمثل مدخلًا حديثًا وفعالًا لتعزيز التضمين الوظيفي، لا سيما في المؤسسات الحكومية كفرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، حيث تبرز الحاجة لتطوير الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي في ظل متغيرات بيئية متسارعة.

وتم اختيار أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الثلاثة: الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء دون غيرها لعدة اعتبارات منهجية وعملية، إذ تمثل هذه الأبعاد النواة الأساسية التي تبنى عليها فاعلية إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. فقد تم اختيار الاستقطاب والتعيين نظرًا لأهميته في ضمان جذب الكفاءات المناسبة التي تتلاءم مع ثقافة المنظمة واحتياجاتها المستقبلية، مما يشكل حجر الأساس في بناء فرق عمل فعالة. أما التدريب والتطوير، فقد تم اختياره باعتباره الأداة التي تضمن الاستمرارية في رفع كفاءة الموارد البشرية ومواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة، وهو ما يعد أمرًا حاسمًا في سياق تبني الذكاء الاصطناعي. كما تم التركيز على إدارة الأداء بوصفها الآلية التي تربط جهود العاملين بمستهدفات المنظمة، وتوفر التغذية الراجعة التي تعزز من مستوى الاندماج والتضمين الوظيفي.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن استراتيجية إدارة الأداء تمثل حلقة الوصل بين جهود الموظفين وأهداف المنظمة، إذ تضمن عبر التقييم العادل والتغذية الراجعة المستمرة تطوير الكفاءات وتحفيزها بما يحقق التكامل المؤسسي ويدعم التميز المستدام.

## 2-1-2 استراتيجية التضمين الوظيفي

تُعد استراتيجية التضمين الوظيفي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وهي نهج إداري متكامل يركّز على تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة وزيادة بقائهم فيها، من خلال مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة (الملاءمة)، وتعزيز العلاقات المهنية والاجتماعية داخل بيئة العمل (الروابط)، وزيادة ما قد يخسره الموظف في حال تركه للمنظمة من مزايا مادية ومعنوية وفرص نمو وتطور مهني (التضحية). وتسهم هذه الاستراتيجية في دعم الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي، وتحسين الرضا والدافعية، وتعزيز الأداء

الفردى والمؤسسى على المدى الطويل، وذلك استنادًا إلى نموذج التضمين الوظيفى الذى قَدّمه Mitchell et al. (2001).

## 1-2-1-2 مفهوم استراتيجىة التضمين الوظيفى

يُعد التضمين الوظيفى من المفاهيم المعقدة، ويتأثر بعدة عوامل بيئية وتنظيمية داخل بيئة العمل، كما يرتبط ارتباطًا مباشرًا بأنشطة المنظمة، وتعتمد نظرية التضمين الوظيفى على فهم العوامل التى تحفز الأفراد على البقاء فى وظائفهم، بدلًا من التركيز فقط على أسباب مغادرتهم (Chao et al., 2024)، وتقوم هذه النظرية على تطوير نموذج لفهم دوافع استمرار الموظفين فى وظائفهم، وقد شكّل هذا النموذج مفهومًا جديدًا نسبيًا فى أدبيات السلوك التنظيمى وإدارة الأعمال، حيث يرتبط التضمين الوظيفى مباشرة ببيئة العمل ويسهم فى تمكين المنظمة من الحفاظ على موقع تنافسى عبر تقليل معدل دوران الموظفين (الشرفات، 2024) ،

يرى كلا من (الهنايئة وعمارة، 2019) أن التضمين الوظيفى يعكس تصوّر الأفراد حول مستقبلهم المهنى داخل المنظمة، مما يمنحهم شعورًا بالاستقرار ويزيد من التزامهم. ووان هذا المفهوم يقوم على "القوة المشتركة" بين الموظف والمنظمة، والتى تسهم فى استمرارية العلاقة الوظيفية.

يتصف التضمين الوظيفى بكونه متعدد الأبعاد، ويأخذ أشكالًا مختلفة حسب سياق العمل، حيث يساعد بشكل كبير فى تعزيز بقاء الموظف ذى الكفاءة العالية، ويتفاعل التضمين الوظيفى مع عدة عناصر تنظيمية كالأهداف، وقيم المنظمة، والعدالة، وبيئة العمل. كما يساعد فى رفع رضا الموظف وتحقيق التزامه، وله تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء، ويُعد التضمين الوظيفى من المفاهيم المهمة التى تؤثر إيجابيًا على ثقة الموظفين فى المنظمة، ويساهم فى استقرارهم الوظيفى، ما ينعكس على خفض معدلات تركهم للعمل (Rafiq & Xiuqing, 2024).

ويعرفه (Eshete & Birbirssa (2024) بأنه إدراك الموظف لشعوره بأنه محترم وقادر على المشاركة الكاملة في بيئة العمل، بغض النظر عن خلفيته، مما يعزز رضاه وتحفيزه وتفاعله الإيجابي داخل المؤسسة. عرّفه (Saks (2022) بأنه "العملية التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تعزيز ارتباط الموظف النفسي والسلوكي بمكان العمل، من خلال إشراكه في صنع القرار، وبناء علاقات ذات مغزى، وتوفير بيئة داعمة للنمو والتعبير المهني".

كذلك يرى (DeHart-Davis et al. (2023) أن التضمين يتعزز في بيئات العمل التي توفر دعماً قيادياً، وتعزيز العمل الجماعي، وتطبيق قواعد تنظيمية تسهم في شعور الموظفين بأنهم جزء مركزي من الثقافة المؤسسية ومستقبلها.

ويتضح من التعريفات السابقة أن استراتيجية التضمين الوظيفي تُعدّ مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى بناء بيئة عمل شاملة، يشعر فيها الموظفون بالانتماء والمساواة والمشاركة الفاعلة، بغض النظر عن خلفياتهم أو خصائصهم الفردية، الأمر الذي يسهم في تعزيز الرضا والدافعية وتحسين الأداء الوظيفي ودعم التميز والاستدامة المؤسسية. وتم تناول هذا المتغير في الدراسة من خلال أبعاده الثلاثة: الملاءمة، الروابط، والتضحية.

## 2-2-1-2 أهمية استراتيجية التضمين الوظيفي:

تُعدّ استراتيجية التضمين الوظيفي (Job Embeddedness) من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل عادلة، مرنة، وشاملة، حيث تركز على العوامل التي تجعل الموظف مرتبطاً وظيفياً بالمؤسسة ويستمر فيها، متميزة بذلك عن مفاهيم أخرى مثل الاندماج الوظيفي (Engagement) الذي يهتم بالمشاركة الفعّالة في المهام، أو الشمول (Inclusion/Equity) الذي يركز على المساواة وإتاحة الفرص.

يسهم التضمين الوظيفي في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، ويحفزهم على الإسهام الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، ما ينعكس في ارتفاع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي (Sabharwal, Levine, & D'Agostino, 2018). كما يدعم ثقافة التنوع المؤسسي من خلال توفير فرص متكافئة لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم أو خصائصهم الفردية، وهو ما يعزز الابتكار المؤسسي وقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر شمولاً وتوازناً. (Roberson, 2019)

وأظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعّالة للتضمين تحقق مستويات أداء أعلى وتتمتع بسمعة إيجابية في سوق العمل. (Shore et al., 2018) وفي القطاع الحكومي، يُعد التضمين ضرورة لضمان العدالة الإدارية، وتعزيز ثقة الموظفين بالإدارة، وتحسين فاعلية السياسات العامة وزيادة التفاعل الإيجابي بين الحكومة والمواطنين. (Sabharwal, 2014) بالتالي، يُعتبر التضمين الوظيفي عنصرًا استراتيجيًا لتحقيق الاستقرار الوظيفي، والانتماء المؤسسي، لا سيما في ظل التحديات المتغيرة لبيئة العمل الحديثة. (Boekhorst, 2015)

ويرى الباحث أن استراتيجية التضمين الوظيفي تتجاوز المساواة والمشاركة لتصبح أداةً لربط الموظف بالمؤسسة على مستوى الانتماء والاستقرار الوظيفي، مع تعزيز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي وتقليل الدوران الوظيفي. وتختلف عن مفاهيم الاندماج والشمول بتركيزها على أبعاد ملموسة مثل الملاءمة، الروابط، والتضحية، التي تمثل الأساس لقياس أثر التضمين على النتائج التنظيمية في السياق الحكومي السعودي.

## 2-1-2-3 أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي

تتعدد أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي في الأدبيات الحديثة، حيث تشكل مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى دمج جميع الموظفين في بيئة العمل بشكل فعال ومنصف.

من أبرز هذه الأبعاد (Aboueldahab et al.,2022؛ حجازي، 2019؛ Yildiz, 2018؛ Candan, 2016؛ زوين والذبحاوي، 2016):

### 1. الملاءمة التنظيمية (Organizational Fit)

يشير هذا البعد إلى مدى توافق الموظف مع بيئة العمل من حيث القيم والمعتقدات والأهداف المهنية، إضافة إلى مدى انسجامه مع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. ويتجلى هذا التوافق في شعور الموظف بالانتماء إلى المنظمة واعتبارها امتداداً طبيعياً لشخصيته وطموحاته المهنية. يرى (Shahriari 2011) أن هذا التناسب يمثل جوهر العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث يساهم في تكوين ارتباط داخلي يعزز رغبة الموظف في البقاء ضمن بيئة العمل الحالية.

كما يوضح (Takawira 2012) أن "الملاءمة" لا تقتصر على العلاقة بين الموظف والوظيفة فحسب، بل تمتد لتشمل العلاقات الاجتماعية والهيكلية داخل المؤسسة، مثل التوافق مع القيم المؤسسية، وأسلوب القيادة، وآليات اتخاذ القرار، وهي جميعها عناصر تؤثر في قرار الموظف بالاستمرار أو المغادرة. وكلما ارتفعت درجة الملاءمة، زادت احتمالية أن يشعر الموظف بالرضا والاستقرار المهني، مما يؤدي إلى تعميق ارتباطه بالمنظمة على المستويين المهني والشخصي. ويمثل هذا البعد مؤشراً مهماً في فهم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقليل معدل دورانهم.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الملاءمة التنظيمية تُعد حجر الأساس للتضمين الوظيفي، إذ إن توافق القيم والثقافة بين الموظف والمنظمة يرسخ الانتماء ويعزز استمرارية العلاقة الوظيفية بما يدعم الاستقرار المؤسسي.

## 2. الروابط التنظيمية (Organizational Links)

يركز هذا البعد على شبكة العلاقات التي تربط الموظف بزملائه داخل المنظمة سواء كانت علاقات رسمية كالمهام الجماعية والتقارير الإدارية، أو غير رسمية كالصداقة والدعم الاجتماعي في بيئة العمل. يشير (Shahriari 2011) إلى أن وجود روابط قوية داخل المنظمة يسهم في رفع مستوى التضمين الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالاندماج الاجتماعي والمساندة المعنوية، وهو ما يُعتبر عاملاً نفسياً هاماً في استبقاء الموظفين.

وبحسب (Takawira 2012)، فإن هذه الصلات تمثل الخيوط التي تربط الموظف بالنظام الداخلي للمؤسسة، وتشمل التفاعلات اليومية مع الزملاء والمشرفين، وكذلك الانخراط في الأنشطة الاجتماعية والمهنية. وتُعد هذه العلاقات مؤشراً على مدى اندماج الموظف في الثقافة التنظيمية وعلى التزامه بالمجتمع المهني داخل المنظمة. ويوضح (Deckert & Wilson, 2023) أن هذه الروابط لا تقتصر على الأبعاد الاجتماعية فقط، بل تشمل الجوانب المهنية مثل تبادل المعرفة، والدعم الفني، والانتماء إلى فرق العمل، وكلها تؤدي إلى ترسيخ مكانة الموظف داخل المنظمة وتعزز شعوره بالولاء والانتماء، مما يقلل من احتمالية مغادرته.

ويرى الباحث أن الروابط التنظيمية تمثل الدعامة الاجتماعية للتضمين الوظيفي، إذ إن قوة العلاقات المهنية والشخصية داخل المنظمة ترفع من مستوى الاندماج والرضا، وتُسهم في استقرار القوى العاملة واستدامة أدائها.

## 3. التضحية التنظيمية (Organizational Sacrifice)

يعكس هذا البعد حجم الخسائر التي قد يتكبدها الموظف في حال قرر مغادرة المنظمة، وتشمل هذه الخسائر جوانب مادية مثل المكافآت والعلاوات والترقيات المحتملة، وجوانب معنوية مثل فقدان

العلاقات الاجتماعية والاستقرار الوظيفي والفرص المهنية المميزة. يوضح Coetzee & Takawira (2013) أن التضحية التنظيمية تمثل إدراك الموظف للقيمة المتراكمة التي بناها خلال فترة عمله في المنظمة، والتي سيخسرها إذا قرر الانتقال إلى جهة أخرى.

كما يشير (Tetteh 2012) إلى أن بعض هذه التضحيات تكون ملموسة كفقْدان المزايا الوظيفية، بينما قد تكون أخرى غير مباشرة مثل التأثير النفسي الناتج عن فقْدان الروابط الاجتماعية أو العمل في بيئة جديدة غير مألوفة. وبالتالي، فإن هذا البعد يسهم في تعزيز الشعور بالالتزام المعياري، حيث يشعر الموظف بأن مغادرة المنظمة تعني التخلي عن استحقاقات مهنية وشخصية يصعب تعويضها، مما يدفعه إلى تفضيل البقاء. وتتزايد قيمة هذا البعد مع طول مدة بقاء الموظف في المنظمة، حيث تتراكم المكتسبات التي يصعب التخلي عنها، مثل برامج التقاعد، والإجازات المدفوعة، وساعات العمل المرنة، وغيرها.

وتشير الدراسات إلى أن التضحية التنظيمية تعد من أقوى محددات نية البقاء في العمل، حيث يلعب الإدراك الفردي لقيمة ما قد يخسره عند المغادرة دورًا حاسمًا في تشكيل مستوى التضمين الوظيفي. وبالتالي، فإن المنظمات التي تسعى للاحتفاظ بموظفيها تسعى لتقديم مزايا طويلة الأجل ترتبط مباشرة بشعور الموظف بالخسارة في حال الانفصال عنها.

ويرى الباحث أن الأبعاد الثلاثة لاستراتيجية التضمين الوظيفي وهي: الملاءمة التنظيمية، والروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية -تمثل معًا الإطار المتكامل الذي يمكن من خلاله تعزيز اندماج الموظفين في بيئة العمل وتحقيق شعورهم بالاستقرار والانتماء. فكل بعد من هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في بناء علاقة قوية ومستدامة بين الموظف والمنظمة. فالملاءمة التنظيمية تُعد الأساس الذي يقوم عليه الانسجام بين القيم الفردية والمؤسسية، بينما تمثل الروابط التنظيمية

البنية الاجتماعية التي تعزز من مشاعر الدعم والتعاون والانتماء، في حين تترجم التضحية التنظيمية إلى التزام طويل الأمد نتيجة إدراك الموظف لما سيخسره عند مغادرة المنظمة. لذا فإن فهم هذه الأبعاد وتكاملها هو أمر ضروري لأي منظمة تسعى إلى استبقاء الكفاءات وتعزيز بيئة عمل شاملة ومستقرة، خصوصًا في ظل التغيرات المتسارعة في أسواق العمل وتنامي دور الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتم اختيار أبعاد التضمين الوظيفي الثلاثة: الملاءمة التنظيمية، والروابط التنظيمية، والتضحية التنظيمية، لكونها الأكثر شيوعًا واستخدامًا في الأدبيات التنظيمية، حيث تقدم إطارًا متكاملًا لفهم مدى ارتباط الموظف بمكان عمله. فالملاءمة تعكس مدى توافق قيم الموظف مع ثقافة المنظمة، والروابط تشير إلى قوة العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربطه بالزملاء والمؤسسة، في حين تعبر التضحية عن إدراكه لما قد يفقده في حال مغادرته. وقد أثبتت هذه الأبعاد فعاليتها في تفسير سلوكيات الالتزام والبقاء، مما يجعلها الأنسب لدراسة التضمين الوظيفي في السياقات المؤسسية المختلفة.

### 2-1-3 تطبيقات الذكاء الاصطناعي

شهد الذكاء الاصطناعي تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من مجرد نماذج خوارزمية بسيطة إلى أنظمة متقدمة قادرة على التعلم والتنبؤ واتخاذ القرارات بفاعلية تفوق أحيانًا قدرات البشر في بعض المهام. ويرجع هذا التطور إلى التقدم الهائل في قدرات الحوسبة، وتوفر كميات ضخمة من البيانات، وتحسين تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق. وقد أسهم هذا التقدم في توسيع نطاق تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتشمل مجالات متنوعة مثل الرعاية الصحية، والتعليم، والتمويل، والتصنيع، والموارد البشرية، مما جعل الذكاء الاصطناعي أداة استراتيجية تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات (Haenlein et al, 2023).

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد فروع علوم الحاسوب التي تهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على محاكاة المهارات الذهنية البشرية كالتعلم، والاستنتاج، واتخاذ القرار. وقد شهد هذا المجال تطوراً كبيراً منذ انطلاقه كمجال بحثي مستقل على يد العالم جون مكارثي عام 1956، الذي يُعتبر أحد مؤسسي الذكاء الاصطناعي من خلال مشاركته في مؤتمر دارتموث، حيث طُرحت فيه للمرة الأولى فكرة "الذكاء الآلي" (الرماضنة، 2024).

ويمثل الذكاء الاصطناعي أهم مخرجات الثورة الصناعية الرابعة لتعدد استخداماته في العديد من المجالات كالصناعية والاقتصادية والتقنية والتعليمية، ويتوقع له أن يفتح الباب لابتكارات لا حدود لها وأن يؤدي إلى مزيد من الثورات الصناعية بما يحدث تغييراً جذرياً في حياة الإنسان. ومنه أصبح تسليط الضوء على الذكاء الاصطناعي كأحد أبرز المجالات في العصر الحديث، وإبراز أهم تطبيقاته وانعكاساته المختلفة، وقد أضحى توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العديد من المجالات يلعب دوراً أساسياً لا يمكن نكرانه في عالمنا اليوم. وأنه لا بد من التحضير لدخول الثورة الصناعية الرابعة من خلال الاستثمار في الذكاء الإنساني والاصطناعي بالرغم من أن علم الذكاء الاصطناعي يبقى مجالاً واسعاً لازالت العديد من نظرياته تحت البحث والتطوير (العدوان، 2024).

يستخدم الذكاء الاصطناعي اليوم في طيف واسع من التطبيقات تشمل التعرف على الصوت والصورة، الروبوتات، أنظمة التحكم الصناعي، والتجارة الإلكترونية (Russell & Norvig, 2021). كما أسهم تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات من خلال تنفيذ المهام المعقدة بسرعة ودقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وتحسين جودة الخدمات، مقارنةً بتقنيات المعلومات والاتصالات التقليدية (Wang et al., 2023؛ Haenlein et al., 2023).

يُعد الذكاء الاصطناعي أحد فروع علم الحاسوب، وأحد أبرز مكونات التكنولوجيا الحديثة. يتكوّن مصطلح "الذكاء الاصطناعي" من كلمتين هما: "الذكاء" و"الاصطناعي"، ويعني القدرة على الفهم وإدراك المفاهيم المختلفة. يختلف الذكاء الاصطناعي عن الذكاء البشري في أن الأول ناتج عن برمجة وتصميم، بينما الثاني يتشكل بفعل الخبرات الطبيعية والتجارب الحياتية، يشير الذكاء الاصطناعي إلى الأنظمة والبرامج التي تحاكي القدرات العقلية لدى الإنسان، مثل التفكير، التعلم، واكتساب الخبرة. (اباظة والطوبجي، 2025) وعرف "علم يسعى إلى تصميم أنظمة تحاكي الذكاء البشري في التعلم، الفهم، والتحليل." (عياد، 2022)، أن هذه الأنظمة تعتمد على برامج وأجهزة ذكية تساعد الإنسان في تنفيذ المهام المعقدة، من خلال تقنيات تحاكي طريقة تفكيره وتعلمه، واتخاذ القرارات المناسبة. (يونس وآخرون، 2024).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد تقنية مساندة، بل تحول إلى شريك استراتيجي في تطوير المنظمات، حيث يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات، ويُعد توظيفه في إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لتعزيز التضمين الوظيفي ودعم الاستقرار المؤسسي في ظل بيئة عمل متغيرة.

### 2-3-1-1 مفهوم الذكاء الاصطناعي

تناولت العديد من الدراسات السابقة مفهوم الذكاء الاصطناعي بتعريفات متعددة، إلا أنها اتفقت في جوهرها على أنه يمثل محاكاة الآلة للعمليات الذهنية التي يقوم بها العقل البشري. ومن هذه التعريفات ما يلي :

فقد عرّف الرماضنة (2024) الذكاء الاصطناعي بأنه علم حديث يُمكن الأنظمة الحاسوبية من التفكير بطريقة تحاكي التفكير البشري، مما يتيح لها أداء مهام معقدة تتطلب الاستنتاج والإدراك.

وأشار عبد الفتاح (2024) إلى أن الذكاء الاصطناعي هو نوع من البرمجيات القادرة على الإرشاد، التحليل، التصميم، التفسير، التعلم، التنبؤ، والتعرف على الأنماط، بهدف معالجة المشكلات التي تستلزم خبرة متخصصة.

كما وصفه (Singh et al. (2023 بأنه فرع علمي يُمكن الحواسيب من التفكير بطريقة مشابهة للعقل البشري لتنفيذ مهام معقدة.

واعتبره (Gupta et al. (2022 برمجيات تمتلك قدرات تحليلية وتصميمية وتنبؤية تُستخدم لحل مشكلات معقدة تتطلب خبرة. في حين ركز (Sharma & Garg (2021 على أن الذكاء الاصطناعي يتمثل في قدرة الأنظمة على الحساب، والتعلم من التجارب، وفهم العلاقات، وحل المشكلات، واستخدام اللغة الطبيعية، إلى جانب قدرتها على التصنيف والتعميم والتكيف مع مواقف جديدة.

ويتضح من التعاريف السابقة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تتمثل في استخدام تقنيات برمجية متقدمة مثل الخوارزميات الذكية والنظم الخبيرة لتحليل وإدارة وظائف الموارد البشرية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، بما يشمل عمليات التوظيف وإدارة الأداء، يتم تقييم أثر هذه التقنيات من خلال قدرتها على تحسين جودة اختيار المرشحين وسرعة عمليات التوظيف، مع مراعاة تأثير مستوى المهارات الرقمية للموظفين في تعزيز فاعلية هذه التقنيات.

## 2-3-1-2 أهمية الذكاء الاصطناعي

يُعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات الحديثة التي أحدثت ثورة في مختلف المجالات، لما له من قدرة على محاكاة التفكير البشري، والتعامل مع البيانات الضخمة، واتخاذ قرارات دقيقة. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز الأداء وحل المشكلات المعقدة بطريقة ذكية وفعالة (الرماضنة، 2024؛ مهدي، 2022).

من أبرز أوجه أهمية الذكاء الاصطناعي دوره في حفظ الخبرات البشرية ونقلها إلى الآلات الذكية، مما يضمن استمرار الاستفادة من المعارف المتراكمة لدى الأفراد والخبراء. وتسهم هذه العملية في تقليل الفاقد المعرفي الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين ذوي الخبرة (الخليلية، 2021). كما يساهم الذكاء الاصطناعي في تيسير التفاعل البشري مع الأجهزة المتطورة، من خلال تطوير تقنيات قادرة على فهم اللغة الطبيعية والتجاوب معها، مما يُمكن من دمج فئات أوسع في الاستخدام التقني (حيده وكادي، 2020).

أما في المجال الإداري، فإن الذكاء الاصطناعي يوفر دعماً حاسماً في اتخاذ القرارات الإدارية المعقدة، حيث تقوم الأنظمة الذكية بتحليل كميات ضخمة من البيانات، مما يساهم في تحسين نوعية القرارات وتسريع عملية اتخاذها (مهدي، 2022). ويساعد الذكاء الاصطناعي أيضاً على إزالة الروتين وتبسيط الأعمال، من خلال أتمتة المهام المتكررة، الأمر الذي يسمح للموظفين بالتركيز على المهام الإبداعية والأكثر أهمية، مما يزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية (الرماضنة، 2024). وفي القطاعات الحساسة مثل الصحة والتعليم والقانون، يؤدي الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً، حيث يساهم في تشخيص الأمراض بدقة، وصف الأدوية، تقديم الاستشارات القانونية والتعليمية، وتعزيز الأمن، وكل ذلك بأقل نسبة خطأ ممكنة (الخليلية، 2021).

ومن الخصائص الجوهرية للذكاء الاصطناعي قدرته على اتخاذ القرارات بصورة مستقلة وموضوعية، ما يقلل من احتمالات التحيز والتدخلات البشرية غير الموضوعية، وهو ما يدعم العدالة في الإجراءات المختلفة (حيده وكادي، 2020). كذلك، يقدم الذكاء الاصطناعي حلولاً مبتكرة للمشكلات المعقدة، ويوفر آليات لحفظ تلك الحلول لاستثمارها لاحقاً، وهو ما يعزز من فاعلية التعلم المؤسسي المستمر (مهدي، 2022). وأخيراً، فإن الذكاء الاصطناعي يساهم في تقليل المخاطر

والضغوط عن البشر، من خلال تفويض المهام الخطرة أو الشاقة للآلات الذكية، مما يخفف العبء النفسي والجسدي عن العاملين (الرماضنة، 2024).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الذكاء الاصطناعي يمثل خطوة حيوية نحو مستقبل أكثر تطوراً وفاعلية في جميع القطاعات، من خلال تقديم حلول متكاملة، دقيقة، وقابلة للتطوير، تُسهم في تحسين الأداء العام والارتقاء بمستوى الخدمات وجودتها.

### 2-1-3-3 خصائص الذكاء الاصطناعي

يتمتع الذكاء الاصطناعي بعدة خصائص فريدة تجعله مجالاً حيويًا يسعى إلى محاكاة الذكاء البشري وتطبيقه على الأنظمة الحاسوبية. من أبرز هذه الخصائص تمثيل المعرفة بواسطة الرموز، حيث تعتمد أنظمة الذكاء الاصطناعي على التمثيل الرمزي بدلاً من العددي، مما يمكنها من معالجة البيانات وفهمها بطريقة مشابهة للتفكير البشري. كذلك، تمتاز بإمكانية تمثيل المعرفة بطريقة تعكس هيكل المعرفة البشرية، مما يعزز من قدرتها على حل المشكلات بفاعلية. وتستخدم هذه الأنظمة الأسلوب التجريبي، إذ تعتمد على التجربة والخبرة لتحسين أدائها والتكيف مع الظروف المتغيرة. كما أنها تتمتع بقابلية التعامل مع المعلومات الناقصة، حيث يمكنها استنتاج حلول فعّالة حتى في ظل غياب بيانات مكتملة، مما يجعلها مثالية في البيئات الغامضة. إضافة إلى ذلك، تمتاز بقابلية التعلم والتكيف، إذ تتعلم من الأخطاء السابقة لتحسين أدائها والعمل بمرونة في البيئات الديناميكية (Altaee, 2023؛ عبد الحليم، 2023).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تتميز بخصائص متعددة تمكنها من محاكاة الذكاء البشري والتعامل مع البيانات بطرق متقدمة ومرنة. وتشمل هذه الخصائص تمثيل المعرفة بشكل رمزي ومنظم، وتوظيف الأساليب التجريبية، والقدرة على معالجة المعلومات غير

المكتملة، إضافة إلى قابلية التعلم والتكيف مع التغيرات. وتُعد هذه الخصائص من العوامل الأساسية التي تجعل الذكاء الاصطناعي أداة فعالة في التعامل مع المشكلات المعقدة، وتعزيز الأداء في مختلف المجالات.

## 2-1-3-4 البعد الأخلاقي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي

يمثل البعد الأخلاقي في استخدام الذكاء الاصطناعي أحد التحديات الجوهرية المصاحبة لتطبيقاته في بيئات العمل، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط هذه التطبيقات بقضايا العدالة، والشفافية، وحماية البيانات، والحفاظ على كرامة وحقوق الموظفين. وتشير الدراسات إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف وتقييم الأداء قد يؤدي إلى تحيز خوارزمي وانتهاك خصوصية البيانات الشخصية إذا لم تُراعَ مبادئ أخلاقية واضحة في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، مما يستدعي وضع أطر حوكمة تضمن عدالة القرارات وشفافيتها. (Bangura et al., 2025)

كما تؤكد التوصيات الدولية مثل توصية اليونسكو لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي على ضرورة الالتزام بحقوق الإنسان، والمساءلة، وحماية الخصوصية، والشفافية لضمان توظيف هذه التقنية بشكل يحترم القيم الإنسانية ويحد من المخاطر المرتبطة بالتمييز وعدم المساواة. (UNESCO, 2021) ومن هذا المنطلق، يبرز البعد الأخلاقي كعنصر محوري في أي استراتيجية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، إذ إن الالتزام بقواعد السلوك الأخلاقي لا يسهم فقط في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، بل يضمن أيضاً فاعلية واستدامة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق أهداف التنظيم دون الإخلال بالقيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية.

## 2-1-3-5 مبررات ومزايا استخدام الذكاء الاصطناعي

تبرز مبررات استخدام الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي من الحاجة الملحة لتحسين كفاءة الخدمات العامة وتسريع عمليات اتخاذ القرار، حيث تتيح تقنيات الذكاء الاصطناعي تحليل كميات ضخمة من البيانات بسرعة ودقة عالية، مما يسهم في تعزيز جودة الخدمات وتقديمها بشكل أكثر شفافية وعدالة. (Wang & Li, 2023) كما يساعد الذكاء الاصطناعي في تقليل البيروقراطية والروتين الإداري من خلال أتمتة المهام الروتينية والمتكررة، ما يتيح للموظفين التركيز على المهام الاستراتيجية والتفاعلية التي تتطلب قدرة بشرية عالية. (Kumar et al., 2024)

من مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع الحكومي تحسين القدرة على التنبؤ بالأزمات وإدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية، مثل توقع الأوبئة أو الكوارث الطبيعية، مما يعزز من سرعة استجابة الجهات المختصة. (Garcia & Fernandez, 2023) كما يساهم في دعم السياسات العامة المبنية على بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة، مما يعزز الشفافية ويحد من الفساد من خلال تقليل التدخلات البشرية في العمليات الإدارية. (Chen et al., 2024)

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة المواطنين من خلال تقديم خدمات مخصصة وسريعة عبر القنوات الرقمية، وتوفير الدعم الفوري عبر أنظمة المحادثة الذكية (chatbots)، مما يزيد من رضا المستفيدين وثقتهم في الأجهزة الحكومية. (Singh & Patel, 2023) ولهذا، يعد اعتماد الذكاء الاصطناعي خطوة استراتيجية نحو تحقيق حكومات ذكية وفعالة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. (Lopez et al., 2024)

ويرى الباحث أن دمج الذكاء الاصطناعي في العمل الحكومي لا يقتصر على تطوير الأداء والكفاءة فقط، بل يشكل رافداً أساسياً نحو التحول الرقمي الشامل الذي يضمن استدامة الخدمات

وتحسين جودة الحياة للمواطنين، كما يفتح آفاقاً جديدة للابتكار في تقديم الخدمات الحكومية وتحقيق العدالة والمساواة في فرص الوصول إليها.

#### 2-1-4 العلاقة بين متغيرات الدراسة

أظهرت دراسات عدة وجود علاقة وأثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على التضمين الوظيفي، ومن تلك الدراسات، دراسة Kourda & Trebucq (2021) التي أظهرت وجود أثر معنوي للذكاء الاصطناعي كعامل وسيط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأداء إدارة الموارد البشرية. كما بينت دراسة Yoon et al. (2022) أن التضمين الوظيفي يتأثر إيجابياً بتطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال دعم الرسوخ الوظيفي والرضا الوظيفي، وهو ما يعزز التزام الموظفين بالمنظمة.

وأظهرت دراسة Aboueldahab et al. (2022) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة تشكيل الوظيفة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز التضمين الوظيفي، فيما أكدت دراسة Arora & Mittal (2024) على الدور الوسيط للثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين دمج تقنيات AI وإدارة الموارد البشرية. كما أظهرت دراسة Yu et al. (2022) أثراً إيجابياً للذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وتعزيز المرونة المؤسسية، وهو ما يعكس قدرة الذكاء الاصطناعي على تعزيز نتائج التضمين الوظيفي.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسات في السياق العربي مثل دراسة شتى (2025) أهمية الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد ضرورة إدماج التطبيقات الذكية في سياسات الموارد البشرية لتحقيق بيئة عمل أكثر شمولية وعدالة، وتعزيز الانتماء والولاء الوظيفي. بناءً على ما سبق، يتضح من الدراسات السابقة وجود

علاقة إيجابية ومؤثرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبين استراتيجية التضمين الوظيفي، مع الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز هذا التأثير، مما يبرز أهمية دمج الذكاء الاصطناعي كأداة استراتيجية لتحسين فاعلية الموارد البشرية وتحقيق أهداف التضمين الوظيفي.

## 2-1-5 نبذة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - فرع منطقة الجوف

فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف هو أحد الفروع الإقليمية للوزارة وهي جهة حكومية سعودية معنية بتنظيم سوق العمل، وتمكين الموارد البشرية، وتطوير السياسات الاجتماعية في كافة مناطق المملكة. يهدف الفرع إلى تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للوزارة على المستوى المحلي، بما يساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز كفاءة القوى العاملة، ودعم التوظيف المستدام، وتقديم خدمات اجتماعية متكاملة للمستفيدين.

يعمل الفرع على تنفيذ برامج وسياسات الوزارة المتعلقة بكل من إدارة الموارد البشرية، تنظيم العمل، حماية الحقوق الوظيفية، التدريب والتطوير، ودعم العمالة الوطنية، بالإضافة إلى تقديم خدمات التنمية الاجتماعية التي تعزز رفاه الأسرة والمجتمع. كما يسعى الفرع إلى تعزيز الشراكات مع القطاعين الحكومي والخاص لضمان تلبية احتياجات سوق العمل في المنطقة، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق استقرار الوظائف، فضلاً عن الدعم الفني والاستشاري للمؤسسات والأفراد في مجالات العمل والأسرة.

يمثل فرع الوزارة في منطقة الجوف حلقة وصل بين المبادرات الوطنية عالية المستوى وتنفيذها الميداني بما يتناسب مع خصوصية المنطقة واحتياجات المجتمع المحلي، ويعمل على تيسير الخدمات الحكومية وتحسين التجربة للمستفيدين عبر تبني أساليب إدارة حديثة، وتعزيز التحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مجالات التدريب، التوظيف، تقييم الأداء، والمكافآت لزيادة الفاعلية والدقة.

## 2-2 الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة (Arora & Mittal, 2024) بعنوان:

**Employees' change in perception when artificial intelligence integrates with human resource management: A mediating role of AI-tech trust**

تغيير تصورات الموظفين عند دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: الدور الوسيط للثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفحص التغيير في التصورات الذي يمكن أن تحدثه تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) في مختلف وظائف الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظام الأجور والمكافآت، ومدى تأثير ذلك على نية تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي من قبل المتخصصين في الموارد البشرية. كما درست الدور الوسيط للثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي نظرًا لندرة الدراسات في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على بيانات مقطعية جمعت من (264) متخصصًا في الموارد البشرية من منظمات التجارة الإلكترونية في الهند، وتم تحليل النموذج باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية بالحد الأدنى للمربعات (PLS-SEM) أظهرت النتائج أن إدراك الموظفين لفوائد الذكاء الاصطناعي يعزز نيتهم في تبني هذه التقنيات، وأن الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم كمتغير وسيط في تقوية العلاقة. وأكدت الدراسة على أهمية بناء الثقة المؤسسية بالتكنولوجيا لتسهيل دمجها في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (الضبيبي، 2024) بعنوان:

**أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السمعة التنظيمية: الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في شركة النفط**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السمعة المنظمة بوجود المسؤولية الاجتماعية كمتغير معدل في شركة نفط الكويت، حيث تألف مجتمع الدراسة من

(518) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية (رئيس تنفيذي، نائب رئيس تنفيذي، مدير، رئيس فريق)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (245) موظفًا وموظفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) في السمعة المنظمة بأبعادها (صورة المنظمة، جودة الخدمة، النداء العاطفي، الارتباط الذاتي)، كما تبين أن للمسؤولية الاجتماعية دورًا معقدًا في تعزيز هذا الأثر، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين سمعة الشركة من خلال تعزيز دورها في المسؤولية الاجتماعية، وتشجيع تقديم الأفكار الإبداعية، والمساهمة الفاعلة في الأنشطة المجتمعية ودعم منظمات المجتمع المدني.

#### دراسة (المطرف، 2024) بعنوان:

"دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم أداء العاملين، التعويضات) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الأفراد، تميز الثقافة المنظمة) لصندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم (578) موظفًا، وبلغت عينة الدراسة (262)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في الصندوق، مما يعكس الدور الحيوي لهذه الاستراتيجيات في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسيته. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير استراتيجيات فاعلة ومدروسة لإدارة الموارد البشرية،

تغطي مختلف مراحل الحياة الوظيفية للموظف، بما يضمن تحقيق الاستفادة المثلى من العنصر البشري، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية للصندوق.

دراسة (القحطاني واخرون، 2024) بعنوان:

"فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين - دراسة تطبيقية على شركة ميرة -منطقة عسير"

هدفت الدراسة إلى قياس فعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على شركة ميرة بمنطقة عسير، وقد استخدمت الباحثات دراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ولمحدودية مجتمع الدراسة والذي يبلغ (75) فرداً، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد الردود المستلمة (74) رداً، ولتحليل بيانات الدراسة تم توظيف الحزمة الإحصائية SPSS-25 والحزمة الإحصائية للنمذجة البنائية AMOS-23. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، كان من أهمها: تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.67) تقريباً من التباين الكلي في العمل المنجز نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، كما تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.76) تقريباً من التباين الكلي في الالتزام بالعمل نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة، كذلك تفسر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (0.69) تقريباً من التباين الكلي في جودة العمل نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة. كما أظهرت النتائج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (0.65) من التباين الكلي في تحسين موعد التسليم نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تفسر (0.70) تقريباً من التباين الكلي في المرونة والنتائج نتيجة للتغير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية للشركة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار شركة ميرة في تطوير استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز في العمل، مع التركيز على تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر لزيادة جودة العمل والالتزام الوظيفي.

دراسة (يونس واخرون، 2024) بعنوان:

تأثير الذكاء الاصطناعي على السلوك التنظيمي: قصة محفوفة بالمخاطر بين الأسطورة والواقع  
من أجل استدامة القوى العاملة

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير الذكاء الاصطناعي على السلوك التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً متمثلاً في الرضا الوظيفي، الشخصية، والمواقف. طبقت الدراسة على فئة من خريجي السنوات الأخيرة (آخر عامين) في القاهرة - مصر بعد جائحة كوفيد-19، حيث تمثل هذه الفئة القوى العاملة الشابة. وكانت العينة مكونة من خريجين جدد يمثلون شريحة مهمة لدخول سوق العمل. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يفسر نسبة 46.5% من السلوك التنظيمي، مما يشير إلى أهميته في تغيير بيئات العمل الحالية وتعزيز استدامة القوى العاملة.

دراسة (Al-Kazlah. 2022) بعنوان:

**The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Motivation and Creativity in the Private Sector of Saudi Arabia**

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دافعية وإبداع الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تحفيز الموظفين وإبداعهم من خلال التركيز على التدريب الوظيفي وتصميم الوظائف. طبقت الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وكانت العينة مكونة من (416) موظفًا يعملون في هذا القطاع. واستخدمت الاستبانة وتحليل البيانات

الإحصائية كأداة رئيسية. وأظهرت النتائج أن تصميم الوظائف من حيث الاستقلالية وأهمية المهمة والتغذية الراجعة، بالإضافة إلى التدريب الوظيفي، يسهم في تعزيز التحفيز الجوهرى الذي بدوره يؤدي إلى رفع مستويات الإبداع لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر بتصميم الوظائف بطريقة تعزز الاستقلالية وتوضح أهمية المهام وتوفر تغذية راجعة مستمرة، إلى جانب الاستثمار في برامج التدريب الوظيفي التي تطور مهارات الموظفين وتعزز دافعيتهم الجوهرية.

دراسة (Yu et al.,2022) بعنوان:

**"A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience"**

دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مرونة المنظمة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف آلية تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المرونة التنظيمية، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والدور المعدل للإدارة الذاتية في العلاقة بينهما. وقد جمعت 379 استبانة صالحة من موظفي شركات صينية في أغسطس 2022، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS 22.0 و Amos. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعزز المرونة التنظيمية بشكل فعال، وأن الكفاءة الذاتية تتوسط العلاقة بينهما، بينما تسهم الإدارة الذاتية في تقوية أو إضعاف هذا التأثير، وهو ما يعكس دورها المحوري في تعزيز أو تقييد أثر ممارسات الموارد البشرية على المرونة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركات على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كأداة لتعزيز المرونة التنظيمية، مع التركيز على تطوير الكفاءة الذاتية للموظفين وتمكينهم من إدارة أنفسهم بشكل فعال.

دراسة ( Yoon et al., 2022 ) بعنوان :

**"The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment"**

الدور الحاسم للتضمين الوظيفي: دراسة تأثير التمكين النفسي والتوجه نحو التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور التضمين الوظيفي كآلية تربط بين التمكين النفسي والتوجه نحو التعلم من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. طبقت الدراسة على وكالة تطوير الموارد البشرية الحكومية في كوريا الجنوبية عبر (27) مكتبًا موزعة في مدن رئيسية. وكانت العينة مكونة من موظفين إداريين يعملون في هذه المكاتب. واستخدمت الدراسة الاستبانات والتحليل الإحصائي كأداة رئيسية. وأظهرت النتائج أن الرسوخ الوظيفي يتوسط العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي، كما أن التوجه نحو التعلم يؤثر إيجابًا على كل من الرسوخ الوظيفي والالتزام التنظيمي. وأوضحت النتائج أن العلاقة المباشرة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي لم تكن قوية، إلا أنها مدعومة بشكل غير مباشر عبر التضمين الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التضمين الوظيفي لدى الموظفين كآلية فعّالة لتعظيم أثر التمكين النفسي على الالتزام التنظيمي، مع التركيز على تطوير سياسات وبرامج تهدف إلى تعزيز التمكين النفسي وتوجه التعلم. كما أشارت إلى أهمية خلق بيئة عمل تدعم التعلم المستمر والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والمنظمة، مما يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات دوران الموظفين.

دراسة (Aboueldahab et al, 2022) بعنوان:

**"Perceived Organizational Support, Job Crafting and Job Embeddedness: The Moderating Role of Human Resource Flexibility by Applying on the Arab Contractors Company"**

الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقات المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك، وإعادة تشكيل الوظيفة، والتضمين الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة غير المباشرة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي من خلال الدور الوسيط لإعادة تشكيل الوظيفة، ثم التعرف على الدور المعدل لمرونة الموارد البشرية في هذه العلاقات. أُجريت الدراسة على عينة تضم (326) موظفًا و(274) مديرًا يعملون في شركة المقاولون العرب في مصر، واعتمدت على طريقة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الميدانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن إعادة تشكيل الوظيفة تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتضمين الوظيفي، كما أظهرت قدرة مرونة الموارد البشرية على تعديل العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قدرتها على تعديل تأثير الوساطة لإعادة تشكيل الوظيفة، حيث أن المستويات العالية من مرونة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة مستوى الوساطة، والعكس صحيح. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد إدارة الشركة استراتيجية مرونة الموارد البشرية في مختلف ممارساتها، بحيث تمتلك الشركة رأس مال بشري يتميز بالمرونة سواء على المستوى المهاري أو السلوكي. وفي الوقت نفسه، ينبغي على الشركة اتخاذ كافة الإجراءات لضمان توفير الدعم المناسب المادي والأخلاقي والاجتماعي للموظفين، بطريقة تمكنهم من صياغة مهامهم وعلاقاتهم الوظيفية بما يتوافق مع أهداف المنظمة من جهة، ومع دوافعهم واحتياجاتهم من جهة أخرى، وبالتالي زيادة رغبتهم في البقاء ضمن العمل في المنظمة كنتيجة طبيعية للتضمين الوظيفي.

دراسة (Kourda & Trebucq, 2021) بعنوان:

**The Impact of Information and Communication Technologies on the Performance of Human Resources Management and the Mediating Role of Artificial Intelligence**

"أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء إدارة الموارد البشرية والدور الوسيط للذكاء الاصطناعي"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) على أداء إدارة الموارد البشرية، مع دراسة الدور الوسيط الذي تلعبه تقنيات الذكاء الاصطناعي (AI) داخل أقسام الموارد البشرية وقسم تقنية المعلومات. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وباستخدام بيانات استقصائية شملت 179 مستجيباً وإطار التحليل العاملي، توصلت الدراسة إلى أن الانخراط في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المقاس من خلال أنظمة دعم القرار الإداري، وتخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وتقنيات الوصول إلى البيانات وتحليلها (DAA)، وتقنيات دعم وتحسين العمليات (PSI)، وتقنيات الاتصال، له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء إدارة الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي وتقنيات المعلومات والاتصالات مرتبطان إيجابياً بأداء إدارة الموارد البشرية، وأوصت الدراسة ضرورة أن تسعى الشركات لتعزيز وتسهيل استخدام هذه التقنيات لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية ونظام المعلومات الخاص بها، مما يعود بنتائج إيجابية على هيكل الشركة.

دراسة (الحضيري، 2021) بعنوان

"أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين" دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز، حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. بلغ مجتمع الدراسة (121) مفردة،

وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لصغر حجمه، وبعد استبعاد (19) استبانة غير صالحة، شمل التحليل (102) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تحرص - وبشكل متفاوت - على تطبيق استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز، مما يسهم في تحقيق الأهداف الوظيفية والاستراتيجية للشركة وتحسين أداء العاملين بما يتوافق مع رسالتها. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية الوصف والتوصيف الوظيفي لضمان وعي العامل بمتطلبات عمله، والتركيز على التدريب الخارجي وفق معايير واضحة تحدد استراتيجيتها الشركة.

دراسة (Khuong. 2020) بعنوان:

**The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty**

آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وولائهم

هدفت هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين وولائهم في قطاع الضيافة بمدينة هوشي منه في فيتنام. طبقت الدراسة في قطاع الضيافة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها وكانت العينة تتكون من (595) موظفاً. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية، مع تطبيق التحليل الإحصائي (تحليل العوامل، الموثوقية، الانحدار المتعدد، وتحليل الوساطة). وكانت أهم النتائج أن روح الفريق، والتطوير الوظيفي، والتعويض، وبيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على التحفيز، وأن التحفيز يؤدي إلى ولاء الموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات تعويضية وتدريبية واضحة لرفع الولاء الوظيفي.

## دراسة (حجازي، 2019) بعنوان

التضمين الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين بمراحل التعليم العام بمحافظة الشرقية، والتعرف على الفروق في التضمين الوظيفي وفقاً لمتغير النوع (معلم/معلمة) ونوع المدرسة (حكومية/خاصة) والمرحلة الدراسية (ابتدائي/إعدادي/ثانوي)، بالإضافة إلى معرفة تأثير متغيرات النوع ونوع المدرسة والمرحلة الدراسية والتفاعل بينهم على الرضا الوظيفي، وكذلك تحديد مستوى كل من التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين. أجريت الدراسة على (346) معلماً من مختلف المراحل التعليمية، حيث طبقت عليهم مقاييس التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي من إعداد الباحثة. وباستخدام المتوسطات ومعاملات الارتباط واختبار (ت) وتحليل التباين البسيط والمتعدد، توصلت النتائج إلى وجود فروق في التضمين الوظيفي تبعاً لمتغير النوع والمرحلة الدراسية، بينما لم يظهر تأثير لمتغيرات النوع والمرحلة الدراسية ونوع المدرسة في الرضا الوظيفي. كما تبين أن مستوى التضمين الوظيفي مرتفع لدى المعلمين، في حين أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط، وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التضمين الوظيفي داخل المدارس من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع المعلمين على المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتقدير جهودهم، والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي عبر تحسين الحوافز المادية والمعنوية وتطوير برامج الإرشاد والدعم النفسي. إضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي في ضوء متغيرات أخرى مثل الخبرة المهنية وطبيعة التخصص.

دراسة زوين والذبحاوي (2016) بعنوان:

" التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد التشخيص التنظيمي في تعزيز التضمين الوظيفي في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف، وذلك بالاعتماد على عينة من العاملين في المعمل. اعتمدت الدراسة أنموذج (Saeed & Wang, 2014) لقياس التشخيص التنظيمي بأبعاده الأربعة (القيادة، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الأنظمة)، وأنموذج (Mitchell et al., 2001) لقياس التضمين الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الملاءمة التنظيمية، الصلات التنظيمية، التضحية التنظيمية). استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب بعض المقابلات الشخصية، حيث بلغ عدد العاملين (950) موظفًا، وزعت عليهم (300) استبانة، استرجع منها (152) بنسبة (50.7%)، فيما بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (111) بنسبة (37%). وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية في تفسير العلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي، خاصة في المنظمات الإنتاجية، مع الدعوة إلى تعزيز التضمين الوظيفي باعتباره قوة مشتركة تحافظ على استمرارية القوى العاملة. أما النتائج العملية فقد أوضحت وجود تأثير للتشخيص التنظيمي بأبعاده مجتمعة في التضمين الوظيفي بأبعاده مجتمعة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعمل لاستراتيجية واضحة في التشخيص التنظيمي بأبعاده كافة (القيادة، الهيكل، الاستراتيجية، الأنظمة) لما لها من دور مباشر في تعزيز التضمين الوظيفي، مع التركيز على تطوير مهارات القيادات الإدارية وتحسين بيئة العمل بما يحقق الملاءمة التنظيمية ويقوي الصلات بين العاملين، إضافة إلى تقديم حوافز وبرامج تحفيزية تقلل من التضحية التنظيمية وتشجع على بقاء العاملين، كما أوصت

بإجراء دراسات مستقبلية في منظمات إنتاجية وخدمية أخرى لتعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين التشخيص التنظيمي والتضمين الوظيفي.

دراسة (Mitchell et al. 2001) بعنوان:

### Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover

"لماذا يبقى الناس: استخدام التضمين الوظيفي للتنبؤ بمغادرة الموظفين طوعية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم جديد بعنوان التضمين الوظيفي (Job Embeddedness)، الذي يُمثل إطاراً لفهم العوامل التي تجعل الموظفين يواصلون البقاء في وظائفهم. ويشمل هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: الروابط الاجتماعية التي يكوّنها الفرد مع زملائه والفرق والمجموعات، والإحساس بالملاءمة بين الفرد ووظيفته ومنظّمته ومجتمعه، والتضحيات المحتملة التي قد يتحملها الموظف في حال قرر مغادرة وظيفته. وقد تم تطوير مقياس لقياس التضمين الوظيفي بالاعتماد على عيّنتين بحثيتين. ولجمع البيانات، تم توزيع الاستبيانات على 700 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا من ثمانية فروع خلال شهر مارس 1998، مع ضمان سرية الاستجابات وتوفير وسائل إعادة الاستبيانات بسهولة. وأظهرت النتائج أن التضمين الوظيفي يتنبأ بشكل كبير بالنتائج الرئيسية مثل نية المغادرة والاستقالة الطوعية، كما يساهم في تفسير تباين إضافي ذا دلالة إحصائية بعد أخذ المتغيرات الأخرى في الاعتبار، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والبدائل الوظيفية، وسلوك البحث عن وظيفة، مما يعكس أهمية التضمين الوظيفي كأداة لفهم ودعم استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين.

## 2-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تركيزها المتعمق على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي كعامل وسيط في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيره المباشر على التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، وذلك ضمن سياق محلي محدد، وتوضح النقاط التالية ما يميز الدراسة:

1. جمعت ثلاثة متغيرات هي (تطبيقات الذكاء الاصطناعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي) في دراسة واحدة وهذا ما لم تحققه الدراسات السابقة.
2. التركيز على الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بينما تناولت الدراسات السابقة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو الذكاء الاصطناعي بشكل منفصل على متغيرات مثل الأداء الوظيفي أو التضمين أو السلوك التنظيمي، تركز هذه الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي كوسيط بين استراتيجيات الموارد البشرية والتضمين الوظيفي، مما يوضح كيف تعزز التقنيات الذكية فاعلية هذه الاستراتيجيات.
3. ربط الذكاء الاصطناعي مباشرة باستراتيجية التضمين الوظيفي الكثير من الدراسات بحثت إدارة الموارد البشرية أو الذكاء الاصطناعي بشكل عام على الأداء أو التحفيز أو الولاء، بينما هذه الدراسة تربط بشكل مباشر بين الذكاء الاصطناعي واستراتيجية التضمين الوظيفي، وهو جانب نادر التداول ومهم في تعزيز مشاركة الموظفين ودمجهم.

4. لتركيز على القطاع الحكومي السعودي، وخاصة فرع محدد خلافاً للكثير من الدراسات التي تركز على القطاع الخاص أو قطاعات محددة مثل النفط أو الضيافة أو الشركات الصناعية، تستهدف الدراسة الحالية فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مما يضيف خصوصية جغرافية وإدارية ويعكس تحديات واحتياجات حقيقية للقطاع الحكومي في المملكة.

5. تقديم توصيات تطبيقية تلبي الاحتياجات الوطنية للتحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية بالنظر إلى اهتمام المملكة بخطط التحول الوطني ورؤية 2030، تسهم الدراسة في تقديم مخرجات بحثية تستهدف تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي من خلال الذكاء الاصطناعي، وهو محور أقل تناوُلًا في الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

1-3 المقدمة

2-3 منهج الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة ووحدة التحليل

5-3 مصادر جمع البيانات

6-3 اداة الدراسة

7-3 صدق أداة الدراسة

8-3 ثبات أداة الدراسة

9-3 المعالجة الإحصائية

10-3 إجراءات تنفيذ الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

#### 1-3 المقدمة

تتناول هذا الفصل منهجية الدراسة، وتفاصيل مجتمعا وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، كما يوضح الفصل الإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة..

#### 2-3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الكمي، إذ يُعد من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تستهدف تفسير الظواهر كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات للكشف عن أنماطها وعلاقاتها (Deckert & Wilson, 2023). ويؤكد الأدب الحديث أن الجمع بين الوصف والتحليل يُعد نهجًا مناسبًا للبحوث الإدارية نظرًا لقدرته على دمج البيانات العددية بالتحليل التفسيري للوصول إلى فهم متكامل للظاهرة (Nimbli, 2025).

#### 3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، والبالغ عددهم 244 موظفًا وفقًا للبيانات الرسمية الصادرة عن الفرع، ويضم هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية والدرجات الإدارية، بما يوفّر تمثيلاً شاملاً للهيكل المؤسسي وتنوع الخبرات والمهارات ومستويات الذكاء الاصطناعي لدى العاملين، ونظرًا لكون حجم المجتمع يسمح بالحصص الكامل، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع بهدف ضمان شمولية

البيانات ودقة النتائج. كما يساهم هذا الأسلوب في الحد من احتمالات التحيز، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة وموثوقة تمكّن من دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي داخل بيئة العمل في الفرع.

### 3-4 مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

#### 3-4-1 المصادر الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الأبحاث العلمية المحكمة والتقارير الصادرة عن جهات رسمية متخصصة.

#### 3-4-2 المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة على وسيلتين رئيسيتين لجمع البيانات الأولية:

- أولاً: المقابلات الاستطلاعية الأولية قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات الاستطلاعية الأولية مع عينة مكوّنة من (12) موظفًا وموظفة من مستويات إدارية مختلفة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وذلك في بداية عام 2025، وقد شملت العينة: مديري إدارات، ومشرفين، وأخصائيي موارد بشرية، وموظفين تنفيذيين، بما يضمن تمثيلاً متوازنًا لوجهات النظر عبر مختلف المستويات التنظيمية داخل الفرع
- ثانيًا: الاستبانة: قام الباحث بتطوير استبانة مخصّصة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالمتغيرات الثلاثة الرئيسة، وقد تم إعداد بنود الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم جرى عرضها على مجموعة من المحكّمين لضمان صدق المحتوى، وبعد ذلك خضعت لاختبارات الصدق

والثبات للتأكد من صلاحيتها للتطبيق، وبعد اكتمال بنائها بصورة نهائية (ملحق رقم 2)، تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة وفق أسلوب المسح الشامل.

**الجدول رقم (3-1): مراجع إعداد وتطوير فقرات الاستبانة لجميع متغيرات الدراسة**

متغيرات الدراسة	المراجع
المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويشمل الأبعاد الفرعية التالية: البعد الأول: استراتيجية الاستقطاب والتعيين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (صديق، 2025)</li> <li>• (الضبيبي، 2024)</li> <li>• (داود، 2024)</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022)</li> <li>• (Al-Kazlah. 2022)</li> </ul>
البعد الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (صديق، 2025)</li> <li>• (الضبيبي، 2024)</li> <li>• (داود، 2024)</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022)</li> <li>• (Al-Kazlah. 2022)</li> </ul>
البعد الثالث: استراتيجية إدارة الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (صديق، 2025)</li> <li>• (الضبيبي، 2024)</li> <li>• (داود، 2024)</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022)</li> <li>• (Al-Kazlah. 2022)</li> </ul>
المتغير التابع: استراتيجية التضمين الوظيفي البعد الأول: ملاءمة (Fit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (زوين والذبحاوي، 2016).</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022).</li> <li>• (حجازي، 2019)</li> <li>• (Yildiz, 2018)</li> </ul>
البعد الثاني: الروابط (Links)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (زوين والذبحاوي ، 2016).</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022).</li> <li>• (حجازي، 2019)</li> <li>• (Yildiz, 2018)</li> </ul>
البعد الثالث: التضحية (Sacrifice)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (زوين والذبحاوي ، 2016).</li> <li>• (Aboueldahab et al.,2022).</li> <li>• (حجازي، 2019)</li> <li>• (Yildiz, 2018)</li> </ul>
المتغير الوسيط: تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (ابراهيم، 2023)</li> <li>• (شتي، 2025)</li> <li>• (Arora &amp; Mittal, 2024)</li> </ul>

### 3-5 صدق أداة الدراسة

للتأكد من أن الاستبانة تقيس فعليًا ما أعدت لقياسه، عمل الباحث على التحقق من الصدق

الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

#### أولاً: الصدق الظاهري

حرص الباحث على ضمان وضوح فقرات الاستبانة وشمولها لأبعاد الدراسة ومدى ملاءمتها

لقياس المتغيرات محل البحث. ولتحقيق ذلك، تم عرض أداة الدراسة على ثمانية محكمين متخصصين

في مجالات إدارة الأعمال والموارد البشرية والعلوم الإدارية ذات الصلة. (ملحق رقم 2) وقد طلب

منهم تقييم الفقرات من حيث دقتها ووضوحها وارتباطها بأهداف الدراسة، وبناءً على ملاحظاتهم،

أجرى الباحث عددًا من التعديلات الصياغية، إضافة إلى دمج بعض الفقرات المتشابهة. وبعد

استكمال عملية التحكيم والمراجعة، استقرَّ الشكل شبه النهائي للاستبانة على (48) فقرة.

#### ثانياً : الصدق التوكيدي

تعد التحميلات العاملية (Factor Loadings) من المؤشرات الأساسية لتقييم جودة نموذج

القياس، حيث تقيس درجة ارتباط كل فقرة بالمتغير الكامن الذي تنتمي إليه، ويشترط أن تكون قيمة

التحميل العاملية أكبر من 0.70 لتعتبر الفقرة مقبولة في قياس البعد الذي تمثله. يعرض الجدول 2-

3 قيم التحميلات العاملية لجميع فقرات الدراسة على أبعادها المختلفة، حيث تظهر النتائج أن جميع

الفقرات حققت تحميلات عاملية تجاوزت الحد الأدنى المقبول، مما يشير إلى قوة العلاقة بين كل فقرة

والبعد الذي تقيسه.

الجدول رقم (3-2): التحميلات العاملية لفقرات الدراسة

تطبيقات الذكاء الاصطناعي	التضحية	الروابط	الملائمة	إدارة الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	
						0.816	R_S1
						0.798	R_S2
						0.835	R_S3
						0.831	R_S4
						0.857	R_S5
						0.857	R_S6
					0.837		T_D1
					0.868		T_D2
					0.874		T_D3
					0.870		T_D4
					0.828		T_D5
					0.824		T_D6
				0.833			PM1
				0.868			PM2
				0.892			PM3
				0.886			PM4
				0.864			PM5
				0.863			PM6
			0.870				Fit1
			0.874				Fit2
			0.873				Fit3
			0.887				Fit4
			0.834				Fit5
		0.905					LNK1
		0.903					LNK2
		0.898					LNK3
		0.878					LNK4
		0.910					LNK5
	0.924						SAC1
	0.934						SAC2
	0.911						SAC3
	0.902						SAC4
	0.896						SAC5
0.837							AIA1
0.805							AIA2
0.873							AIA3
0.897							AIA4
0.872							AIA5
0.882							AIA6
0.889							AIA7
0.829							AIA8
0.851							AIA9
0.842							AIA10
0.855							AIA11
0.871							AIA12
0.887							AIA13
0.849							AIA14
0.841							AIA15

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع الفقرات حققت تحميلات عاملية تفوق الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70، مما يعكس ترابطاً قوياً بين كل فقرة والبعد الذي تمثله، وقد أظهرت التحميلات للعناصر المرتبطة بأبعاد الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وإدارة الأداء مستويات عالية من الترابط، مما يدل على أن هذه الفقرات تمثل الأبعاد المقصودة بدقة وفاعلية.

كما أظهرت عناصر الأبعاد المتعلقة بالملاءمة والروابط والتوضيحية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي استقراراً واتساقاً جيداً، مع تحميلات عاملية مرتفعة، ما يعكس موثوقية المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات، وتعكس هذه النتائج قدرة النموذج على التمييز بين الأبعاد المختلفة، مع التأكيد على أن كل فقرة تعكس البعد الخاص بها بدرجة عالية من الدقة، وهو ما يعزز صلاحية نموذج القياس للاستخدام في التحليل الإحصائي ودعم النتائج المستخلصة من الدراسة (Hair et al., 2019).

### ثالثاً: الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يُعد الصدق التقاربي من أهم مؤشرات جودة أدوات القياس، حيث يشير إلى مدى قدرة الفقرات على قياس البُعد المفترض بشكل متكامل ومتجانس. ويهدف هذا النوع من الصدق إلى التأكد من أن جميع عناصر البُعد الواحد تتقارب نحو قياس نفس المفهوم، دون تشتت أو انحراف كبير بين الفقرات.

في هذه الدراسة، تم استخدام متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted – AVE) كمؤشر رئيسي للتحقق من الصدق التقاربي لكل بعد من أبعاد الدراسة، ويشير AVE إلى نسبة التباين الذي تشرحه الفقرات للبُعد الكامن مقارنةً بالخطأ المحتمل في القياس. وتعتبر قيمة  $AVE \geq 0.50$  معياراً مقبولاً، إذ تعني أن أكثر من نصف التباين في الفقرات يُفسَّر بواسطة البُعد الذي ينتمي إليه، مما يدل على جودة قياسه وموثوقيته (Cheung et al, 2023). ويعرض الجدول 3-3

متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (3-3): متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع أبعاد الدراسة

المتغير	متوسط التباين المستخلص (AVE)
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.753
استراتيجية التدريب والتطوير	0.723
استراتيجية إدارة الأداء	0.693
الملائمة	0.753
الروابط	0.808
التضحية	0.835
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	0.738

## رابعاً: الصدق التمييزي (Discriminant Validity)

يعد صدق التمييز من المؤشرات المهمة لتقييم نموذج القياس، حيث يقيس مدى تمايز كل متغير كامن عن المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج، ويتم تقييمه من خلال معيار Fornell-Larcker الذي يقارن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير مع معاملات الارتباط بينه وبين المتغيرات الأخرى. يجب أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير أكبر من معاملات ارتباطه مع بقية المتغيرات لتحقيق صدق التمييز. يعرض الجدول 3-4 مصفوفة معيار Fornell-Larcker لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-4) : مصفوفة معيار Fornell-Larcker لصدق التمييز

تطبيقات الذكاء الاصطناعي	التضحية	الروابط	الملائمة	إدارة الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	
						0.868	الاستقطاب والتعيين
					0.850	0.772	التدريب والتطوير
				0.882	0.833	0.739	إدارة الأداء
			0.868	0.860	0.843	0.770	الملائمة
		0.899	0.865	0.816	0.812	0.729	الروابط
	0.914	0.849	0.839	0.781	0.741	0.741	التضحية
0.859	0.811	0.769	0.761	0.783	0.733	0.676	تطبيقات الذكاء الاصطناعي

ملاحظة: القيم الموجودة على القطر الرئيسي (بالخط العريض) تمثل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لكل متغير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

وتُظهر النتائج أن جميع المتغيرات الكامنة تجاوزت شرط معيار Fornell–Larcker، إذ جاءت قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) أعلى من معاملات الارتباط مع بقية المتغيرات. فعلى سبيل المثال، بلغ الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص لمتغير إدارة الأداء (0.882)، وهي قيمة تفوق معامل ارتباطه مع الاستقطاب والتعيين (0.739) ومع التدريب والتطوير (0.833) ومع تطبيقات الذكاء الاصطناعي (0.783). الأمر ذاته ينطبق على متغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي سجّل قيمة جذر تربيعي بلغت (0.859)، وهي أعلى من ارتباطه ب إدارة الأداء (0.783)، والاستقطاب والتعيين (0.676)، والتدريب والتطوير (0.733)، والملائمة (0.761)، والروابط (0.769)، والتوضيحية (0.811)، مما يؤكد تمركز فقراته حول البعد المفترض دون تداخل مع غيره.

كما أظهرت النتائج وضوح التمييز بين المتغيرات الثلاثة الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. فقد سجّل الاستقطاب والتعيين قيمة جذر تربيعي مقدارها (0.868)، متجاوزة ارتباطه ب التدريب والتطوير (0.772) وإدارة الأداء (0.739)، وهي مؤشرات تدل على أن كل بعد يقيس مفهومًا مختلفًا، رغم وجود علاقات ارتباط منطقية تعكس تكامل الجوانب الإدارية. أما التدريب والتطوير فقد بلغ الجذر التربيعي له (0.850)، وهو أعلى من ارتباطه ب إدارة الأداء (0.833) والاستقطاب والتعيين (0.772)، مما يعزز تميّزه البنائي. وينطبق ذلك أيضًا على إدارة الأداء الذي بلغت قيمته (0.882)، متفوقة على ارتباطه ببقية الأبعاد مثل الاستقطاب والتعيين (0.739) والتدريب والتطوير (0.833). وفي ما يخص المتغيرات التابعة، فقد سجّل الملائمة قيمة جذر تربيعي قدرها (0.868)، متجاوزة معامل الارتباط مع الاستقطاب والتعيين (0.770) والتدريب والتطوير (0.843) وإدارة الأداء (0.860)، مما يؤكد قدرة هذا المتغير على قياس بُعد الخالص دون تداخل بنيوي مع متغيرات أخرى. كما حقق

الروابط قيمة بلغت (0.899)، وهي أعلى بوضوح من علاقاته الارتباطية مع الاستقطاب والتعيين (0.729)، والتدريب والتطوير (0.812)، وإدارة الأداء (0.816)، مما يعزز مصداقية هذا المتغير ووضوح حدوده المفاهيمية. أما التوضحية فقد سجل قيمة جذر تربيعي قدرها (0.914)، متجاوزة معامل ارتباطه مع الاستقطاب والتعيين (0.741)، والتدريب والتطوير (0.741)، وإدارة الأداء (0.781)، والملائمة (0.839)، والروابط (0.849)، مما يؤكد تميزه البنائي واستقلالته المفاهيمية.

وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من صدق التمييز، وأن الأبعاد السبعة المستخدمة في الدراسة تقيس مفاهيم متميزة غير متداخلة. وهذا يعزز الثقة في صلاحية نموذج القياس، ويشكل أساساً قوياً للانتقال إلى تحليل العلاقات البنوية بين المتغيرات في نموذج الهيكل الداخلي (Structural Model)، وفق ما أوصت به أدبيات المنهج متعدد المتغيرات مثل (Fornell & Larcker (1981) و (Guenther et al. (2023) و (Bin Amatan et al. (2025).

### 3-6 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

بعد التحقق من التحميلات العاملية، تم الانتقال إلى فحص مؤشرات ثبات الأداة لكل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد، وقدرتها على قياس المفهوم الذي تمثله بشكل متسق ودقيق، ويُستخدم في هذا السياق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والثبات المركب (Composite Reliability) لتقييم مستوى الثبات، ووفقاً للمعايير المعتمدة، فإن القيمة المقبولة لكلا المؤشرين يجب أن تتجاوز (0.70) كما أوضح (Hair et al. (2021)، يعرض الجدول 5 قيم هذه المؤشرات لجميع أبعاد الدراسة.

الجدول رقم (3-5): مؤشرات الثبات لجميع أبعاد الدراسة

الثبات المركب Composite ) (Reliability	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's ) (Alpha	المتغير
0.820	0.780	استراتيجية الاستقطاب والتعيين
0.800	0.760	استراتيجية التدريب والتطوير
0.790	0.750	استراتيجية إدارة الأداء
0.810	0.770	الملائمة
0.830	0.790	الروابط
0.850	0.810	التضحية
0.860	0.820	تطبيقات الذكاء الاصطناعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يوضح الجدول أن جميع أبعاد الدراسة حققت معايير الثبات والصدق التقاربي المطلوبة بدرجة جيدة. إذ تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين 0.750 و0.820، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول البالغ 0.70 وفقاً لما أشار إليه (Hair et al. (2021)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد. كما تراوحت قيم الثبات المركب بين 0.790 و0.860، متجاوزة بدورها الحد الأدنى الموصى به، الأمر الذي يعكس استقرار المقاييس ودقتها في تمثيل الأبعاد المختلفة لنموذج الدراسة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أظهر بعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.780، في حين بلغت قيمة الثبات المركب 0.820 أما بعد استراتيجية التدريب والتطوير، فقد سجل معامل ألفا كرونباخ 0.760، والثبات المركب 0.800 وبالنسبة لبعد استراتيجية إدارة الأداء، فقد بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ 0.750، والثبات المركب 0.790، وهو ما يعكس مستوى مناسباً من الاتساق الداخلي والموثوقية بين فقرات هذه الأبعاد.

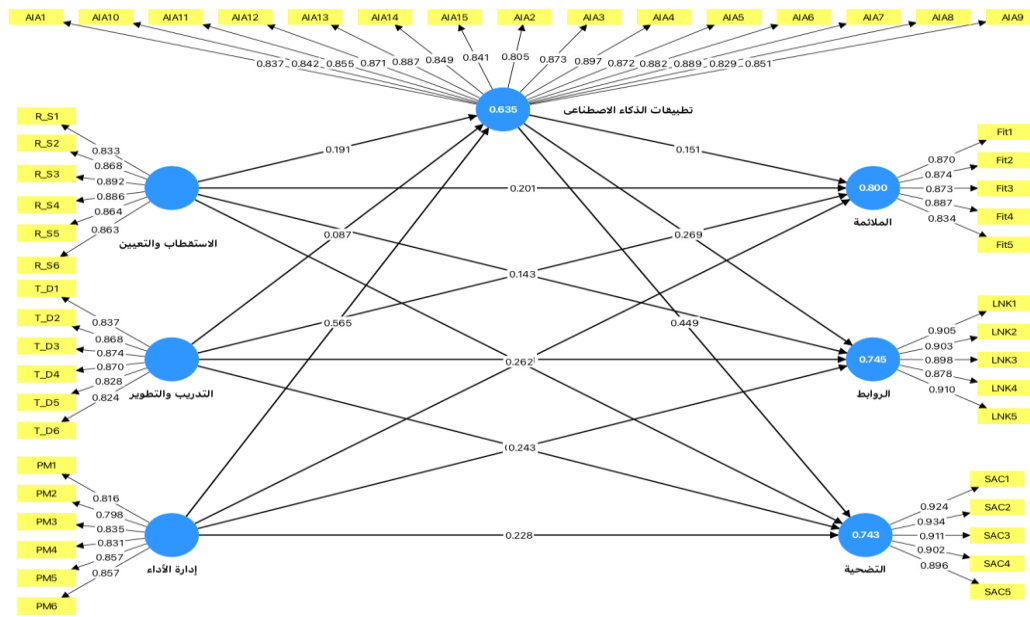
أما فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة، فقد سجل بعد الملائمة معامل ألفا كرونباخ قدره 0.770، وبلغت قيمة الثبات المركب 0.810 كما سجل بعد الروابط قيماً بلغت 0.790 لمعامل ألفا كرونباخ و 0.830 للثبات المركب، في حين بلغت قيم بعد التضحية 0.810 و 0.850 على التوالي، مما يعكس استقرار المقاييس وقدرتها على قياس هذه الأبعاد بدرجة جيدة من الدقة. وبالنسبة لمتغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي، فقد سجل معامل ألفا كرونباخ 0.820، وبلغ الثبات المركب 0.860، وهو ما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي والصدق التقاربي.

وبوجه عام، تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى أن جميع أبعاد الدراسة حققت مستويات مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث جاءت قيم معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب ضمن نطاقات مناسبة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً. ويعكس ذلك ترابط فقرات المقاييس وقدرتها على قياس المفاهيم محل الدراسة بصورة دقيقة، مما يعزز الثقة في صلاحية نموذج القياس المستخدم لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج، ويؤكد موثوقية النتائج المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على المتغيرات التابعة.

### 3-7 تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment)

يهدف هذا القسم إلى تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية وموثوقية المقاييس المعتمدة لقياس المتغيرات. وقد تم استخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS) لتحقيق ذلك. ويركز التقييم على مجموعة من المعايير الإحصائية المهمة، مثل التحميلات العاملة للفقرات، ومؤشرات الثبات والاتساق الداخلي، وكذلك مؤشرات الصدق التقاربي والتمييزي.

يُظهر الشكل (2) نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS ، حيث يمكن من خلاله رؤية قيم التحميلات العاملية لكل فقرة على البعد الخاص بها. ويساعد هذا الشكل على فهم قوة العلاقة بين الفقرات وأبعادها، مما يتيح التأكد من أن النموذج مناسب وموثوق للاستخدام في الدراسة.



الشكل 2: نموذج القياس القياسي الناتج عن برنامج Smart PLS

### 3-8 توزيع أداة الدراسة وخصائص المجتمع

قام الباحث بإعداد الاستبانة بصيغتها الإلكترونية عبر منصة Google Forms، وتم توزيعها إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، والبالغ عددهم (244) موظفًا، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع، تم الحصول على العدد النهائي للاستبانة القابلة للتحليل (241) استبانة، وهو ما يمثل المجتمع الفعلي الذي خضع للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وفيما يلي وصف للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والمسمى الوظيفي والمستوى الإداري، وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الخصائص:

### أولاً: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (3-6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، حيث يتبين أن الذكور

يشكلون النسبة الأعلى من أفراد العينة مقارنة بالإناث.

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
الجنس		
53.1%	128	ذكر
46.9%	113	انثي
100%	241	المجموع

يتضح من بيانات جدول رقم (3-6) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس جاء متقارباً

نسبياً؛ إذ بلغ عدد الذكور (128) فرداً بنسبة (53.1%)، مقابل (113) أنثى بنسبة (46.9%) من

إجمالي العينة البالغ عددها (241) فرداً. ويشير هذا التوزيع إلى تمثيل متوازن نسبياً لكلا الجنسين،

بما يعزز من موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

### ثانياً: توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتبين أن

المجتمع يضم فئات عمرية متنوعة، مع تركّز ملحوظ في الفئتين العمريتين (40 إلى أقل من 50

سنة) و(50 سنة فأكثر).

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
الفئة العمرية		
14.5%	35	أصغر من 30 سنة
23.7%	57	30 إلى أصغر من 40 سنة
36.9%	89	40 إلى أصغر من 50 سنة
24.9%	60	50 سنة فأكثر
100%	241	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتبين أن المجتمع تضمنت فئات عمرية متعددة، مع تركيز ملحوظ في الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (36.9%)، تليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (24.9%). كما شكلت الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) نسبة (23.7%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أصغر من 30 سنة) بأدنى نسبة بلغت (14.5%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً عمرياً بين أفراد المجتمع، مع تمثيل أكبر للفئات ذات الخبرة الوظيفية الأعلى.

### ثالثاً: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يتبين أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى من أفراد المجتمع مقارنة ببقية المؤهلات.

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
المؤهل العلمي		
68.0%	164	بكالوريوس
12.9%	31	دبلوم عالي
18.3%	44	ماجستير
0.8%	2	دكتوراه
100%	241	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يتبين أن الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأعلى من أفراد المجتمع بواقع (164) فردًا ونسبة (68.0%)، تليهم فئة الحاصلين على درجة الماجستير بعدد (44) فردًا ونسبة (18.3%)، كما جاءت فئة الدبلوم العالي بنسبة (12.9%) وبعده (31) فردًا، في حين سجلت فئة الدكتوراه أدنى نسبة بلغت (0.8%) وبعده (2) فردين. ويعكس هذا التوزيع تنوعًا في المؤهلات العلمية لأفراد المجتمع.

#### رابعاً: توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث يتبين أن فئتي مدير إدارة وموظف إداري تمثلان النسبة الأعلى من أفراد المجتمع.

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
المسمى الوظيفي		
24.9%	60	مدير إدارة
10.4%	25	مساعد مدير
24.1%	58	موظف إداري
3.7%	9	موظف فني / تقني
100%	241	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث يتبين أن فئتي مدير إدارة وموظف إداري تمثلان النسبة الأعلى من أفراد المجتمع، بنسبة (24.9%) و(24.1%) على التوالي، تليهما فئة مساعد مدير بنسبة (10.4%)، في حين جاءت فئة الموظف الفني/التقني بأدنى نسبة بلغت (3.7%)، ويعكس هذا التوزيع تنوع المسميات الوظيفية لأفراد المجتمع.

### خامساً: توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

يوضح الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة الوظيفية، حيث يتبين أن

فئة الخبرة 15 سنة فأكثر، تمثل النسبة الأعلى من أفراد المجتمع.

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
المسمى الوظيفي		
19.1	46	5 سنوات فأقل
11.2	27	5 إلى أقل من 10 سنوات
19.5	47	10 إلى أقل من 15 سنة
50.2	121	15 سنة فأكثر
100%	241	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة الوظيفية، حيث تبين أن

النسبة الأكبر من المجتمع تنتمي إلى فئة الخبرة 15 سنة فأكثر بنسبة (50.2%)، تليها فئة 10 إلى

أقل من 15 سنة بنسبة (19.5%)، وفئة 5 سنوات فأقل بنسبة (19.1%)، في حين جاءت فئة 5

إلى أقل من 10 سنوات بأدنى نسبة بلغت (11.2%)، ويعكس هذا التوزيع تنوع مستويات الخبرة بين

أفراد المجتمع مع تركيز كبير على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

### سادساً: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

يوضح الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري، حيث يتبين

أن فئتي الإدارة الوسطى والإشرافية تمثلان النسبة الأعلى من أفراد المجتمع.

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
المسمى الوظيفي		
14.9%	36	إدارة عليا
35.3%	85	إدارة وسطى
27.4%	66	إشرافية
22.4%	54	تنفيذية
100%	241	المجموع

يوضح الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري، حيث تتصدر فئة الإدارة الوسطى النسبة الأعلى من المجتمع بنسبة (35.3%)، تليها الفئة الإشرافية بنسبة (27.4%)، ثم الفئة التنفيذية بنسبة (22.4%)، في حين جاءت فئة الإدارة العليا بأدنى نسبة بلغت (14.9%). ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية بين أفراد المجتمع.

### 10-3 المعالجات الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية بهدف تحليل البيانات والتحقق من الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:

- لوصف خصائص العينة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة.
- لوصف متغيرات الدراسة الأساسية (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التضمين الوظيفي، تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى ترتيب الأبعاد والفقرات تبعاً للمتوسط الحسابي.

- للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد.
- تقييم حجم الأثر  $F^2$  لتحديد حجم أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- للتحقق من طبيعة توزيع البيانات تم استخدام مؤشري الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis).
- لاختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة تم حساب مصفوفة الارتباط Correlation Matrix ،  
بالإضافة إلى معاملي تضخم التباين (VIF) والتحمل (Tolerance) .
- لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS ، وذلك بحساب معاملات المسار ( $\beta$ ) ، والانحراف المعياري ، وقيم T ، والقيم الاحتمالية (P-value) ، إضافة إلى معامل التحديد ( $R^2$ ).
- لاختبار أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط تم الاعتماد على مخرجات SmartPLS لحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات ، ومقارنة قيم معاملات المسار قبل إدخال المتغير الوسيط وبعده لتحديد نوع الوساطة.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

1-4 تمهيد

2-4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

4-4 التداخل الخطي بين المتغيرات

5-4 حجم الأثر F2

6-4 تحليل فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

### 4-1 تمهيد

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك في ضوء البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف. حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يسهم في التحقق من طبيعة العلاقات والأثر بين متغيرات الدراسة، ويشمل هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، إضافة إلى تحليل الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، تمهيداً لمناقشة النتائج وتفسيرها في الفصل اللاحق.

### 4-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### 4-2-1 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

يتناول هذا القسم التحليل الوصفي للمتغير المستقل، والمتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، وقد تم تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، ويعرض الجدول رقم (4-1) القيم المحسوبة التي توضح مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى أفراد المجتمع.

الجدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
3	مرتفع	4.06	الاستقطاب والتعيين	1
1	مرتفع	4.17	التدريب والتطوير	2
2	مرتفع	4.16	إدارة الأداء	3
	مرتفع	4.13	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بلغ 4.13، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكاً جيداً لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بفرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف. كما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين 4.06 و4.17، مما يشير إلى تقارب تقييمات الأبعاد الثلاثة وعدم وجود فروق كبيرة بينها. وقد جاءت المرتبة الأولى للبعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي 4.17، يليه إدارة الأداء بمتوسط 4.16، في حين جاء الاستقطاب والتعيين في المرتبة الثالثة بمتوسط 4.06. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة نسبياً تدل على توافق كبير في آراء أفراد العينة حول أهمية هذه الاستراتيجيات، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

#### التحليل الوصفي للبعد الأول: الاستقطاب والتعيين

يشمل هذا البعد جميع الأنشطة التي تهدف إلى جذب أفضل الكفايات من سوق العمل الداخلي أو الخارجي، ثم اختيار الأفراد الأنسب لشغل الوظائف بناءً على متطلبات الوظيفة ومؤهلات المتقدمين التي وضعتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف. تتضمن مراحل الإعلان، التصفية، المقابلات، والاختيار النهائي. ويوضح الجدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.902	4.14	تعتمد الوزارة آليات استقطاب واضحة.	1.
6	مرتفع	1.033	4.01	تعلن الوزارة عن جميع الوظائف الشاغرة بشفافية	2.
4	مرتفع	0.993	4.04*	تجري الوزارة عملية تصفية لملفات المتقدمين وفق متطلبات الوظائف المعمول بها.	3.
5	مرتفع	0.957	4.02	تنفذ الوزارة مقابلات عادلة مع جميع المتقدمين.	4.
3	مرتفع	0.930	4.04*	تجري الوزارة اختبارات موضوعية للمتقدمين للوظائف التي تتطلب ذلك.	5.
2	مرتفع	0.821	4.13	تصدر الوزارة قرارات التعيين بعد إنجازات عمليات الاختيار بدقة.	6.
	مرتفع		4.06		المتوسط العام

\* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

يتضح من جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب

والتعيين أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.01 و4.14. وقد جاءت الفقرة "تعتمد الوزارة آليات استقطاب واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري 0.902، تلتها فقرة "تصدر الوزارة قرارات التعيين بعد إنجازات عمليات الاختيار بدقة" بمتوسط 4.13 وانحراف معياري 0.821. أما الفقرة "تعلن الوزارة عن جميع الوظائف الشاغرة بشفافية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.01 وانحراف معياري 1.033. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 4.06، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة لأهمية الاستقطاب والتعيين كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع اتفاق نسبي في تقييم الفقرات المختلفة كما يظهر من الانحرافات المعيارية.

### التحليل الوصفي للبعد الثاني: التدريب والتطوير

يمثل هذا البعد مجموعة من الأنشطة المصممة لتزويد الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بفاعلية، أو إعدادهم لمتطلبات مستقبلية. يشمل ذلك التدريب أثناء العمل وخارجه، والتطوير المهني المستمر، وبناء المسارات الوظيفية، ويوضح الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.784	4.25	تمتلك الوزارة خطة لاستراتيجية التدريب والتطوير.	7.
3	مرتفع	0.826	4.20	تجري الوزارة برامج تدريبية متنوعة لتطوير معارف الموظفين.	8.
2	مرتفع	0.787	4.22	توجه الوزارة اهتمامها نحو التدريب على مهارات الوظائف المستقبلية.	9.
6	مرتفع	0.904	4.05	تركز الوزارة على ربط التدريب بالمسارات المهنية للترقية.	10.
4	مرتفع	0.773	4.18	تؤكد الوزارة في برامجها التدريبية على سلوكيات إدارة الوظيفة.	11.
5	مرتفع	0.845	4.14	تُقيّم الوزارة نتائج برامج التدريب بشكل دوري لضمان فاعليتها.	12.
	مرتفع		4.17		المتوسط العام

يتضح من جدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب والتطوير أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.05 و4.25. وقد جاءت الفقرة "تمتلك الوزارة خطة لاستراتيجية التدريب والتطوير" في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.784، تلتها فقرة "توجه الوزارة اهتمامها نحو التدريب على مهارات الوظائف المستقبلية" بمتوسط 4.22 وانحراف معياري 0.787، ثم فقرة "تجري الوزارة برامج تدريبية متنوعة لتطوير معارف الموظفين" بمتوسط 4.20 وانحراف معياري 0.826. أما الفقرة "تركز الوزارة على ربط التدريب بالمسارات المهنية للترقية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 0.904. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 4.17، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة لأهمية التدريب والتطوير كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع توافق نسبي في تقييم الفقرات المختلفة كما يظهر من الانحرافات المعيارية.

#### التحليل الوصفي للبعد الثالث: إدارة الأداء

يهتم هذا البعد بعملية مستمرة تهدف إلى تحديد وتقييم ومراجعة أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف مقارنة بالأهداف المتفق عليها مسبقًا. تشمل وضع مؤشرات الأداء، تقديم التغذية الراجعة، تحديد الفجوات، وتطوير خطط التحسين، مما يساهم في رفع كفاءة الفرد وتحقيق أهداف المنظمة. ويبين جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، والرتبة.

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة الأداء

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0.777	4.27	تعتمد الوزارة نظاماً لإدارة الأداء.	13.
2	مرتفع	0.753	4.26	تستخدم الوزارة مؤشرات أداء.	14.
3	مرتفع	0.821	4.18	تحرص الوزارة على تقديم تغذية راجعة ببناء للموظفين لتطوير أدائهم.	15.
4	مرتفع	0.825	4.17	تعتمد الوزارة نتائج تقييم الأداء في قرارات الترقية.	16.
6	مرتفع	1.031	4.00	تمنح الوزارة الحوافز بناءً على نتائج الأداء.	17.
5		0.872	4.07	تضع الوزارة خططاً لتحسين الأداء في ضوء فجوات الأداء.	18.
	مرتفع		4.16	المتوسط العام	

يتضح من جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد إدارة

الأداء أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.00 و4.27. وقد جاءت الفقرة "تعتمد الوزارة نظاماً لإدارة الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.777، تلتها فقرة "تستخدم الوزارة مؤشرات أداء" بمتوسط 4.26 وانحراف معياري 0.753، ثم فقرة "تحرص الوزارة على تقديم تغذية راجعة ببناء للموظفين لتطوير أدائهم" بمتوسط 4.18 وانحراف معياري 0.821. أما الفقرة "تمنح الوزارة الحوافز بناءً على نتائج الأداء" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.00 وانحراف معياري 1.031. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 4.16، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة لأهمية إدارة الأداء كجزء من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع اتفاق نسبي في تقييم الفقرات المختلفة كما يظهر من الانحرافات المعيارية.

ومن خلال ما سبق، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مطبّقة بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وهو ما يعكس توجهاً مؤسسياً واضحاً نحو تطوير رأس المال البشري وتحسين كفاءة الأداء الوظيفي، ويلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية بين الأبعاد الثلاثة، الأمر الذي يدل على تكامل ممارسات الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء دون وجود اختلال جوهري في أي منها، كما تصدر بعد التدريب والتطوير يؤكد اهتمام الوزارة بالاستثمار في تنمية مهارات الموظفين والاستعداد لمتطلبات الوظائف المستقبلية، في المقابل، فإن حصول بعض الفقرات المتعلقة بالشفافية في الإعلان عن الوظائف وربط التدريب بالترقية على مراتب أدنى نسبياً يشير إلى فرص تحسين محددة يمكن العمل عليها مستقبلاً، وبشكل عام، تعكس النتائج نضجاً تنظيمياً في إدارة الموارد البشرية، بما يدعم قدرتها على الإسهام الفعّال في تحقيق أهداف الوزارة وتعزيز أدائها المؤسسي.

#### 4-2-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)

ينتقل هذا القسم إلى تحليل المتغير التابع وهو مستوى استراتيجية التضمين الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف من حيث أبعادها الثلاثة: الملائمة، الروابط، والتضحية. ويوضح الجدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع.

#### الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع

##### (استراتيجية التضمين الوظيفي)

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
مرتفع	1	4.13	الملائمة	1
مرتفع	2	4.10	الروابط	2
مرتفع	3	3.98	التضحية	3
مرتفع		2.35	استراتيجية التضمين الوظيفي	

يتضح من جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي بلغ 2.35، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة تجاه مستوى تنفيذ هذه الاستراتيجية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في فرع منطقة الجوف. وقد جاء البعد "الملائمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.13، يليه بعد "الروابط" بمتوسط 4.10، ثم بعد "التضحية" بمتوسط 3.98، ويشير هذا التقارب في المتوسطات إلى توافق نسبي في تقييمات أفراد العينة لجميع أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي، مما يعكس إدراكًا متوازنًا لمستوى إنجاز العاملين في المركز من حيث جودة التنفيذ وحجم الإنجاز والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

#### التحليل الوصفي للبعد الأول: الملائمة

يمثل هذا البعد مدى شعور الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف أن قيمه الشخصية وأهدافه تتماشى مع ثقافة المنظمة وطبيعة العمل الذي يؤديه، وأنه في المكان المناسب. الشعور بالملائمة يعزز من اندماج الموظف في العمل واستمراره. ويوضح الجدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملائمة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفع	0.838	4.17*	تعمل الوزارة على تعزيز توافق قيم الموظفين مع ثقافتها التنظيمية.	19.
4	مرتفع	0.889	4.08	توظف الوزارة الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم المهنية.	20.
1	مرتفع	0.846	4.18	تسعى الوزارة إلى خلق بيئة عمل تدعم توافق أهداف الموظفين مع أهدافها الاستراتيجية.	21.
3	مرتفع	0.853	4.17*	تهتم الوزارة بتعزيز شعور الموظف بالانتماء.	22.
5	مرتفع	0.971	4.05	تدعم الوزارة الموظف المتميز للمحافظة عليه.	23.
مرتفع			4.13	المتوسط العام	

\* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

يتضح من جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الملائمة أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.05 و4.18. وقد جاءت الفقرة "تسعى الوزارة إلى خلق بيئة عمل تدعم توافق أهداف الموظفين مع أهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.846، تلتها فقرة "تعمل الوزارة على تعزيز توافق قيم الموظفين مع ثقافتها التنظيمية" بمتوسط 4.17 وانحراف معياري 0.838، ثم فقرة "تهتم الوزارة بتعزيز شعور الموظف بالانتماء" بنفس المتوسط 4.17 ولكن بانحراف معياري أعلى 0.853. أما الفقرة "تدعم الوزارة الموظف المتميز للمحافظة عليه" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 0.971. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 4.13، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة لأهمية بعد الملائمة ضمن استراتيجية التضمين الوظيفي، مع اتفاق نسبي في تقييم الفقرات كما يظهر من الانحرافات المعيارية.

#### التحليل الوصفي للبعد الثاني: الروابط

يعكس هذا البعد حجم وعمق العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربط الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بزملائه والعمل والبيئة التنظيمية بشكل عام، مثل الترابط مع الزملاء أو الانخراط في فرق العمل. كلما زادت هذه الروابط، زاد احتمال بقاء الموظف في مكانه. ويوضح الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروابط

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	0.887	4.07	تعمل الوزارة على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	24.
3	مرتفع	0.887	4.10	تشجع الوزارة العمل بأسلوب فرق العمل الذاتية لتحقيق التعاون والإنتاجية.	25.
1	مرتفع	0.789	4.17	تهتم الوزارة ببناء شبكات تواصل فعالة بين جميع الإدارات كافة.	26.
5	مرتفع	0.977	4.00	تحفز الوزارة اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين.	27.
2	مرتفع	0.836	4.13	تؤكد الوزارة على نشر ممارسات ثقافة التعاون بين الموظفين.	28.
	مرتفع		4.10	المتوسط العام	

يتضح من جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الروابط

أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.00 و4.17. وقد

جاءت الفقرة "تهتم الوزارة ببناء شبكات تواصل فعالة بين جميع الإدارات كافة" في المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.789، تلتها فقرة "تؤكد الوزارة على نشر ممارسات ثقافة

التعاون بين الموظفين" بمتوسط 4.13 وانحراف معياري 0.836، ثم فقرة "تشجع الوزارة العمل بأسلوب

فرق العمل الذاتية لتحقيق التعاون والإنتاجية" بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.887. في حين

جاءت الفقرة "تحفز الوزارة اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

4.00 وانحراف معياري 0.977. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 4.10، مما يعكس

إدراكًا مرتفعًا لدى أفراد العينة لأهمية بعد الروابط ضمن استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع وجود درجة من التقارب في تقييم الفقرات

كما توضح قيم الانحرافات المعيارية.

### التحليل الوصفي للبعد الثالث: التضحية

يمثل هذا البعدا قد يخسر الموظف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف إذا قرر مغادرة وظيفته، سواء كانت مزايا مالية أو معنوية، مثل الاستقرار، الفوائد، السمعة أو فرص التطور. ارتفاع مستوى "التضحية" يشير إلى اندماج وظيفي أعلى، ويوضح الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد.

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التضحية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	1.090	3.94	تعمل الوزارة على توفير مزايا مالية تجعل بقاء الموظف في عمله خياراً مفضلاً.	29.
3	مرتفع	1.058	3.97	تقدم الوزارة الدعم المعنوي لتعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	30.
2	مرتفع	1.070	4.00	تسعى الوزارة إلى توفير فرص ترقية مستمرة.	31.
1	مرتفع	0.956	4.11	تهتم الوزارة ببناء سمعة مهنية إيجابية تجعل الانتماء إليها مصدر فخر للموظفين.	32.
5	مرتفع	1.110	3.85	تمنح الوزارة امتيازات يصعب على الموظف الحصول عليها في جهات أخرى.	33.
	مرتفع		3.98	المتوسط العام	

يتضح من جدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التضحية

أن جميع الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.85 و4.11. وقد جاءت الفقرة "تهتم الوزارة ببناء سمعة مهنية إيجابية تجعل الانتماء إليها مصدر فخر للموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.956، تلتها فقرة "تسعى الوزارة إلى توفير فرص ترقية مستمرة" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.070، ثم فقرة "تقدم الوزارة الدعم المعنوي لتعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي" بمتوسط 3.97 وانحراف معياري 1.058. في

حين جاءت الفقرة "تمنح الوزارة امتيازات يصعب على الموظف الحصول عليها في جهات أخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.110. ويشير المتوسط الحسابي العام للبعد ككل إلى 3.98، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لدى أفراد العينة لأهمية بعد التضحية ضمن استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع وجود درجة من التقارب في تقييم الفقرات كما توضح قيم الانحرافات المعيارية.

ومن خلال ما سبق، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن استراتيجية التضمين الوظيفي مطبقة بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، بما يعكس بيئة تنظيمية داعمة لاستقرار الموظفين وارتباطهم بالعمل، ويلاحظ أن بُعد الملائمة جاء في المرتبة الأولى، مما يدل على نجاح الوزارة في تحقيق التوافق بين قيم الموظفين وأهدافها وثقافتها التنظيمية، كما يشير الارتفاع النسبي في بُعد الروابط إلى وجود علاقات مهنية واجتماعية إيجابية تعزز روح التعاون والعمل الجماعي، في المقابل، جاء بُعد التضحية في المرتبة الأخيرة رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما قد يعكس حاجة لمزيد من الاهتمام بالمزايا التنافسية والامتيازات طويلة الأجل، وبوجه عام، تؤكد النتائج أن الوزارة تمتلك مقومات قوية لتعزيز بقاء الموظفين واستمراريتهم، بما يدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

#### 4-2-3 التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)

ينتقل هذا القسم إلى تحليل المتغير الوسيط وهو استخدام تقنيات برمجية متقدمة مثل الخوارزميات الذكية والنظم الخبيرة والشبكات العصبونية والتعلم الآلي والشات جي بي تي لتحليل وإدارة عمليات التوظيف في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، يتم تقييم أثر هذه التقنيات من خلال قدرتها على تحسين جودة اختيار المرشحين وسرعة عمليات التوظيف،

مع مراعاة تأثير مستوى المهارات الرقمية للموظفين في تعزيز فاعلية هذه التقنيات. ويوضح الجدول

رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع مرتبة تنازلياً.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط

(تطبيقات الذكاء الاصطناعي)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
12	مرتفع	0.983	3.82*	تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي في عملية الاستقطاب.	34.
15	متوسط	1.017	3.66	تعتمد الوزارة على ChatGPT لتحليل السير الذاتية.	35.
14	مرتفع	1.000	3.76	تستخدم الوزارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي لفرز المتقدمين للوظائف.	36.
11	مرتفع	0.975	3.88	تركز الوزارة على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم الشفافية.	37.
6	مرتفع	0.931	3.99	يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز المعاملات داخل الوزارة.	38.
10	مرتفع	0.973	3.89*	تحقق الوزارة مرونة أكبر في التوظيف من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	39.
7	مرتفع	0.901	3.97	تُعزز تطبيقات الذكاء الاصطناعي من قدرة الوزارة على التعامل مع حجم كبير من الطلبات.	40.
2	مرتفع	0.887	4.02	تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	41.
3	مرتفع	0.940	4.01	تستخدم الوزارة تطبيقات التعلم العميق في تدريب الموظفين.	42.
1	مرتفع	0.931	4.06	تهتم الوزارة برفع مستوى المهارات الرقمية لدى موظفيها.	43.
4	مرتفع	0.890	4.00*	تصمم الوزارة برامج توظيف تعتمد على النظم الخبيرة لتحسين اختيار المرشحين.	44.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
9	مرتفع	0.934	3.89*	تحدد الوزارة احتياجات التوظيف المستقبلية بالاعتماد على توقعات الشبكات العصبونية.	45.
8	مرتفع	0.912	3.95	تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة.	46.
13	مرتفع	0.992	3.82*	تقييم الوزارة أداء الموظفين بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي.	47.
5	مرتفع	0.917	4.00*	تستفيد الوزارة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التحسين المستمر للأداء.	48.
	مرتفع		3.91	المتوسط العام	

\* عند تساوي أكثر من فقرة في الأوساط الحسابية فإنه يؤخذ في هذه الحالة الانحراف المعياري الأقل ليكون الأول

يتضح من جدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي) أن غالبية الفقرات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.66 و 4.06. وقد جاءت الفقرة "تهتم الوزارة برفع مستوى المهارات الرقمية لدى موظفيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري 0.931، تلتها فقرة "تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين" بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.887، ثم فقرة "تستخدم الوزارة تطبيقات التعلم العميق في تدريب الموظفين" بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.940. كما جاءت فقرات تصميم برامج التوظيف المعتمدة على النظم الخبيرة والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التحسين المستمر للأداء ضمن المراتب المتقدمة بمتوسطات بلغت 4.00. في المقابل، جاءت الفقرة "تعتمد الوزارة على ChatGPT لتحليل السير الذاتية" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.66 وانحرافها المعياري 1.017، مما يشير إلى أن هذا التطبيق لا يزال أقل استخدامًا مقارنة ببقية تطبيقات

الذكاء الاصطناعي. ويبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير الوسيط ككل 3.91، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم ممارسات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع وجود درجة من التقارب في تقييم الفقرات المختلفة كما تظهره قيم الانحرافات المعيارية.

ومن خلال ما سبق، تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُستخدم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف بمستوى مرتفع نسبيًا، بما يعكس توجهًا تنظيميًا داعمًا للتحول الرقمي وتحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبرز الاهتمام برفع المهارات الرقمية للموظفين كأعلى الفقرات، وهو ما يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية هذه التطبيقات وتحقيق أقصى استفادة منها، كما تؤكد النتائج دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات وتسريع الإجراءات ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، في المقابل، يشير المستوى المتوسط لاستخدام تطبيقات مثل ChatGPT في تحليل السير الذاتية إلى وجود فرص تطوير مستقبلية في توظيف الأدوات الذكية المتقدمة، وبوجه عام، يعزز هذا المستوى من الاستخدام الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقوية العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي داخل الوزارة.

#### 3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

تُعد معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعًا طبيعيًا خطوة أساسية قبل تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية، لا سيما في تحليلات الانحدار، حيث يسهم افتراض الطبيعية في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها. (Hair et al., 2021) وللتحقق من ذلك، تم الاعتماد على مؤشر الالتواء (Skewness)

والتقلطح (Kurtosis)، إذ يعبر الالتواء عن درجة تماثل توزيع البيانات حول المتوسط الحسابي، بينما يشير التقلطح إلى مدى تركيز القيم قرب المتوسط أو تشتتها بعيداً عنه.

ويشير (Demir 2022) إلى أن البيانات تُعد مقبولة من حيث التوزيع إذا تراوحت قيم الالتواء بين  $(3+)$  و  $(3-)$ ، والتفرطح بين  $(10+)$  و  $(10-)$ . في حين وضع (George and Mallery 2020) حدوداً أكثر تشدداً تتمثل في النطاق  $(2+)$  و  $(2-)$  لكلا المؤشرين، باعتباره معياراً للجودة العالية في التوزيع الطبيعي، ويبين الجدول رقم (4-10) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات محل الدراسة:

الجدول رقم (4-10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغير	الالتواء (Skewness)	التفرطح (Kurtosis)	التوزيع
الاستقطاب والتعيين	0.483	-0.830	طبيعي
التدريب والتطوير	0.124	-0.622	طبيعي
إدارة الأداء	0.623	-0.709	طبيعي
الملائمة	1.177	-0.936	طبيعي
الروابط	0.849	-0.881	طبيعي
التضحية	1.064	-1.106	طبيعي
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	0.421	-0.575	طبيعي

يوضح الجدول أن جميع قيم الالتواء جاءت موجبة وضمن نطاق مقبول يحقق معايير Demir (2022)، بل وتقع أيضاً ضمن الحدود المشددة لجورج ومالوري  $(2+)$  إلى  $(2-)$ . وتشير القيم السالبة الخفيفة إلى أن التوزيع يميل قليلاً نحو اليسار، وهو اتجاه يتوافق مع المتوسطات الحسابية لمعظم المتغيرات.

أما قيم التفرطح فقد تراوحت بين  $(-0.575)$  و  $(-1.106)$ ، وهي جميعها تقع ضمن الحدود المقبولة نظرياً  $(10+)$  إلى  $(10-)$ ، كما أنها قريبة جداً من الحدود الضيقة التي يقترحها George and Mallery

(2020). وتشير القيم سالبة الطفيفة إلى درجة تركز أكبر للبيانات حول المتوسط مقارنة بالتوزيع الطبيعي القياسي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تُظهر نمطاً قريباً جداً من التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يهيئها لاستخدام التحليلات الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار واختبارات الفرضيات، مما يعزز من صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

#### 4-4 التداخل الخطي بين المتغيرات

يُعد اختبار التداخل الخطي Multicollinearity من الافتراضات الأساسية المطلوبة في تحليل الانحدار المتعدد، حيث يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ جداً بين المتغيرات المستقلة لأن ذلك قد يؤدي إلى تقديرات غير مستقرة وغير موثوقة للمعاملات (Akhtar & Alharthi, 2025) ولاختبار التداخل الخطي، تم استخدام ثلاثة مؤشرات: مصفوفة الارتباط Correlation Matrix لفحص العلاقات البينية بين المتغيرات المستقلة، ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF، ومعامل التحمل Tolerance. ووفقاً لـ (Hair et al. 2021)، فإن وجود ارتباطات أعلى من (0.90) بين المتغيرات المستقلة يشير إلى مشكلة تداخل خطي. أما بالنسبة لمعامل VIF، فإن القيم الأقل من (10) تُعتبر مقبولة، والقيم الأقل من (5) تُعتبر مثالية (Efeizomor, 2023). وبالنسبة لمعامل التحمل Tolerance، فإن القيم الأكبر من (0.10) تُعتبر مقبولة، والقيم الأكبر من (0.20) تُعتبر مثالية (Barakat, 2023). ويوضح الجدول رقم (4-11) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم (4-11): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

إدارة الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	
		1.000	الاستقطاب والتعيين
	1.000	**0.772	التدريب والتطوير
1.000	**0.882	**0.739	إدارة الأداء

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول أن وجود ارتباطات قوية بين أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.739) و(0.882)، ورغم اقتراب أعلى معامل ارتباط من الحد الفاصل (0.90)، إلا أنه يظل ضمن النطاق المقبول إحصائياً وفقاً لما أورده Hair et al. (2021, p. 136) أن معاملات الارتباط التي تقل عن (0.90) لا تعكس مشكلة ارتباط خطي تام (Perfect Collinearity) ولا تؤثر سلباً في سلامة نموذج الانحدار أو دقة التقديرات الإحصائية، ويشير هذا النسق من الارتباطات القوية إلى تماسك الهيكل الداخلي للمتغير المستقل، حيث تعمل هذه الأبعاد كمنظومة متكاملة وليست كجزئيات منعزلة، مع التأكيد على أن هذا الترابط لم يصل إلى درجة التطابق التام (Perfect Collinearity) التي قد تخل بسلامة نموذج الانحدار، وأعلى معامل ارتباط كان بين بعد التدريب والتطوير وبعد إدارة الأداء حيث بلغ 0.882، وهو معامل ارتباط قوي ولكنه لا يزال في النطاق المقبول. ووجود ارتباطات موجبة ومتوسطة إلى قوية بين جميع الأبعاد أمر طبيعي ومنتوق، حيث إن هذه الأبعاد جميعها تمثل جوانب مختلفة من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي من الطبيعي أن تكون مترابطة فيما بينها، ولكن المهم هو أن هذا الترابط ليس شديداً لدرجة تسبب مشاكل إحصائية في التحليل.

ولمزيد من التأكد من عدم وجود تداخل خطي، تم حساب معاملات VIF و Tolerance لكل

متغير مستقل، ويوضح الجدول رقم (4-12) هذه المعاملات.

الجدول رقم (4-12): معاملات VIF و Tolerance لأبعاد المتغير المستقل  
وتطبيقات الذكاء الاصطناعي

VIF	Tolerance	البعد
2.545	0.393	الاستقطاب والتعيين
5.145	0.194	التدريب والتطوير
4.581	0.218	إدارة الأداء
2.465	0.347	تطبيقات الذكاء الاصطناعي

يتضح من الجدول أن جميع قيم Tolerance لأبعاد المتغير المستقل وتطبيقات الذكاء الاصطناعي تراوحت بين 0.194 و 0.393، وهي قيم أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول البالغ 0.10 وفقاً لـ (Akhtar & Alharthi (2025)، كما أنها أعلى أيضاً من الحد المثالي البالغ 0.20 الذي أشار إليه (Hair et al. (2021)، كما يتضح أن جميع تراوحت بين 2.465 و 5.145، وهي قيم أقل بكثير من الحد الأقصى المقبول البالغ 10 وفقاً لـ (O'Brien (2007)، وأقل أيضاً من الحد المثالي البالغ 5 الذي أشار إليه (Hair et al. (2021) وأعلى قيمة VIF كانت للبعد التدريب والتطوير حيث بلغت 5.145، وهي قيمة منخفضة جداً مقارنة بالحد الأقصى المقبول، وبشكل عام، تؤكد نتائج مصفوفة الارتباط ومعاملات VIF و Tolerance بشكل قاطع على عدم وجود مشكلة التداخل الخطي الشديد بين أبعاد المتغير المستقل، وأن جميع الأبعاد يمكن إدراجها معاً في نموذج الانحدار المتعدد دون أي مشاكل إحصائية، كما أن المعاملات المقدرة ستكون موثوقة ومستقرة وصالحة للتفسير واتخاذ القرارات.

#### 4-5 التداخل الخطي بين المتغيرات

كما قامت الدراسة بتقييم حجم الأثر  $F^2$  لتحديد حجم أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وحيث أن الدراسة الحالية تحتوي على متغير مستقل بثلاثة ابعاد و من خلال نتائج ال PLS4 ظهرت نتائج جدول رقم (24)، وفي هذا السياق أشار (Hair et al., 2022) إلى أن حجم الأثر يعتبر كبيراً

أو قوياً إذا كان أكثر من 0.35 ، و أثراً متوسطاً إذا كان مستوى 0.15 و ضعيفاً عند مستوى 0.02 ، حيث تشير نتائج هذا الاختبار إلى أن حجم الأثر المتغير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده على استراتيجية التضمين الوظيفي جاء كبيراً بمقدار (0.460) ، كما أن حجم تأثير متغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي جاء أيضاً متوسطاً بمقدار (0.233).

**الجدول رقم (4-13) حجم الأثر F<sup>2</sup>**

النتيجة	استراتيجية التضمين الوظيفي	
	اسم المتغير	حجم الأثر F <sup>2</sup>
أثر كبير	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.460
أثر متوسط	تطبيقات الذكاء الاصطناعي	0.233

#### 6-4 تحليل فرضيات الدراسة

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد

البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تهدف الفرضية H01 إلى التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية بأبعدها الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) في استراتيجية

التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وذلك عند

مستوى دلالة إحصائية مقداره ( $\alpha = 0.05$ ).

ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام برنامج Smart PLS

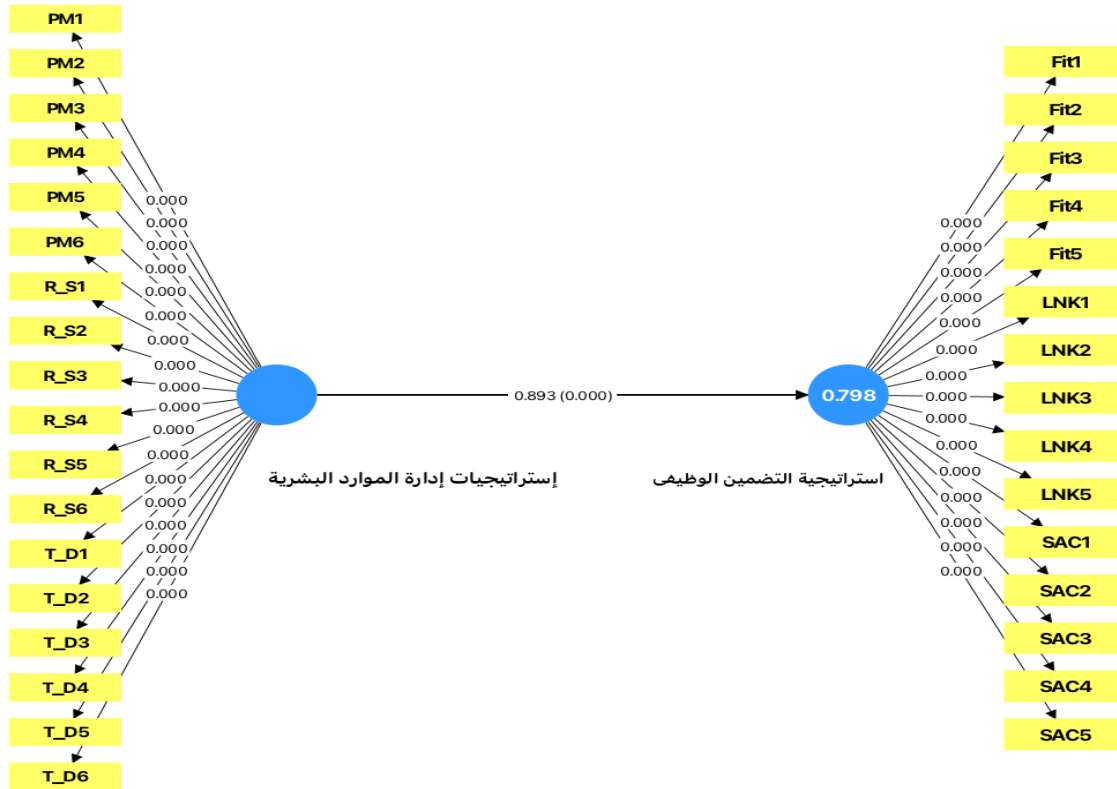
بالاعتماد على نماذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) ، حيث يتيح هذا الأسلوب تقدير

معاملات المسارات الإحصائية بدقة، بما يشمل معامل الانحدار، ومتوسط العينة، والانحراف

المعياري، وقيمة (T) ، والقيمة الاحتمالية (P-value) ، بالإضافة إلى معامل التفسير ( $R^2$ ) ، بما يسهم في الحكم على دلالة الأثر الإحصائي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

الجدول رقم (4-14): نتائج اختبار أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على  
استراتيجية التضمين الوظيفي

القرار	R2	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار ( $\beta$ )	
رفض الفرضية	0.798	0.000	64.220	0.014	0.893	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> استراتيجية التضمين الوظيفي



الشكل رقم (4-1) العلاقة المباشرة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف

يبين الجدول (4-14) أن معامل المسار بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي بلغ ( $\beta = 0.893$ ) ، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، بما يعكس التأثير الكبير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف.

وتوضح قيمة  $T$  الإحصائية البالغة (64.220)، والتي تفوق القيمة الحرجة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مرتفعة. كما تؤكد القيمة الاحتمالية ( $P\text{-value} = 0.000$ ) رفض الفرضية الصفرية، مما يدل على وجود أثر حقيقي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي.

أما معامل التفسير ( $R^2$ ) الذي بلغ (0.798)، فيشير إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (79.8%) من التباين في استراتيجية التضمين الوظيفي، وهو ما يعكس قوة النموذج وقدرته العالية على تفسير التغيرات في المتغير التابع، ويؤكد الدور المحوري الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تعزيز تضمين الموظفين وظيفياً.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0.1$ ) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي، ويستنتج وجود أثر إيجابي وقوي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مما يبرز أهمية تبني هذه الاستراتيجيات بفاعلية لدعم الاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الملائمة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الروابط في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،

التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على التضحية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

تهدف الفرضيات الفرعية H01.1 و H01.2 و H01.3 إلى اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على أبعاد

استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف،

والمتمثلة في (الملائمة، الروابط، التضحية)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وقد تم تحليل هذه الفرضيات باستخدام برنامج SmartPLS بالاعتماد على نمذجة المعادلات

الهيكالية الجزئية (PLS-SEM)، حيث جرى فحص كل مسار على حدة من خلال مجموعة من

المؤشرات الإحصائية شملت معامل الانحدار ( $\beta$ )، والانحراف المعياري، وقيمة T الإحصائية، والقيمة

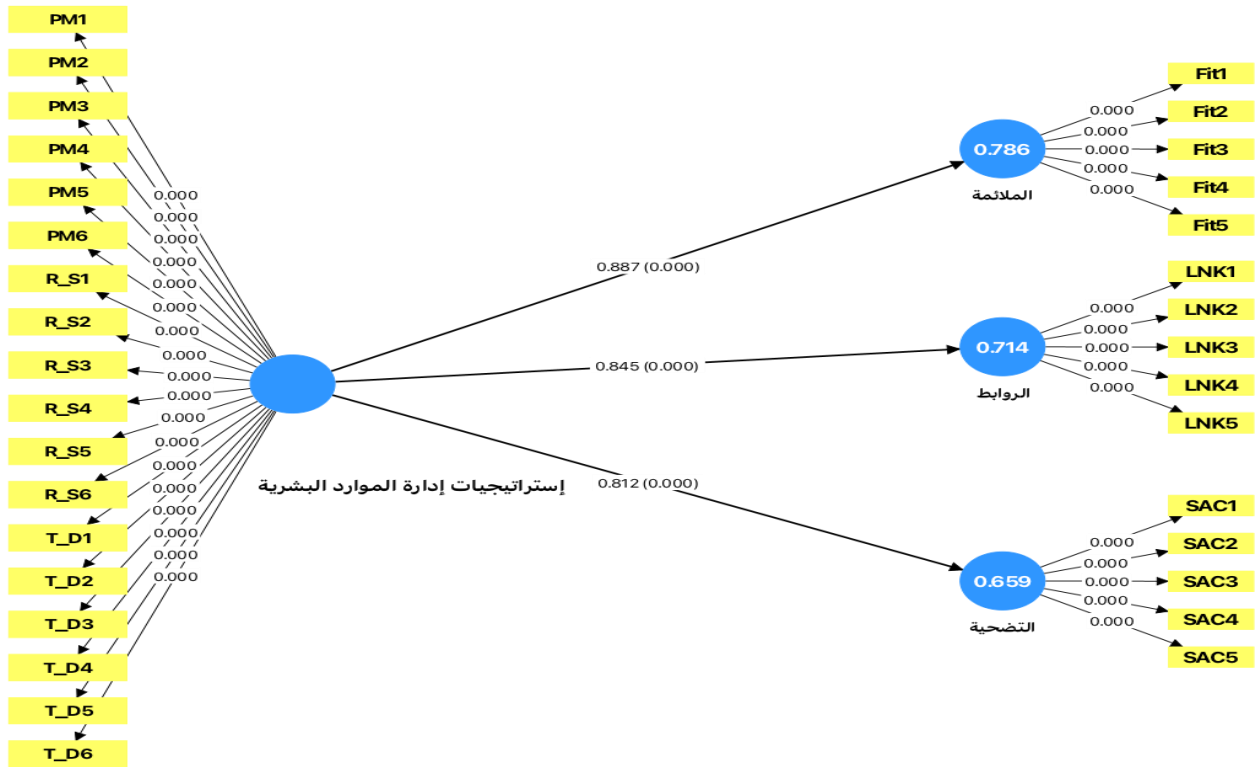
الاحتمالية (P-value)، إضافة إلى معامل التفسير ( $R^2$ )، وذلك بهدف تقييم مدى تأثير استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية على كل بعد من أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي، وتحديد دلالة هذه التأثيرات

إحصائياً وفقاً لمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

الجدول رقم (4-15) : نتائج اختبار المسار لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي

القرار	R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض	0.786	0.000	59.680	0.015	0.887	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> الملائمة
رفض	0.714	0.000	39.277	0.022	0.845	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> الروابط
رفض	0.659	0.000	29.824	0.027	0.812	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> التضحية



الشكل رقم (4-2): تحليل المسار لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي

**H01.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،**

**التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الملائمة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية**

**في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )**

تشير نتائج الجدول إلى أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على بعد الملائمة بلغ معامل

مسار قدره ( $\beta = 0.887$ )، وقيمة ( $T (59.680)$ ) ، وقيمة احتمالية ( $P = 0.000$ ) ، ومعامل تفسير مرتفع

بلغ ( $R^2 = 0.786$ ) ، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية على هذا البعد، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية H01.1

**H01.2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،**

**التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على الروابط في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية**

**في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )**

كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

على بعد الروابط، حيث بلغ معامل المسار ( $\beta = 0.845$ ) ، وقيمة ( $T (39.277)$ ) ، عند مستوى دلالة ( $P$

$= 0.000$ ) ، ومعامل تفسير ( $R^2 = 0.714$ ) ، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H01.2

**H01.3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين،**

**التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على التضحية في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية**

**الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )**

تشير نتائج الجدول إلى أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على بعد التضحية بلغ معامل

مسار قدره ( $\beta = 0.812$ ) ، مع قيمة  $T$  بلغت ( $29.824$ ) وقيمة احتمالية ( $P = 0.000$ ) ، ومعامل تفسير

( $R^2 = 0.659$ )، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية، وبناءً عليه تم رفض الفرضية

الصفريّة. H01.3

وبناءً على ما سبق، يتضح أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تُسهم بشكل معنوي في تعزيز جميع أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد، حيث كان التأثير الأقوى على بعد الملائمة، يليه الروابط، ثم التوضيحية.

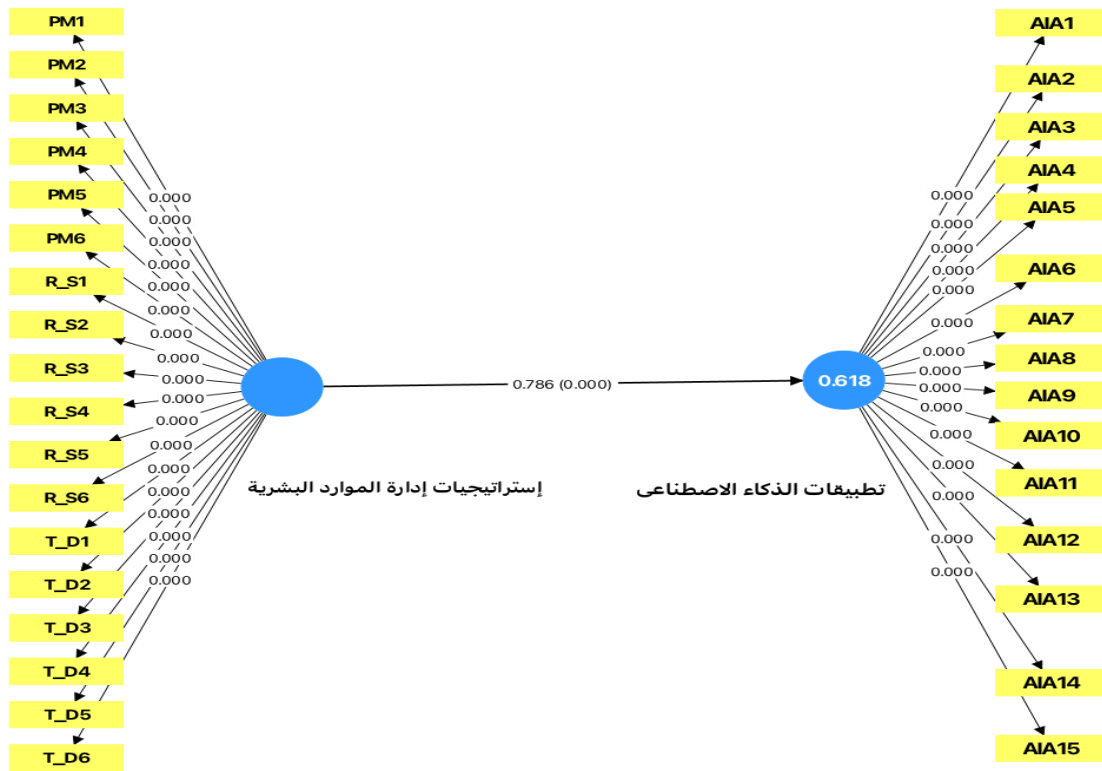
**H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )**

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام برنامج SmartPLS عبر نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، حيث تم قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال مؤشرات إحصائية شملت: معامل المسار ( $\beta$ )، الانحراف المعياري (STDEV)، قيمة T الإحصائية، القيمة الاحتمالية (P-value)، ومعامل التحديد ( $R^2$ ). تهدف هذه المقاييس إلى تحديد وجود أثر إحصائي للاستراتيجيات على مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الوزارة وفق مستوى الدلالة المعتمد.

الجدول رقم (4-16): نتائج تحليل المسار لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

تطبيقات الذكاء الاصطناعي

القرار	R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
رفض	0.618	0.000	30.927	0.025	0.786	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - تطبيقات الذكاء الاصطناعي



الشكل رقم (4-3): مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي

يشير الجدول (4-16) إلى نتائج تحليل المسار لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف. فقد

بلغ معامل المسار ( $\beta = 0.786$ )، مع انحراف معياري ( $STDEV = 0.025$ )، وقيمة  $T = 30.927$ ،

وقد كانت القيمة الاحتمالية  $P = 0.000$ ، بينما وصل معامل التحديد ( $R^2 = 0.618$ )، مما يعكس قدرة استراتيجيات

إدارة الموارد البشرية على تفسير حوالي 61.8% من التباين في مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

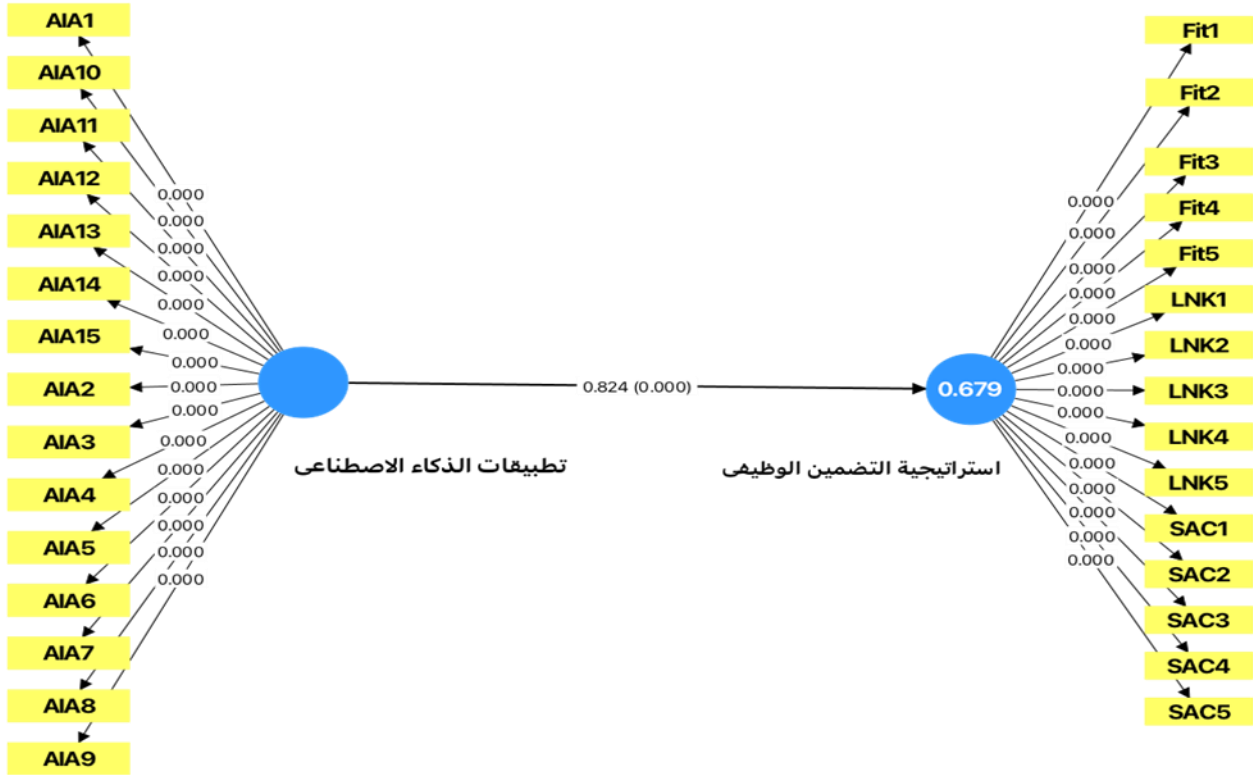
وتشير هذه النتائج إلى وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الوزارة، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0.2. كما يوضح الشكل ( ) قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، مؤكداً أهمية استراتيجيات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وإدارة الأداء في تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بما يسهم في رفع الكفاءة الرقمية وتحسين القدرة على التكيف مع التحول الرقمي في المؤسسة.

**H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي (الملائمة، الروابط، التوضيحية) في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$**

تم تحليل الفرضية الثالثة (H03) للتحقق من وجود أثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف ، والذي شمل أبعاد الأداء الثلاثة: (الملائمة، الروابط، التوضيحية). وقد تم استخدام تحليل المسار، لتحديد مدى دلالة العلاقة بين المتغيرين واستنتاج القرار المناسب بشأن الفرضية الصفرية.

**الجدول رقم (4-17): نتائج تحليل المسار لتأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف**

القرار	R2	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار ( $\beta$ )	
رفض	0.67	0.000	37.40	0.022	0.824	تطبيقات الذكاء الاصطناعي - < استراتيجية التضمين الوظيفي
	9		2			



الشكل رقم (4-4): مستوى تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي

توضح النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر بشكل إيجابي وكبير على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف. فقد بلغ معامل التأثير 0.824، ما يعكس قوة العلاقة الإيجابية بين التطبيقات الرقمية وأبعاد التضمين الوظيفي. كما بلغت قيمة  $T$  37.402 مع قيمة احتمالية  $P = 0.000$ ، مما يدل على دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.05. ويشير معامل التحديد  $R^2 = 0.679$  إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تفسر حوالي 67.9% من التباين في استراتيجية التضمين الوظيفي، مما يؤكد الأهمية الكبيرة لتعزيز القدرات الرقمية للعاملين في دعم الملائمة، الروابط، والتوضيح داخل المنظمة.

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة الأداء) على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي متغيراً وسيطاً عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) .

سعت الفرضية الرابعة إلى التحقق من وجود أثر غير مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، من خلال اعتبار تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط. ولتحديد طبيعة هذا الأثر، تم اعتماد خطوات الوساطة وفق نموذج بارون وكني، والذي يشترط تحقق ثلاثة شروط أساسية لإثبات الوساطة، وهي:

1. وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
2. وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط.
3. أن يؤدي إدخال المتغير الوسيط إلى تقليل الأثر المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، مع بقاء الأثر غير المباشر دالاً إحصائياً.

ولفحص هذه الشروط، تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM)، وتم استخراج

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل مسار كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-18): نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي

القرار	R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية (P-value)	قيمة T	الانحراف المعياري (STDEV)	معامل المسار (β)	
	-	0.000	5.601	0.057	0.318	تطبيقات الذكاء الاصطناعي -> استراتيجية التضمين الوظيفي
رفض	0.834	0.000	12.321	0.052	0.642	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> استراتيجية التضمين الوظيفي
	0.617	0.000	30.586	0.026	0.786	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> تطبيقات الذكاء الاصطناعي
	-	0.000	5.636	0.044	0.250	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية -> تطبيقات الذكاء الاصطناعي -> استراتيجية التضمين الوظيفي

تشير النتائج إلى تحقق شروط الوساطة وفق نموذج بارون وكني، إذ أظهرت وجود أثر مباشر

ودال إحصائياً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي، وأثر قوي ودال

لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى أثر غير مباشر

دال للمتغير الوسيط على استراتيجية التضمين الوظيفي.

وبالنظر إلى قيمة التأثير غير المباشر (0.250) مقارنة بالأثر المباشر (0.642)، يتضح

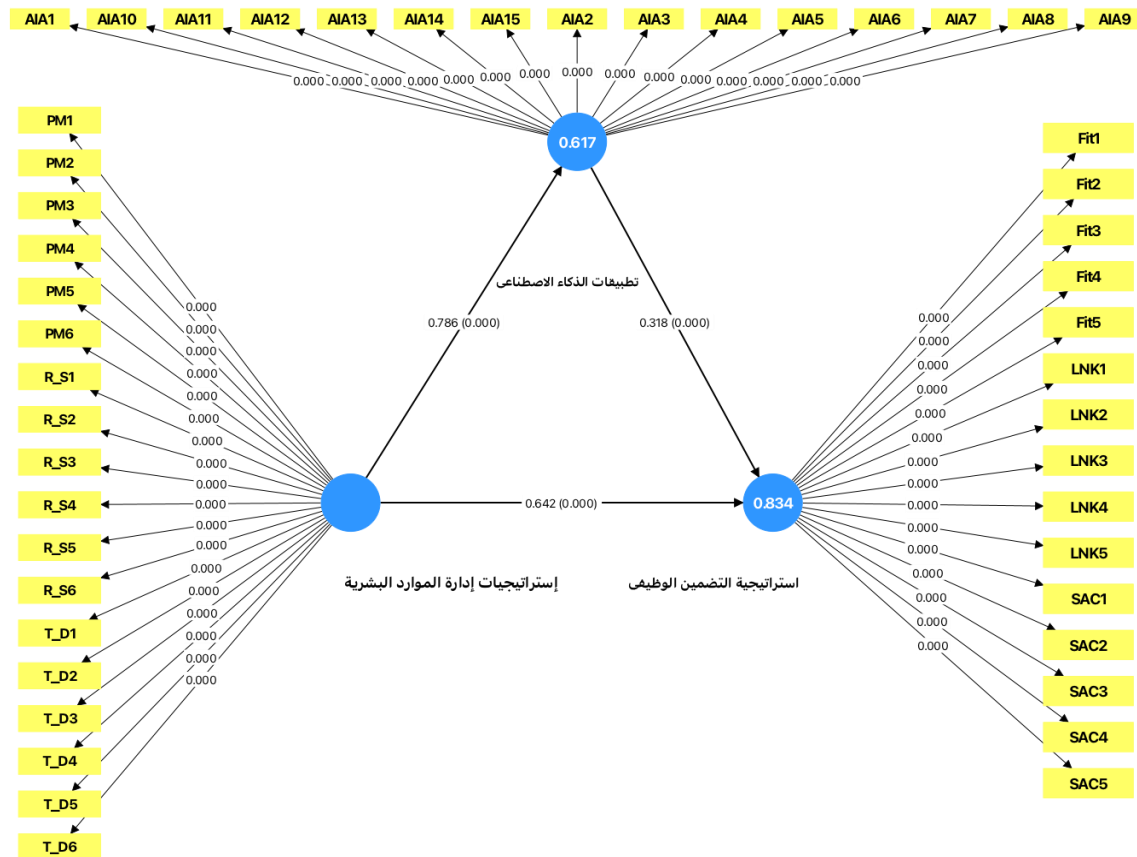
أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً وسيطاً مهماً يعزز أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

على استراتيجية التضمين الوظيفي، وهو ما يشير بوضوح إلى تحقق الوساطة الجزئية (Partial).

(Mediation) ويؤكد (Hair et al. (2021) أن بقاء الأثر المباشر دالاً مع وجود أثر غير مباشر دال

يُعد دليلاً قاطعاً على الوساطة الجزئية في نماذج Zhao et al. (2010) هذا التفسير، موضحين أن وجود تأثير مباشر وغير مباشر دالين في الوقت ذاته يعكس وساطة حقيقية تعزز العلاقة بين المتغيرات ولا تلغيها.

بناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الرابعة H0.4 التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائياً، ويُستنتج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تمثل عاملاً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف.



الشكل رقم (4-5) اختبار أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

2-5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4-5 التوصيات

5-5 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5-1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي استطاع من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها المختلفة. وبناءً على هذه النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيص ذلك بما يلي:

#### 5-2 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أظهرت المتوسطات الحسابية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة ما يلي:

##### 1. مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، يتضح أن فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس توجهاً تنظيمياً واعياً بأهمية هذه الاستراتيجيات في دعم الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، كما تشير النتائج إلى تقارب مستويات تطبيق أبعاد الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، بما يعكس تكاملاً وتوازناً في ممارساتها، وقد جاء بعد التدريب والتطوير في المرتبة الأولى، مما يدل على اهتمام الوزارة بتنمية قدرات الموظفين، يليه بعد إدارة الأداء، في حين حلّ بعد الاستقطاب والتعيين أخيراً رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع، بما يشير إلى إمكانية تطوير بعض جوانبه لتحقيق مزيد من التكامل، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الضبيبي (2024)، التي أظهرت أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) تُطبق بمستوى مرتفع وتسهم بشكل إيجابي في تعزيز السمعة التنظيمية، حيث أبرزت الدراسة أهمية التدريب والتطوير وتقييم الأداء

في دعم الكفاءة المؤسسية، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الطرف (2024)، التي أشارت إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) تُطبق بمستوى مرتفع وتؤثر إيجاباً في تحقيق التميز التنظيمي، مؤكدة الدور الحيوي لهذه الاستراتيجيات في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، ودراسة Khuong (2020)، التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير وبيئة العمل والتعويضات كانت مطبقة بمستوى مرتفع.

وفيما يتعلق بكل بعد من المتغير المستقل، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية ما يلي:

#### أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول: الاستقطاب والتعيين

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاستقطاب والتعيين يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف. وتشير النتائج إلى وجود فجوات بسيطة في بعض مراحل عملية الاختيار والتعيين، مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وضمان شفافية بعض الإجراءات، حيث تعتمد الوزارة بشكل كبير على آليات واضحة وخبرة الموظفين في إدارة عمليات التصفية والمقابلات والاختبارات. ويستلزم ذلك من القادة ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لإدارة هذه العمليات بدقة، وتنمية مهارات فرق العمل المشاركة، مع امتلاك فهم شامل لمتطلبات الوظائف والمعارف السلوكية والإدارية لضمان اختيار الكفاءات الأنسب بكفاءة عالية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الضبيبي (2024)، التي أظهرت أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف واختيار الكفاءات، تُطبق بمستوى مرتفع في شركة نفط الكويت، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية هذه الاستراتيجيات في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

### ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني: التدريب والتطوير

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاستقطاب والتعيين يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وتشير النتائج إلى وجود فجوات بسيطة في بعض مراحل عملية الاختيار والتعيين، مثل الإعلان عن الوظائف الشاغرة وضمان شفافية بعض الإجراءات، حيث تعتمد الوزارة بشكل كبير على آليات واضحة وخبرة الموظفين في إدارة عمليات التصفية والمقابلات والاختبارات، ويستلزم ذلك من القادة ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لإدارة هذه العمليات بدقة، وتنمية مهارات فرق العمل المشاركة، مع امتلاك فهم شامل لمتطلبات الوظائف والمعارف السلوكية والإدارية لضمان اختيار الكفاءات الأنسب بكفاءة عالية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Khuong, 2020)، التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير وبيئة العمل والتعويضات كانت مطبقة بمستوى مرتفع، وأسهمت في تعزيز تحفيز الموظفين وولائهم، مما يعكس أهمية استمرار تطبيق هذه الممارسات بكفاءة عالية.

### ثالثاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث: إدارة الأداء

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد إدارة الأداء يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وتشير النتائج إلى وجود بعض الفجوات الطفيفة في تطبيق مؤشرات الأداء، تقديم التغذية الراجعة، ووضع خطط التحسين، حيث تعتمد الوزارة بشكل كبير على الأنظمة والآليات الرسمية وخبرة الموظفين في متابعة وتقييم الأداء، ويستلزم ذلك من القادة ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لمتابعة الأداء بدقة، وتطوير مهارات فرق العمل، مع امتلاك فهم شامل لأهداف الوظائف والمعارف الإدارية والسلوكية لضمان تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل داخل الوزارة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Khuong, 2020) التي أظهرت أن

ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة تقييم الأداء والتطوير الوظيفي، لها أثر إيجابي ومرتفع على تحفيز الموظفين وولائهم في قطاع الضيافة، مما يعكس أهمية إدارة الأداء في تحسين النتائج الوظيفية، كما تتوافق مع دراسة (الحضيري، 2021) التي بينت أن تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء يسهم بشكل مرتفع في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف الشركات النفطية.

## 2. مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، لوحظ أن استراتيجية التضمين الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف تُطبق بمستوى مرتفع، مع وجود بعض المجالات التي تتطلب تعزيزًا إضافيًا لتحقيق مستوى متكامل وطموح في ممارسات التضمين، ويستلزم ذلك التركيز على توضيح الأدوار والمسؤوليات داخل الوزارة بما يشمل أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي: الملاءمة، الروابط، والنضحية، مع تعزيز مشاركة المعلومات، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف، والعمل على تطوير فرق العمل لضمان تحقيق تكامل الأداء وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. وتتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشار إليه كل من (Khuong (2020 و Al-Kazlah (2022 من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز تحفيز الموظفين وولائهم وإدماجهم في العمل، مع ملاحظة أن مستوى التطبيق لجميع أبعاد التضمين الوظيفي جاء مرتفعًا، كذلك أظهرت دراسة حجازي (2019) أن مستوى التضمين الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، مع تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كما تتماشى مع نتائج (Yu et al. (2022 و Yoon et al. (2022 التي أكدت على أن التمكين الوظيفي والتضمين الوظيفي يسهمان في رفع الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام للموظفين.

وفيما يتعلق بكل بعد من المتغير التابع، فقد أظهرت المتوسطات الحسابية ما يلي:

### أولاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول: الملائمة

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الملائمة يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وتشير النتائج إلى أن الوزارة تسعى إلى توظيف الأفراد في وظائف تتناسب مع قدراتهم المهنية، وخلق بيئة عمل تدعم توافق أهداف الموظفين مع أهدافها الاستراتيجية، مع تعزيز شعور الموظف بالانتماء وحماية الموظفين المتميزين، ورغم أن مستوى التطبيق مرتفع، إلا أن هناك بعض المجالات التي يمكن تعزيزها لتحقيق توافق أكبر بين الموظفين والمنظمة، مثل تحسين آليات الإعلان عن الوظائف وضمان شفافية بعض الإجراءات، ويتطلب ذلك من القادة ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لإدارة عمليات التوظيف بدقة، وتنمية مهارات فرق العمل المشاركة، مع امتلاك فهم شامل لمتطلبات الوظائف والمعارف السلوكية والإدارية لضمان اختيار الكفاءات الأنسب بكفاءة عالية، وقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة زوين والذبحاوي (2016) أن وضوح الأدوار وتوافق مهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف يساهم في تعزيز اندماج الموظفين ورفع كفاءتهم، وقد جاء بعد الملائمة في هذه الدراسة بمستوى مرتفع، كما أظهرت دراسة حجازي (2019) أن توفير بيئة عمل داعمة وتوافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة يعزز مستوى التضمين الوظيفي والرضا الوظيفي لديهم، وقد جاء بعد الملائمة في هذه الدراسة أيضًا بمستوى مرتفع.

### ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني: الروابط

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الروابط يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، حيث تسعى الوزارة إلى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين،

وتشجيع العمل بأسلوب فرق العمل الذاتية لتحقيق التعاون والإنتاجية، وبناء شبكات تواصل فعالة بين جميع الإدارات، وتحفيز اللقاءات غير الرسمية، ونشر ممارسات ثقافة التعاون بين الموظفين. ورغم أن مستوى التطبيق مرتفع، إلا أن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق تواصل أعمق واندماج أكبر بين الموظفين، ويتطلب ذلك من القادة ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لتنمية مهارات فرق العمل وتعزيز فهمهم لمتطلبات الوظائف لضمان استمرارية فعالية الشبكات المهنية والاجتماعية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Khuong (2020، التي أظهرت أن مستوى بعد الروابط يُطبق بمستوى مرتفع من خلال تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبيئة العمل التعاونية، مما يسهم في تحفيز الموظفين وولائهم. وكذلك مع دراسة (Aboueldahab et al. (2022، التي أكدت أن مستوى بعد الروابط يُطبق بمستوى مرتفع عند دعم المرونة وإعادة تشكيل الوظائف في الموارد البشرية، مما يعزز الروابط المهنية والاجتماعية بين الموظفين ويزيد من اندماجهم في بيئة العمل.

### ثالثاً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث: التضحية

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التضحية يُطبق بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، حيث تسعى الوزارة إلى توفير مزايا مالية تجعل بقاء الموظف في عمله خياراً مفضلاً، وتقديم الدعم المعنوي لتعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي، وتوفير فرص ترقية مستمرة، وبناء سمعة مهنية إيجابية تجعل الانتماء إليها مصدر فخر للموظفين، ومنح امتيازات يصعب على الموظف الحصول عليها في جهات أخرى، ورغم أن مستوى التطبيق مرتفع، إلا أن هناك بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق اندماج وظيفي أكبر، مثل متابعة مؤشرات الأداء بشكل أكثر دقة، تقديم التغذية الراجعة الفعالة، ووضع خطط تحسين مستمرة، ويتطلب ذلك من القادة

ومديري الموارد البشرية تخصيص الوقت الكافي لمتابعة الأداء بدقة، وتطوير مهارات فرق العمل، مع امتلاك فهم شامل لأهداف الوظائف والمعارف الإدارية والسلوكية لضمان تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءة العمل داخل الوزارة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Aboueldahab et al. (2022)، التي أظهرت أن بعد التضحية جاء بمستوى مرتفع، حيث أشارت إلى أن تقديم الحوافز المالية والمعنوية وفرص التطوير المهني يسهم بشكل كبير في زيادة اندماج الموظفين ورفع التزامهم تجاه المؤسسة، وكذلك مع دراسة (AI-Mutairi (2021)، التي وجدت أن بعد التضحية أيضًا جاء بمستوى مرتفع، حيث أوضحت أن بناء سمعة مهنية إيجابية ومنح امتيازات يصعب الحصول عليها في مؤسسات أخرى يعزز الولاء الوظيفي ويقوي التزام الموظفين بالمؤسسة.

### 3. مناقشة نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُستخدم بمستوى مرتفع في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، حيث تسعى الوزارة إلى رفع مستوى المهارات الرقمية لدى موظفيها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، واستخدام التعلم العميق في تدريب الموظفين، بالإضافة إلى تصميم برامج توظيف تعتمد على النظم الخبيرة، والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التحسين المستمر للأداء، ودعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. ورغم أن مستوى التطبيق مرتفع، إلا أن هناك بعض التطبيقات التي تحتاج إلى تعزيز أكبر، مثل استخدام ChatGPT في تحليل السير الذاتية، لضمان دمج أوسع وأكثر فعالية لتقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والإدارة التشغيلية، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Arora & Mittal. (2024)، التي أظهرت أن إدراك الموظفين لفوائد الذكاء الاصطناعي يعزز نيتهم في تبني هذه التقنيات، وأن الثقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي تسهم كمتغير وسيط في تقوية العلاقة، وكذلك مع

دراسة فتحي واخرون (2025)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية المحاسبية بأبعادها وتعزيز الثقة في القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

### 3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات معنوية بين المتغيرات المدروسة، ويمكن تلخيصها

فيما يلي:

1. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي أظهرت النتائج

أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، إدارة الأداء) واستراتيجية التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية بمنطقة الجوف كانت معنوية، وبناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول

البديلة، مما يشير إلى وجود أثر إيجابي قوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تعزيز

استراتيجية التضمين الوظيفي. وتعكس هذه النتيجة أهمية هذه الاستراتيجيات في دعم

الاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى الموظفين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة AI-

Kazlah (2022) التي أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية تعزز دافعية الموظفين وإبداعهم،

وهو ما يسهم في تعزيز الانتماء الوظيفي.

2. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي أظهرت

النتائج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على أبعاد استراتيجية التضمين

الوظيفي، حيث بلغت قوة التأثير على بعد الملائمة ( $\beta = 0.887$ )، وعلى بعد الروابط ( $\beta =$

0.845)، وعلى بعد التضحية ( $\beta = 0.812$ )، مع دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

وبناءً عليه، تم رفض الفرضيات الفرعية الصفرية المتعلقة بكل بعد، مما يدل على مساهمة الاستراتيجيات بشكل معنوي في تعزيز جميع أبعاد التضمين الوظيفي، مع تفاوت قوة التأثير بين الأبعاد، حيث كان التأثير الأقوى على بعد الملائمة، يليه الروابط، ثم التضحية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة Yoon et al., 2022 التي أكدت دور التضمين الوظيفي كآلية تربط بين التمكين النفسي والتوجه نحو التعلم والالتزام التنظيمي، وكذلك مع دراسة Aboueldahab et al., 2022 التي بينت أن مرونة الموارد البشرية تعزز تأثير الدعم التنظيمي على التضمين الوظيفي.

3. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي ومعنوي على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، حيث بلغ معامل التأثير ( $\beta = 0.786$ )، مع دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، ويعكس ذلك قدرة هذه الاستراتيجيات على تعزيز مستوى التطبيقات الرقمية في الوزارة، بما يسهم في رفع الكفاءة الرقمية وتحسين القدرة على التكيف مع التحول الرقمي، وتتوافق هذه النتائج مع دراسة شتى (2025) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وكذلك بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تمارس دوراً وسيطاً معنوياً يعزز أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية..

4. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي كما أشارت النتائج إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تؤثر إيجابياً على استراتيجية التضمين الوظيفي، حيث بلغ معامل التأثير ( $\beta = 0.824$ ) مع دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وتشير هذه النتيجة

إلى أن تعزيز القدرات الرقمية للعاملين يسهم في دعم الملائمة، الروابط، والتضحية داخل المنظمة. وتدعم هذه النتائج دراسة يونس وآخرون (2024) التي أظهرت أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحسين السلوك التنظيمي، ودراسة فتحي وآخرون (2025) التي أظهرت أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تعزز الثقة في المعلومات المحاسبية والقرارات التنظيمية.

5. **الوساطة الجزئية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي** أظهرت النتائج أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي، بوجود تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط، كانت معنوية، وتم رفض الفرضية الصفرية، مما يشير إلى وجود أثر وسيط جزئي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي يعزز العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتضمين الوظيفي، بما يبرز دور التحول الرقمي في تعزيز فاعلية السياسات الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية.

#### 4-5 التوصيات

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- **أولاً: توصيات متعلقة بنتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)**
- تعزيز استمرارية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتكاملة في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، مع العمل على مواءمتها بشكل دوري مع التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية والتحول الرقمي.

- تشجيع الاستثمار المستمر في بعد التدريب والتطوير، من خلال تصميم برامج تدريبية متقدمة قائمة على الاحتياجات الفعلية للموظفين، وبما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

- تحفيز تطوير ممارسات الاستقطاب والتعيين، عبر تبني أدوات أكثر شفافية ومرونة، تضمن استقطاب الكفاءات النوعية، وتعزز التكامل بين هذا البعد وبقية أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### ثانيًا: توصيات متعلقة بأبعاد المتغير المستقل

#### 1. الاستقطاب والتعيين

- تعزيز آليات الإعلان عن الوظائف الشاغرة باستخدام منصات رقمية متقدمة تضمن وصولاً أوسع وعدالة أكبر في فرص التوظيف.
- تشجيع تطوير مهارات فرق الموارد البشرية المعنية بالاختيار والتعيين، خاصة في مجالات المقابلات السلوكية وتحليل الكفاءات.
- استمرار مراجعة إجراءات التوظيف بشكل دوري لضمان مواءمتها مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

#### 2. التدريب والتطوير

- تعزيز توظيف التقنيات الحديثة، بما فيها التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي، في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- تحفيز ربط برامج التدريب والتطوير بالمسارات الوظيفية وخطط الإحلال الوظيفي لضمان الاستفادة المؤسسية.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر بين الموظفين من خلال توفير حوافز تشجع على تطوير المهارات المهنية والرقمية.

### 3. إدارة الأداء

- تعزيز استخدام مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس تسهم في تحسين شفافية تقييم الأداء.
- تشجيع تفعيل أنظمة التغذية الراجعة المستمرة لدعم تحسين الأداء الفردي والجماعي.
- استمرار تطوير قدرات القيادات الإدارية في تحليل نتائج الأداء ووضع خطط تحسين فعالة.

#### ثالثًا: توصيات متعلقة بنتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (استراتيجية التضمين الوظيفي)

- تعزيز استمرارية تبني ممارسات التضمين الوظيفي في الوزارة، بما يدعم شعور الموظفين بالانتماء والاستقرار الوظيفي.
- تشجيع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بما يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- تحفيز تطوير بيئة عمل داعمة قائمة على العدالة التنظيمية والتواصل الفعال.

#### رابعًا: توصيات متعلقة بأبعاد استراتيجية التضمين الوظيفي

##### 1. الملائمة

- تعزيز مواءمة مهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف من خلال تحسين إجراءات التوظيف والتوزيع الوظيفي.
- تشجيع تطوير آليات شفافة لتحديد الأدوار والمسؤوليات بما يدعم وضوح التوقعات الوظيفية.
- استمرار دعم بيئة عمل تساعد الموظفين على تحقيق توافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف الوزارة.

##### 2. الروابط

- تعزيز بناء العلاقات الاجتماعية والمهنية بين الموظفين من خلال دعم فرق العمل والمبادرات الجماعية.

- تشجيع تنظيم أنشطة تفاعلية تسهم في تعزيز التواصل غير الرسمي وتبادل المعرفة.
- تحفيز القيادات الإدارية على تبني أساليب قيادية تشاركية تعزز التعاون والثقة داخل فرق العمل.

### 3. التضحية

- تعزيز استمرارية تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الموظفين على الاستمرار والانتماء للوزارة.
- تشجيع تطوير المسارات الوظيفية وفرص الترقية بما يعكس تقدير الجهود والإنجازات.
- تحفيز تحسين آليات متابعة الأداء وربطها بالمكافآت لضمان تحقيق العدالة والتحفيز المستدام.

### خامسًا: توصيات متعلقة بنتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط (تطبيقات الذكاء الاصطناعي)

- تعزيز التوسع في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تشجيع توظيف تطبيقات متقدمة، مثل أدوات تحليل السير الذاتية والتنبؤ بالأداء الوظيفي، لتحقيق كفاءة أعلى في عمليات التوظيف.
- استمرار الاستثمار في رفع المهارات الرقمية للموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصة في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

### سادسًا: توصيات متعلقة بنتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي
- تعزيز التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارسات التضمين الوظيفي لضمان استدامة الأثر الإيجابي.

- تشجيع القيادات الإدارية على تبني سياسات داعمة للانتماء والاستقرار الوظيفي.
- تحفيز تطوير أطر تنظيمية تضمن ترجمة استراتيجيات الموارد البشرية إلى ممارسات فعلية تعزز التضمين.

## 2. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أبعاد التضمين الوظيفي

- تعزيز التركيز على بعد الملائمة بوصفه الأكثر تأثيرًا، مع الاستمرار في دعم بعدي الروابط والتضحية.
- تشجيع تصميم برامج إدارية تستهدف تعزيز كل بعد من أبعاد التضمين الوظيفي بشكل متوازن.
- تحفيز استخدام نتائج التقييم الدوري لأثر الاستراتيجيات في تحسين ممارسات التضمين.

## 3. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيقات الذكاء الاصطناعي

- تعزيز مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع خطط التحول الرقمي في الوزارة.
- تشجيع تبني سياسات تنظيمية داعمة لتوسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

- استمرار تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان الاستفادة المثلى من التطبيقات الذكية.

## 4. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على استراتيجية التضمين الوظيفي

- تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في دعم الملائمة والروابط والتضحية بين الموظفين.
- تشجيع توظيف الأنظمة الذكية في تحسين التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين.
- تحفيز استثمار نتائج التحليل الذكي في تطوير سياسات تعزز الانتماء والاندماج الوظيفي.

## 5. الوساطة الجزئية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي

- تعزيز الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي من خلال دمجها بشكل أعمق في سياسات الموارد البشرية.
- تشجيع تبني نموذج إداري متكامل يربط بين استراتيجيات الموارد البشرية والتحول الرقمي والتضمين الوظيفي.
- استمرار إجراء دراسات دورية لتقييم فاعلية الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في تحسين الأداء التنظيمي.

### 5.5 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات تطبيقية لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على استراتيجية التضمين الوظيفي في وزارات حكومية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، بهدف تعميم النتائج وإجراء مقارنات بين القطاعات الحكومية المختلفة.
- دراسة العلاقة بين التضمين الوظيفي والتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية في تعزيز اندماج الموظفين وزيادة شعورهم بالاستقرار والانتماء الوظيفي.
- إجراء دراسات مستقبلية حول ممارسات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم عمليات الموارد البشرية، مثل التوظيف، إدارة الأداء، واتخاذ القرار، وأثرها على تعزيز التضمين الوظيفي.
- استكشاف دور تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة والتحليلات التنبؤية كمتغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتضمين الوظيفي، بما يسهم في بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولاً ودقة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

اباطة، وليد، الطوبجي، احمد (2025). دراسة نية استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والاختيار ضمن إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة لوكالات السفر والسياحة المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 28(1)، 83-105.

إبراهيم، أميرة. (2023). تطبيقات تقنيات الذكاء الاصطناعي في رياضة تنس الطاولة. مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، 8(2)، 96 - 132.

أبو حسين، الحارث (2021) أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، 6(1)، 28-10.

الاقطش، رزان (2022). توظيف التدريب الاستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا: دراسة ميدانية في شركات الالبسة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. الأردن.

حجازي، إحسان (2019). التضمين الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي ومستوى كل منهما لدى المعلمين بمراحل التعليم العام. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 116(1)، 275 - 309.

الحضيري، محمد (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين "دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز. مجلة البيان العلمية، 9(8)، 79-94.

حمادي، عباس (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في ديوان وزارة الكهرباء العراقية جامعة الأنبار، رسالة ماجستير، جامعة الأنبار، العراق.

حيده، سعاد، كادي، سليمة (2020). استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء والغاز ادرار. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة احمد دراية ادرار. الجزائر.

الخليلية، قصي (2021). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على جودة الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات وزارة الصحة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ال البيت. الأردن.

داود، مروة (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الاسراء الخاصة، عمان.

دكراوي، غيتة (2021) ، تدبير الموارد البشرية بين اشكالية الاستقطاب وعوائق التأهيل. *المجلة المغاربية للرصد القانوني والقضائي*، 2(10) ، 55- 81.

الرماضنة، انسام (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في جوده التدقيق الداخلي: الدور المعدل لراس المال الفكري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

زوين، عمار، والذبحاوي، ثورة. (2016). التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (39) ، 205 - 237.

سحويل، محمد (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المنح والهبات: دراسة حالة اللجنة القطرية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

السرطان، عبدالله (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال، *المجلة العربية للإدارة*، 42 (2) 91-112.

شتي، جلال (2025). الدور الوسيط لتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارة التربية بدولة الكويت. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. 11(19). 1648-1705.

الشربيني، عادل (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، 31(3)، 1-38.

الشرفات، امانى (2024). التنوع والتضمين في مكان العمل كيف يمكن ان تسهم ادارة الموارد البشرية في تعزيز بيئة عمل متنوعة وشاملة. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، (37)5، 496-520.

صبح، رانيا (2023). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية: الدور المعدل لسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. الأردن.

صديق، حسن. (2025). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المستدام في الجامعات اليمينية الأهلية بمدينة الحديدة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الوطنية - تعز، تعز.

الضبيبي، عبد المحسن (2024). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السمعة التنظيمية: الدور المعدل للمسؤولية الاجتماعية في شركة النفط. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. الأردن.

عبد الحلیم، رنا (2023). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود التفكير الرشيق متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقه في قطاع البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.

عبد الفتاح، علا (2024). أثر استخدام تقنيه الذكاء الاصطناعي في تحسين ادارته المشاريع: دراسة حاله شركه المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الاسراء الخاصة. بالأردن.

العدوان، محمد (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في ممارسات عمليات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن.

العزري، صالحه بنت مبارك بن سيف (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 214-236.

علي، ايمن (2020). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على اداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري. مجلة الشروق التجارية. 2(10). 67-122.

عياد، خالد محمود فهمي (2022). التأثيرات التفاعلية بين العلامة التجارية لصاحب العمل وجودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الرسوخ الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59 (1)، 53-95.

فتحي ، مهنا و عبد الرزاق ، أبو صاع وياسر ، أبو صاع. (2025). أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية المحاسبية وتعزيز الثقة في القوائم المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة الاقتصاد والمالية، 11(2)، 130-147.

القحطاني، مها، فارح، ابتسام، القحطاني، وجدان، بدر، عبدالله (2024). فاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين - دراسة تطبيقية على شركة ميرة - منطقة عسير - 2022م . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(1)، 37-55.

المطرف، عبدالله (2024). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في صندوق تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث العلمية، 3(4)، 695-730.

المعايطه، حامد عقلة (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(1)، 779-794.

مهدي، مراد (2022). واقع استخدام البنوك الإسلامية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي مع الإشارة الي بنك السلام الجزائر انموذجا. مجلة ابعاد اقتصادية. 12(2). 239-263.

موسى، عبد الرحيم (2019). اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 5(3). 20 - 40.

ميرة، إيناس (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير ، جامعة الزاوية، مدينة الزاوية، ليبيا.

الهاشم، أسامة. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتفكير الرشيق في المصارف التجارية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الهائية، مليكة، عمارة، سحر (2019). فاعلية استراتيجية التضمين في تحسين دقة حل العمليات الحسابية والاندماج في المهمة لطلبة صعوبات التعلم في الصف الرابع بسلطنة عمان. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 13(3)، 475-490.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). دليل الفروع: فرع الجوف. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: <https://www.hrsd.gov.sa/contact-us/branch-directory/1-251>.

يونس، زينب، ابراهيم، مروة، عزام، حبيبة (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على السلوك التنظيمي: قصة محفوفة بالمخاطر بين الأسطورة والواقع من أجل استدامة القوى العاملة. *المجلة الأوروبية للتنمية المستدامة*، 13(1)، 109-109.

## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- Aboueldahab, M. (2022). Perceived Organizational Support, Job Crafting and Job Embeddedness: The Moderating Role of Human Resource Flexibility by Applying on the Arab Contractors Company. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*. 59(6), 231-281. 10.21608/ACJ.2022.273783.
- Akhtar, N., & Alharthi, M. F. (2025). Enhancing accuracy in modelling highly multicollinear data using alternative shrinkage parameters for ridge regression methods. *Scientific Reports*, 15, 10774. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94857-7>
- Alghamdi, A. (2023). The role of artificial intelligence in enhancing administrative performance in the public sector. *Journal of Public Administration and Digital Governance*. 64(5). 577–587.
- Al-Jedaiah, M. N & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic humanresources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49-77.
- Al-Kazlah. S. (2022). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Motivation and Creativity in the Private Sector of Saudi Arabia. *International Review of Management and Marketing*. 12(4):1-9.
- Altaee, O. Z. I. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Improving the Quality of Internal Audit: An Exploratory Study in Some Iraqi Banks. *Regional Studies Journal*.17 (55). 67-102.
- Anber, A. S. M., Suleiman, I. S. M., Al-Daoud, K. I., Al Oraini, B., Vasudevan, A., & Hunitie, M. F. A. (2025). Impact of Human Resources Management Strategies on Employees' Job Performance: The Mediating Role of Knowledge. *Journal of Posthumanism*, 5(2), 1210–1230. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i2.498>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human Resource Management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5, 21-58.
- Arora, M., & Mittal, A. (2024). Employees' change in perception when artificial intelligence integrates with human resource management: A mediating role of AI-tech trust. Benchmarking: *An International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2023-0795>
- Bangura, A., Mensah, K., & Osei, F. (2025). Ethical considerations in implementing artificial intelligence in human resource management. *International Journal of Business Ethics Studies*, 12(3), 45–62. <https://www.bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/986>
- Barakat, S. (2023). Review of classical methods and variable selection in case of multicollinearity: A case study with real-data. *CAF Journal of Commerce & Finance*, 43(4), 225–246. <https://doi.org/10.21608/caf.2023.336191>

- Bin Amatan, M. A., Han, C. G. K., & Pang, V. (2025). PLS-SEM approach: Validity and reliability of a questionnaire on context, input, process and acceptance of STEM implementation in Malaysia. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 7(2), 231–241. <https://doi.org/10.35877/454RI.asci3885>
- Boekhorst, J. A. (2015). The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>
- Candan, H. (2016). A Research on the relationship between job embeddedness with performance and burnout of Academicians in Turkey. *Journal of Business and Management*, 18 (3), 68-80.
- Chao, H., Fanbo, M., & Patwary, A. K. (2024). Examining Organizational Commitment to Environmental Performances Among Hotel Employees: The Role of Ethical Leadership, Psychological Ownership and Psychological Empowerment. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241255226.
- Chen, J., Zhao, X., & Wu, T. (2024). Combating corruption in public sector through AI-driven transparency systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 101-117.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 745–783. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y>
- Coetzee, J. van Dyk & Takawira, N.,(2013), "Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff", *Southern African Business Review*. 17 (1). 57-75.
- Deckert, J., Wilson, M (2023). *Descriptive Research Methods*. In book: Research Methods in the Dance Sciences (pp.153-165). <https://doi.org/10.5744/florida/9780813069548.003.0011>
- DeHart-Davis, L., Etienne, J., Feeney, M. K., Marvel, J. D., & Borry, E. L. (2023). Inclusion in public-sector workplaces: Charting a path for theory and practice. *Public Personnel Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00910260231180284>
- Demir, S. (2022). Comparison of normality tests in terms of sample sizes under different skewness and kurtosis coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(2), 397–409. <https://doi.org/10.21449/ijate.1101295>
- Dessler, G (2020). *Human Resource Management (14thed)*. Edinburgh Harlow. Pearson Education Limited.
- Efeizomor, R. O. (2023). A comparative study of methods of remedying multicollinearity. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 14(2), 87–91. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20231204.14>

- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *Journal of Management Development*, 43(1), 12–29. Emerald. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2023-0231>
- Garcia, M., & Fernandez, L. (2023). AI for crisis management in government: Predictive analytics for disaster response. *Government Information Quarterly*, 40(3), 210-225.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Gupta, S, Modgil, S, Bhattacharyya, S, Bose,I.(2022). —Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and Future scope of research. *Annals of Operation Research*.308. 6. p215-274.
- Haenlein, M., Kaplan, A., Tan, C. W., Zhang, H., & Zhao, V. (2023). Artificial Intelligence (AI) in business: The state of the art and future research agenda. *Journal of Business Research*, (154), 113347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113347>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Evaluation of Reflective Measurement Models. *In PLS-SEM Using R (Chapter 4). Springer*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). PLS-SEM Using SmartPLS 4: A Practical Guide. *Springer*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80519-7\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80519-7_4)
- Hatamleh, M. (2021). HRM practices and Sustainable Competitive Advantage Evidence in National Bank of Bahrain. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 1040-1059.
- Jarrahi, M. H., et al. (2021). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision-making. *Business Horizons*, 64(5), 577–587.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2020). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Khuong, M (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters* 10(11):2673-2682
- Konovalova, V., Mitrofanova, E., Mitrofanova, A., & Gevorgyan, R. (2022). The impact of artificial intelligence on human resources management strategy: Opportunities for the Humanisation and Risks. *Wisdom*, 1S (2), 88-96.
- Korsakien, R (2021). Stankeviciene, Asta; & Liucvaitiene, Ausra, "*The Development of Human Resource Management Strategy*", 6thed, Prentice Hall.
- Kourda, H., & Trebucq, S. (2021). The Impact of Information and Communication Technologies on the Performance of Human Resources Management and the Mediating Role of Artificial Intelligence. *International Journal of Trend in*

*Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 5(4), 1053–1063.  
<https://doi.org/10.31142/ijtsrd42442>

- Kumar, S., Sharma, R., & Singh, P. (2024). Automation and bureaucratic reform in public administration using AI technologies. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 134-150.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2022). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Lopez, R., Kim, S., & Park, J. (2024). Toward smart governance: Integrating AI for effective public service delivery. *Public Management Review*, 26(2), 203-221.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Nimbli (2025). *Descriptive vs Analytical Research: Key Differences, Examples & When to Use Each*.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- Rafiq, M., & Xiuqing, D. (2024). Empowering green minds: the role of job embeddedness, environmental commitment and job autonomy in promoting pro-environmental behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(2), 932-948.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. J. (2018). A Conceptual Content Analysis of 75 Years of Diversity Research in Public Administration. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 248–267. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>
- Saks, A., (2022). A dual process model of employee engagement: The role of job and organizational engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 28–45. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0200>

- Shahriari ,S ,(2011)," *Organizational Justice, Job Embeddedness , and Job Outcomes: A Study of Hotel Employees in Iran*" , Submitted to the Institute of Graduate Studies and Research In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Tourism Management , Eastern Mediterranean University , Gazimağusa, North Cyprus.
- Sharma, L., & Garg, P. K. (Eds.). (2021). *Artificial Intelligence: Technologies, Applications, and Challenges*, Chapman & Hall/CRC Press.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Singh, A., & Patel, K. (2023). Improving citizen engagement with AI-powered digital services. *Government Technology Review*, 18(4), 78-92.
- Singh, A., Madaan, G., Swapna, H. R., & Kumar, A. (2023). *Impact of Artificial Intelligence on Human Capital in Healthcare Sector Post- COVID-19*. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management*, Part A (pp. 47-69). Emerald Publishing Limited.
- Takawira , N , ( 2012 ) , " *Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution*" , submitted in accordance with the requirements for the degree of Master of Commwece in the subject Industrial and Organizational Psychology at the University of South Africa.
- Tetteh, V ,(2012)," *Organizational Diagnosis- a management tool for change in the telecommunication industry*", A Thesis submitted to the School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Mastwr of Business Administraation (Hrm OptionP) School of Business, Knust College of Art and Social Sciences.
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://www.unesco.org/ar/artificial-intelligence/recommendation-ethics>
- Wang, Y., & Li, H. (2023). Enhancing public service efficiency through artificial intelligence: Opportunities and challenges. *Journal of Government Innovation*, 12(1), 45-60.
- Yildiz, K. (2018). The relationship between teachers job embeddedness and vocational belonging perceptions. *Universal Journal Of Educational research*, 6 (7), 1454-1466.
- Yoon, D. Y., Han, C. S. H., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1014186.
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral sciences*, 12(12), 508.

## الملحقات

### الملحق رقم (1) بيانات المشاركين في المقابلات الاستطلاعية الأولية

رقم المقابلة	اسم الشخص	المسمى الوظيفي	الإدارة / القسم	جهة العمل	الموقع الجغرافي	الوقت المستغرق بالمقابلة
1	فهد احمد السلطان	مدير إدارة	إدارة الموارد البشرية	فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية – الجوف	مدينة سكاكا	20 د
2	هيا صالح العريفيج	مشرف	إدارة التدريب والتطوير	الفرع	سكاكا	20د
3	عبدالعزیز عبدالرزاق الهذيل	أخصائي موارد بشرية	إدارة الاستقطاب والتعيين	الفرع	سكاكا	25 د
4	هيا حسين العنزي	موظف تنفيذي	إدارة الأداء	الفرع	سكاكا	15د
5	المهندس حمود قاسم الفهيري	مدير إدارة	إدارة تقنية المعلومات	الفرع	سكاكا	20د
6	صالح سالم الشراري	مشرف	إدارة شؤون الموظفين	الفرع	سكاكا	15د
7	هناء إبراهيم المظهور	موظف تنفيذي	إدارة الرواتب	الفرع	سكاكا	15د
8	حسين علي الملبو	أخصائي موارد بشرية	إدارة التطوير التنظيمي	الفرع	سكاكا	25د
9	أسماء عناد السويلم	موظف تنفيذي	إدارة خدمات المستفيدين	الفرع	سكاكا	15د
10	حمدان طريف الرويلي	مشرف	إدارة العلاقات العمالية	الفرع	سكاكا	15 د
11	كساب طایل الرويلي	أخصائي موارد بشرية	إدارة التوظيف	الفرع	سكاكا	25 د
12	عبدالله مصطفى الجوير	موظف تنفيذي	إدارة المتابعة	الفرع	سكاكا	15د

سؤال وإجابات المقابلات الاستطلاعية الأولية المتعلقة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز استراتيجيات التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف حول مشكلة الدراسة

مضمون السؤال: ما واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز استراتيجيات التضمين الوظيفي في فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف، وما أبرز التحديات المرتبطة بذلك؟

الجواب: أظهرت إجابات المشاركين في المقابلات أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز استراتيجيات التضمين الوظيفي في فرع وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الجوف ما يزال في نطاق محدود، حيث تبين وجود ضعف في التكامل الفعلي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتطبيقات الذكية المتاحة. وأشار معظم المشاركين إلى أن الأنظمة الرقمية المستخدمة حالياً تقتصر على تنفيذ مهام إدارية تقليدية، مثل إدارة الحضور والانصراف والإجازات، دون توظيف تطبيقات تحليلية ذكية تسهم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على البيانات. كما كشفت المقابلات عن محدودية المعرفة بسلوكيات التضمين الوظيفي وأهميتها في بيئة العمل الخدمي، إلى جانب غياب التحليل التنبؤي والتخصيص الذكي للموارد البشرية، إذ أفاد المشاركون بأن الأنظمة الحالية لا تدعم تحليل سلوك الموظفين ولا توفر أدوات لتكييف سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع الاحتياجات الفردية، مما يحد من فاعلية الاستراتيجيات المتبعة في تعزيز الشعور بالانتماء والاندماج الوظيفي. وأوضحت النتائج كذلك عدم وجود دراسات أو تحليلات منهجية تتناول استراتيجية التضمين الوظيفي ودورها في تطوير رأس المال البشري داخل الفرع، فضلاً عن افتقار الأنظمة المعتمدة إلى الدعم التفاعلي، حيث لا تتوافر قنوات تواصل مرنة أو أنظمة ذكية للتغذية الراجعة الفورية تدعم التفاعل المستمر بين الإدارة والموظفين. كما أكد بعض المشاركين أن غياب التدريب على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يُعد من أبرز العوائق التي تحد من الاستفادة المثلى منها، حتى في حال توفر بعض الحلول التقنية المتقدمة. وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج وجود فجوة واضحة بين التوجه الاستراتيجي للوزارة نحو التحول الرقمي وبين الواقع العملي لتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في منظومة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يبرز الحاجة الملحة إلى دراسة الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بصورة علمية ومنهجية، وقياس أثره في تعزيز استراتيجية التضمين الوظيفي.

ملحق رقم (2) قائمة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة الاكاديمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرق الاوسط	أدارة الاعمال	أستاذ	أ.د. عزام ابو مغلي	1
جامعة الشرق الاوسط	أدارة الاعمال	أستاذ مشارك	د . مراد عطيانبي	2
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مشارك	د. بدرالدين محمد عبدالرحمن	3
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مساعد	د. عماد عبدالخالق الطحان	4
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مساعد	د. حمزه عبدالله عبدالرحمن	5
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مساعد	د. عبدالرحمن محمد الفياض	6
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مساعد	د . محمد بن ثاني الحميد	7
جامعة الجوف	أدارة الاعمال	أستاذ مساعد	د. سيف بن عمر ال عمر	8

ملحق رقم (3) استبانة الدراسة



جامعة الشرق الأوسط

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

أختي الفاضلة / أخي الفاضل

تحية طيبة وبعد،

نأمل ان تقدم جزءاً من وقتك وتتعاون معنا في ملء الاستبانة الخاصة بدراسة " الدور الوسيط لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي: دراسة ميدانية على فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف" حيث تعد كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط نستهدف من هذه الاستبانة تقدير مستوى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على استراتيجية التضمين الوظيفي (تطبيقات الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط) ودور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين ذلك التأثير.

نضع أمامكم بعض الملاحظات التي نود الانتباه إليها عند ملء الاستبانة بإجاباتكم:

1. أن الباحث يُعول كثيراً على تعاون السادة المشاركين بملء كافة حقول الإجابة بدقة ووضوح واستناداً إلى التجربة الميدانية العميقة خلال فترة خدمتكم في هذا الحقل والتي ستساهم حتماً في انجاح هذا المسعى.

2. ليس هناك ضرورة لذكر الاسم إذ سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، وسوف نستعرض النتائج الإجمالية بشكل مجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وتستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي فقط.

3. يكتفى بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب

نايل عبد العزيز عويد الرويلي

المشرف

الأستاذ الدكتور

أحمد على صالح

الجزء الاول: الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

<b>1- الجنس:</b>			
<input type="checkbox"/>	انثى	<input type="checkbox"/>	نكر
<b>2- الفئة العمرية:</b>			
<input type="checkbox"/>	30 إلى أصغر من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أصغر من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	40 إلى أصغر من 50 سنة
<b>3- المؤهل العلمي:</b>			
<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<b>4- المسمى الوظيفي</b>			
<input type="checkbox"/>	مساعد مدير	<input type="checkbox"/>	مدير إدارة
<input type="checkbox"/>	موظف فني / تقني	<input type="checkbox"/>	موظف إداري
		<input type="checkbox"/>	أخرى
<b>5- عدد سنوات الخبرة</b>			
<input type="checkbox"/>	5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	10 إلى أقل من 15 سنة
<b>6- المستوى الإداري</b>			
<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>	إدارة عليا
<input type="checkbox"/>	تنفيذية	<input type="checkbox"/>	إشرافية
			أخرى

الجزء الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي:

العبارات التالية تتعلق باستراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التضمين الوظيفي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي على فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في منطقة الجوف، الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر انطباقاً مع آرائكم.

لاوافق بشدة 1	لاوافق 2	وافق بدرجة متوسطة 3	وافق 4	وافق بشدة 5	العبارة	رقم
					استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:	العبارة
					أولاً- استراتيجية الاستقطاب والتعيين:	
					تعتمد الوزارة آليات استقطاب واضحة.	1
					تعلن الوزارة عن جميع الوظائف الشاغرة بشفافية	2
					تجري الوزارة عملية تصفية لملفات المتقدمين وفق متطلبات الوظائف المعمول بها.	3
					تنفذ الوزارة مقابلات عادلة مع جميع المتقدمين.	4
					تجري الوزارة اختبارات موضوعية للمتقدمين للوظائف التي تتطلب ذلك.	5
					تصدر الوزارة قرارات التعيين بعد إنجازات عمليات الاختيار بدقة.	6
					ثانياً- استراتيجية التدريب والتطوير:	
					تمتلك الوزارة خطة لاستراتيجية التدريب والتطوير.	7
					تجري الوزارة برامج تدريبية متنوعة لتطوير معارف الموظفين.	8
					توجه الوزارة اهتمامها نحو التدريب على مهارات الوظائف المستقبلية.	9
					تركز الوزارة على ربط التدريب بالمسارات المهنية للترقية.	10
					تؤكد الوزارة في برامجها التدريبية على سلوكيات إدارة الوظيفة.	11
					تقيم الوزارة نتائج برامج التدريب بشكل دوري لضمان فاعليتها.	12

لا اوافق بشدة 1	لا اوافق 2	اوافق بدرجة متوسطة 3	اوافق 4	اوافق بشدة 5	العبارة	
ثالثاً- استراتيجية إدارة الأداء:						
					13 تعتمد الوزارة نظاماً لإدارة الأداء .	
					14 تُستخدم الوزارة مؤشرات أداء .	
					15 تحرص الوزارة على تقديم تغذية راجعة بناءة للموظفين لتطوير أدائهم.	
					16 تعتمد الوزارة نتائج تقييم الأداء في قرارات الترقية.	
					17 تمنح الوزارة الحوافز بناءً على نتائج الأداء .	
					18 تضع الوزارة خططاً لتحسين الأداء في ضوء فجوات الأداء .	
رقم استراتيجية التضمين الوظيفي:						
العبارة أولاً: الملاءمة (Fit):						
					19 تعمل الوزارة على تعزيز توافق قيم الموظفين مع ثقافتها التنظيمية.	
					20 توظف الوزارة الأفراد في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم المهنية.	
					21 تسعى الوزارة إلى خلق بيئة عمل تدعم توافق أهداف الموظفين مع أهدافها الاستراتيجية.	
					22 تهتم الوزارة بتعزيز شعور الموظف بالانتماء .	
					23 تدعم الوزارة الموظف المتميز للمحافظة عليه.	
ثانياً- الروابط (Links):						
					24 تعمل الوزارة على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	
					25 تشجع الوزارة العمل بأسلوب فرق العمل الذاتية لتحقيق التعاون والإنتاجية.	
					26 تهتم الوزارة ببناء شبكات تواصل فعالة بين جميع الإدارات كافة.	
					27 تحفز الوزارة اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين.	
					28 تؤكد الوزارة على نشر ممارسات ثقافة التعاون بين الموظفين.	

لا اوافق بشدة 1	لا اوافق 2	اوافق بدرجة متوسطة 3	اوافق 4	اوافق بشدة 5	العبارة	
					التضحية (Sacrifice):	ثالثاً-
					تعمل الوزارة على توفير مزايا مالية تجعل بقاء الموظف في عمله خياراً مفضلاً.	29
					تقدم الوزارة الدعم المعنوي لتعزيز شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي.	30
					تسعى الوزارة إلى توفير فرص ترقية مستمرة.	31
					تهتم الوزارة ببناء سمعة مهنية إيجابية تجعل الانتماء إليها مصدر فخر للموظفين.	32
					تمنح الوزارة امتيازات يصعب على الموظف الحصول عليها في جهات أخرى.	33
					تطبيقات الذكاء الاصطناعي:	رقم العبارة
					تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي في عملية الاستقطاب.	34
					تعتمد الوزارة على ChatGPT لتحليل السير الذاتية.	35
					تستخدم الوزارة تطبيقات الذكاء الاصطناعي لفرز المتقدمين للوظائف.	36
					تركز الوزارة على توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم الشفافية.	37
					يسهم استخدام الذكاء الاصطناعي في تسريع إنجاز المعاملات داخل الوزارة.	38
					تحقق الوزارة مرونة أكبر في التوظيف من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي.	39
					تُعزز تطبيقات الذكاء الاصطناعي من قدرة الوزارة على التعامل مع حجم كبير من الطلبات.	40
					تسهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	41
					تستخدم الوزارة تطبيقات التعلم العميق في تدريب الموظفين.	42

لا اوافق بشدة 1	لا اوافق 2	اوافق بدرجة متوسطة 3	اوافق 4	اوافق بشدة 5	العبارة	
					تهتم الوزارة برفع مستوى المهارات الرقمية لدى موظفيها.	43
					تصمم الوزارة برامج توظيف تعتمد على النظم الخبيرة لتحسين اختيار المرشحين.	44
					تحدد الوزارة احتياجات التوظيف المستقبلية بالاعتماد على توقعات الشبكات العصبونية.	45
					تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات دقيقة.	46
					تقيم الوزارة أداء الموظفين بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي.	47
					تستفيد الوزارة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات التحسين المستمر للأداء.	48