

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

دور الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بـ جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

أعداد الطالبة:

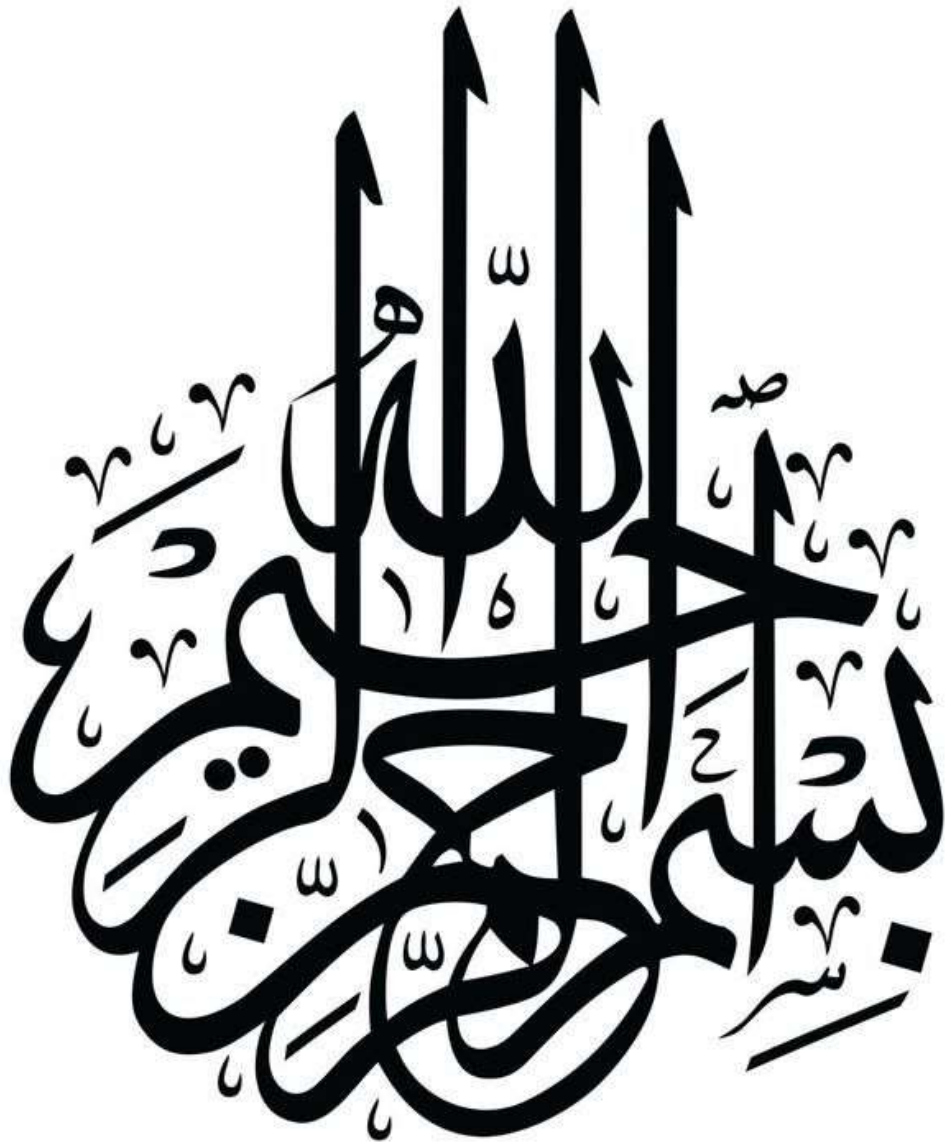
د- لعبيدي ادريس

• لعراب يسرى

• سعد جلال اميرة

الاسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الصفة
سعاد مقدم	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ادريس لعبيدي	أستاذ محاضر أ	مشرفا مقرر
وسيلة مناعي	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل لعبيدي إدريس، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته العلمية السديدة ونصائحه القيمة طوال مراحل إنجازهِ. فكان خير مرشد ومعين، وأسهم بعلمه وخبرته في تصويب مسار البحث وإثرائه بالأفكار والملاحظات البناءة. كما أعبر له عن بالغ امتناني وتقديري لما أبداه من صبر وتفانٍ واهتمام، سائلاً الله تعالى أن يجزيه خير الجزاء، وأن يوفقه في مسيرته العلمية والعملية، وأن يجعل ما قدمه في ميزان حسناته. فله مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام
على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة:

إلى أُمِّي الغالية، رمز الحنان والتضحية والعطاء، التي كانت
دعواتها المباركة خير سند لي في مسيرتي الدراسية، أسأل
الله أن يحفظها ويجزيها عني خير الجزاء.

وإلى أَبِي العزيز، الذي كان قدوة في الصبر والاجتهاد
والكفاح، والذي لم يدخر جهدًا في دعمي وتشجيعي، حفظه
الله وأدام عليه نعمة الصحة والعافية.

وإلى أُخْتِي العزيزة أُمِيمَةَ، التي شاركتني لحظات التعب
والأمل، وكانت دائمًا مصدر تشجيع ومحبة، أسأل الله أن
يوفقها ويسعدّها في حياتها.

وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة، وإلى كل من ساهم من قريب
أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

والى اعز صديقة العايش سرين ، جلال وصال

﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾

والحمد لله رب العالمين

أميرة.

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَّانِي صَغِيرًا﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى أُمِّي الغالية محزم رشيدة، مصدر الحنان والعطاء، التي كانت دعواتها سنداً لي في كل خطوة، أسأل الله أن يحفظها ويبارك في عمرها ويجزيها عني خير الجزاء

وإلى أبي العزيز لعراب العاتي، الذي كان مثلاً للصبر والكفاح، والذي غرس في نفسي قيم الاجتهاد والمثابرة، حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية

والى اختي كريمة.

وإلى كل أفراد عائلتي الكريمة، الذين أحاطوني بالمحبة والتشجيع والدعم

:وإلى أصدقائي الأعزاء

عطية ريان، لعائش سيرين، عمارة هيبة، بوطرفة ايمان، جلال وصال

تقديراً لما قدموه من مساندة وتشجيع ومواقف طيبة رافقتني خلال مسيرتي الدراسية، وأسأل الله أن يديم بيننا أواصر المحبة والوفاء

كما أهدي هذا العمل إلى كل من علمني حرفاً، وإلى كل طالب علم يسعى إلى المعرفة والاجتهاد

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾

والحمد لله رب العالمين

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الاصطناعي في تحسين تسيير المورد البشري داخل المؤسسات العمومية، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة الواقع وتحليل المعطيات، حيث تهدف الدراسة على والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال اجراء دراسة ميدانية على مستوى جامعة الطارف، حيث بلغ مجتمع الدراسة 30 موظفا، غير أنه تم الاعتماد على عينة فعلية مكونة من 27 موظفا، وذلك بسبب غياب 3 موظفين أثناء فترة توزيع الاستبيان كأداة رئيسية. توصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم بشكل ملحوظ في تطوير العمليات الإدارية داخل مصلحة المستخدمين، خاصة في مجالات التوظيف، تقييم الأداء، كما يساعد الذكاء الاصطناعي على تسريع معالجة البيانات، تقليل الأخطاء البشرية وتحسين كفاءة العمل الإداري. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن هناك وعي لدى الموظفين بأهمية هذه التقنيات، إلا أن تطبيقها في المؤسسة العمومية لا يزال يواجه بعض التحديات، مثل نقص التكوين، ودورات تكوينية مكثقة، ضعف البنية التحتية الرقمية، ومقاومة التغيير، ومن خلال هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في الذكاء الاصطناعي، وتوفير برامج تدريبية للموظفين، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة الرقمية لضمان استخدام فعال لهذه التقنيات في تسيير المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، تسيير المورد البشري، المؤسسات العمومية، الرقمنة، التكنولوجيا.

Study Abstract:

This study aims to highlight the role of artificial intelligence in improving human resource management within public institutions, using a descriptive methodology to examine the reality and analyze data. The study focuses on the contribution of artificial intelligence to enhancing human resource management through a field investigation conducted at the University of El Tarf. The study population consisted of 30 employees; however, an actual sample of 27 employees was used due to the absence of 3 employees during the questionnaire distribution period, which served as the primary data collection tool.

The study found that the use of artificial intelligence technologies significantly contributes to the development of administrative processes within the human resources department, particularly in areas such as recruitment and performance evaluation. It also helps accelerate data processing, reduce human errors, and improve administrative work efficiency.

The results also showed that employees are aware of the importance of these technologies; however, their implementation in public institutions still faces several challenges, such as lack of training and intensive training programs, weak digital infrastructure, and resistance to change. Based on these findings, the study recommends strengthening investment in artificial intelligence, providing training programs for employees, and developing digital systems to ensure the effective use of these technologies in human resource management.

Keywords: Artificial intelligence, human resource management, public institutions, digitalization, technology.

أ.....	ملخص الدراسة:
ب.....	Study Abstract:
ت.....	الفهرس:
ج.....	فهرس الجداول:
أ.....	المقدمة
3.....	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة
3.....	أولا: إشكالية الدراسة:
3.....	ثانيا: فرضيات الدراسة:
4.....	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:
4.....	رابعا: أهمية الدراسة:
14.....	الفصل الثاني: أهمية الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة المورد البشري
16.....	تمهيد:
17.....	أولا: أهمية الذكاء الاصطناعي:
18.....	ثانيا: خصائص الذكاء الاصطناعي:
19.....	ثالثا: أهداف الذكاء الاصطناعي:
20.....	رابعا: أنواع الذكاء الاصطناعي:
21.....	خامسا: مجالات الذكاء الاصطناعي:

23	سادسا: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية:
25	ثامنا: إيجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي
28	خلاصة الفصل:
29	الفصل الثالث: علاقة تسيير المورد البشري بالذكاء الاصطناعي
31	تمهيد:
32	أولا: العوامل المؤثرة على إدارة المورد البشري.
35	رابعا: وظائف إدارة المورد البشري:
36	خامسا: التحديات التي يواجهها المورد البشري في المؤسسات العمومية:
38	خلاصة الفصل
39	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
42	أولا: الدراسة الإستطلاعية:
42	ثانيا: منهج الدراسة:
44	رابعا: عينة الدراسة:
45	خامسا: مجالات الدراسة:
46	سادسا: أدوات جمع البيانات:
62	خلاصة الفصل
63	خاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق

فهرس الجداول:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	47
الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.....	48
الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	48
الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة حسب المنصب الوظيفي:	49
الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة حسب سنوات الخبرة.....	49
الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي	50
الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حول اعتماد المؤسسات على الأنظمة الرقمية أو الذكية في تسيير الموارد البشرية...50	50
الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام	51
الجدول رقم 9: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.....	52
الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على دور الذكاء الاصطناعي في دقة وإتخاذ القرار.....	53
الجدول رقم 11: تمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية في العمل.....	54
الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حول ايجابيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية.....	54
الجدول رقم 13: تمثل توزيع أفراد العينة حول معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي	55
الجدول رقم 14: تمثل هل ترى أن للذكاء الاصطناعي يمكن أن يهدد بعض المناصب الوظيفية.....	56
الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حول تأييد تعميم استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية.....	56
الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حول اقتراحات تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري.....	57

المقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة في مختلف مجالات الحياة نتيجة التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خصوصاً بروز الذكاء الاصطناعي لتكنولوجيا محورية قادرة على إعادة تشكيل أساليب العمل والإدارة ، فقد أصبح الذكاء الاصطناعي يمثل احد اهم مرتكزات الثورة الصناعية الرابعة ، لما يوفره من قدرات تحليلية و تنبؤية و عملياتية تتجاوز حدود الإمكانيات البشرية التقليدية ، مما جعله أداة استراتيجية تسعى المؤسسات عبر العالم الى توظيفها لتعزيز كفاءتها ورفع جودة خدماتها ، مع ضمان استدامة مواردها التنظيمية و المادية و البشرية.

و في هذا السياق لم تعد المؤسسات العمومية بمنأى عن هذه التحولات اذ تواجه اليوم تحديات متعددة تتعلق بضرورة تبني الأداء و ترشيد الانفاق ، و ضمان الشفافية ورفع مستوى الخدمة العمومية الموجهة للمواطن من اهم الوظائف الإدارية التي تتأثر بهذا التحول التكنولوجي ، كونها تمثل المحرك الأساسي لأي مؤسسة ، ومحدد نجاحها او فشلها في تلبية حاجيات المجتمع ، فالتحولات الهيكلية و التكنولوجيا الجديدة فرضت على المؤسسات العمومية تبني اليات حديثة في التسيير فتركز على الرقمنة و أنظمة التحليل الذكي للبيانات ، بما يتيح إدارة اكثر فعالية وموضوعية لمختلف مراحل دورة حياة الموظف .

ان توظيف الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية لا يقتصر على أهمية المهام الإدارية الروتينية فقط بل يمتد ليشمل مجالات اعمق مثل دعم القرار و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للوظائف ، تحليل الأداء و تحديد فجوات الكفاءة و التخطيط الاستراتيجي لتكوين ، حتى تحسين المناخ التنظيمي ، كما يتيح استخدام الذكاء الاصطناعي إمكانية تحرير الموظفين من الأعباء الإدارية المرهقة إضافة الى تعزيز الشفافية من خلال تقليص التدخل البشري في عمليات التوظيف و الترقية مما يحد من الحيزات المتعلقة و يضمن معايير اكثر موضوعية وعدالة.

ورغم كل الإمكانيات الهائلة التي توفرها الذكاء الاصطناعي الا ان ادماجه في المؤسسات العمومية يطرح مجموعة من التحديات على غرار نقص البنية التكنولوجية، وصف التأهيل الرقمي للموظفين وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير إضافة الى إشكاليات أخلاقية وقانونية تتعلق بحماية البيانات والخصوصية.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة :

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعرف العالم في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في مجال تقنية لتكنولوجيا وتقنية المعلومات ، حيث خطوات اليات و أساليب متعددة تدعمها تقنية الوسائل المتعددة و تعتمد على توظيف لمستحدثات التقنية لتحقيق الأداء المتميز المتطور و هي ما يطلق عليها عصر الثورة الصناعية الرابعة تمثلت في الذكاء الصناعي و الذي يساهم بشكل فعال في تغيير المؤسسات في التفكير التقليدي و الاتجاه الى الثورة و يعتبر هذا الاكتشاف قفزة نوعية في تاريخ البشرية وفقاً لما قدمت من أساليب و تطبيقات حديثة في عديد من المجالات لما في ذلك إدارة الموارد البشري في المؤسسات و يعد هذا الأخير أساس نجاح أي مؤسسة جزائرية ، فهي التي تهتم بإدارة العنصر أكثر قيمة و تأثيرات في المؤسسة حيث تهدف الى رفع كفاءة وفعالية لدى الموظفين لتحقيق توافق بين احتياجات الافراد وأهداف المؤسسة .

وتعتبر الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية في عنصر استراتيجياً نظراً لارتباطها المباشر لتقديم الخدمة العمومية ضمان استمرارية المرفق العام غير ان هذه المؤسسات لا تزال تعاني في غالب الأحيان من مشاكل متعلقة بصفة فعالة للتسيير غياب أنظمة معلومات، ضبط الإجراءات الإدارية، محدودة التكوين وانتشار الأنماط التقليدية في التوظيف والتقييم والتسيير المهني.

انطلاقاً مما تقدم يمكننا طرح السؤال المركزي التالي:

كيف يمكن للذكاء الاصطناعي ان تؤثر في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- هل أصبح الاعتماد على الذكاء الاصطناعي ضرورة حتمية في تسيير المجالات المختلفة داخل المؤسسات؟
- كيف يساهم لجوء المؤسسات العمومية الى الذكاء الاصطناعي في تحسين المورد البشري؟
- هل أثر توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل إيجابي على مستوى مردود المؤسسات العمومية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

- ان الاعتماد على الذكاء الاصطناعي صار ضرورة حتمية في تسيير المجالات.
- لجوء المؤسسات العمومية الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين تسيير المورد البشري.

➤ انعكس استخدام الذكاء الاصطناعي إيجابيا على مردود المؤسسات الاجتماعية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا الى اختيار الموضوع.

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الكشف عن دور الذكاء الاصطناعي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- توجه البحوث نحو نجاعة استخدام الذكاء الاصطناعي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.
- المساهمة في تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين بدقة.

2. الأسباب الموضوعية:

- تخصص أكاديمي والسعي لمواكبة ما هو جديد في مجال إدارة المورد البشري.
- الأهمية التي توليها المؤسسات للتطوير التكنولوجي وضرورة مواكبته من خلال تطبيق اليات الذكاء الاصطناعي.
- التوجه نحو الرقمنة والإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

رابعا: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبها نظري في اثراء رصيدنا المعرفي فيما يتعلق بموضوع دراستنا.
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة وفعالية إدارة الموارد البشرية.
 - يساهم في تعزيز الأداء الإداري والمهني للموظفين.
 - يساهم الذكاء الاصطناعي في توفير رؤى حول التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه التقنيات في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

خامسا: اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسات الى التعرف الى:

- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة كيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

- استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية باستكشاف تأثيرات الايجابية والسلبية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على كفاءة فعالية العمليات الإدارية، ومدى تحسين الأداء العام للموظفين.
- استكشاف التحديات والصعوبات المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي من خلال تحديد العقبات التي قد تواجه في تبني تقنيات في إدارة الموارد البشرية كانت تقنية او إدارية.
- تقديم توصيات لتحسين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية واقتراح حلول واستراتيجيات تكامل الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

تعد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة حجر الأساس لبناء إطار نظري واضح ودقيق، اذ يساعد توضيحها في فهم الابعاد التي يتحرك ضمنها موضوع الذكاء الاصطناعي ودوره في تسيير المورد البشري داخل المؤسسات العمومية، وفي هذا الجزء سيتم تناول المفاهيم المحورية المستخدمة في الدراسة، مع تقديم تعريفات لغوية، اصطلاحية واجرائية، لكل مفهوم، إضافة الى بيان العلاقة بينهما.

1. مفهوم الذكاء الاصطناعي:

أ. **التعريف اللغوي :** الذكاء يعني القدرة على الفهم و الاستنتاج واتخاذ القرارات بينما الاصطناعي يعني ما هو من صنع الانسان ، او ما تم تطويره باستخدام أدوات تقنيات محددة.

ب. **التعريف الاصطلاحي :** الذكاء الاصطناعي هو فرع من علوم الحاسوب يهتم بتصميم وتطوير أنظمة تستطيع محاكاة القدرات العقلية للبشر مثل التحكم ، التفكير ، التحليل حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ويشمل الذكاء الاصطناعي مجموعة واسعة من التطبيقات من ضمنها التحكم الالي ، تحليل البيانات الضخمة و معالجة اللغات الطبيعية ، ويعتبر الذكاء الاصطناعي اليوم أداة استراتيجية يمكنها تحسين أداء المؤسسات ، خاصة في المجالات الإدارية و التنظيمية من خلال رفع الكفاءة العمليات و تقليل الأخطاء و تحسين جودة اتخاذ القرارات¹.

¹ بن عيسى نورة: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية، مجلة العلوم

الانسانية، العدد 12، 2021 ، ص23

ج-التعريف الاجرائي:

في هذه الدراسة قصدنا بالذكاء الاصطناعي جميع التطبيقات والأنظمة الذكية التي تستخدم لتحسين عمليات تسيير الموارد البشري داخل المؤسسات العمومية مثل التوظيف الذكي، تقييم الأداء، التكوين الإلكتروني، ومعالجة البيانات المختلفة بالموظفين

2. تسيير الموارد البشرية:

أ.التعريف اللغوي: تسيير: القدرة على قيادة الأمور وتنظيمها وإدارتها لتحقيق غاية محددة.

المورد: كل ما يستثمر أو يوظف لتحقيق هدف معين.

البشري: كل ما يتعلق بالإنسان أو الفرد.

تسيير المورد البشري: يعني قدرة المؤسسة على تنظيم وإدارة الموظف (الفرد) وتوجيه جهوده أو استثماره لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب.التعريف الاصطلاحي:

مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المؤسسة لتنظيم مسار الموظف وتطوير قدراته وتحسين أدائه، بما يشمل التخطيط، التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، تحفيز مع التركيز على الفرد كمحور أساسي في العملية الإدارية.

ج.التعريف الاجرائي:

تشمل جميع العمليات الإدارية التي تعتمد في المؤسسات العمومية لإدارة كل وظيفة على حدا مع التركيز على كيفية مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة هذه العمليات سواء في التوظيف أو التدريب، تقييم الأداء، أو متابعة المسار المهني.

3. المورد البشري:

أ.التعريف اللغوي:

المورد: كل ما يمكن استخدامه أو استثماره لتحقيق هدف معين

البشري: هو الانسان الذي يعتبر عنصرا يمكن استثماره لتحقيق اهداف المؤسسة، سواء من حيث المعرفة، المهارات، الخبرة، او القدرات العملية.

ب-التعريف الاصطلاحي: المورد البشري هو الفرد الذي يمتلك مجموعة من المعارف لكفاءات التي يمكن توظيفها في تحقيق اهداف المؤسسة ويعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة لأنه يوفر القدرة على الابتكار والابداع والتكيف مع متغيرات والمساهمة في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ج.التعريف الاجرائي:

في اطار هذه الدراسة يقصد بالمرد البشري الموظف العامل داخل المؤسسة العمومية الذي يتم تطبيق نظم تسيير الموارد البشرية عليه، بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء ومتابعة المسار الوظيفي بهدف تحسين الإنتاجية ورفع جودة الخدمات المقدمة

4.المؤسسة العمومية:

أ.التعريف اللغوي:

المؤسسة: مأخوذة من فعل " أسس " و تعني هيئة او وحدة منظمة تنشأ لأداء مهنة مهمة محددة او لتحقيق غاية معينة.

العمومية : تعني ما يتعلق بالدولة او المصلحة العامة ، أي ما هو موجه لخدمة جميع المواطنين وليس لمصلحة فردية او خاصة.

المؤسسة العمومية: هي وحدة منظمة انشأتها الدولة بهدف تقديم خدمة عامة للمواطنين وتحقيق المصلحة العامة وفق القوانين والأنظمة المعمول بها.

ب. التعريف الاصطلاحي: المؤسسة العمومية هي هيئة تابعة للدولة تنشأ لتقديم خدمات عامة وتتميز بخضوعها للقوانين واللوائح الحكومية، وتهدف الى تلبية حاجات المجتمع والمواطنين في مختلف المجالات مثل الصحة، التعليم، الامن، والإدارة مع التركيز على المصلحة العامة وليس لتحقيق الربح.

ج.التعريف الاجرائي: في إطار هذه الدراسة يقصد بالمؤسسة العمومية أي إدارة او هيئة حكومية تطبق نظم تسيير المورد البشري مع الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين الأداء الإداري وتطوير مهارات الموظفين، وتحقيق أفضل جودة في تقديم الخدمات للمواطنين ويشمل ذلك المؤسسات الحكومية

على اختلاف أنواعها مثل الإدارات العامة، البلديات، المستشفيات العمومية و المديريات الحكومية، بحيث تعتبر البيئة التي طبقت فيها الذكاء الاصطناعي لتسيير المورد البشري¹

العلاقة بين المفاهيم:

تتفاعل هذه المفاهيم باطار متكامل اذ يشكل الذكاء الاصطناعي الأداة التقنية التي تعزز فعالية تسيير الموارد البشرية ويضل المورد البشري محور العمليات الإدارية باعتباره الفاعل الأساسي، حيث تتوفر المؤسسة العمومية البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق هذه التقنيات بما يسهم في رفع جودة الأداء وتطوير قدرات الموظفين فالعلاقة بين المفاهيم تكاملية وتفاعلية، حيث يسهم كل عنصر في تعزيز الآخر لتحقيق أداء اداري افضل وجودة اعلى في الخدمات العمومية .

سادسا: الدراسات السابقة

1.الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: جعفر أمين محمود، دور الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، جمهورية مصر العربية، مجلة بحوث التربية الشاملة.

هدفت هذه الدراسة على دور الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في دولة مصر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية ومديري الإدارة بالأندية الرياضية حيث بلغ عددهم (03) فردا.

من النتائج المتوصل إليها :

-وجود فروق في المتوسط الحسابي على عبارات الفقرة الثالثة(مساهمة الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية وعدم وجود معنوية بينمجامع البحث حيث بلغت قيمة مربع وهي تبلغ مستوى معنوية (0,05)، كذلك عدم وجود أفراد ذوي قدرات تقنية تكنولوجية في الموارد البشرية وكذلك إدارة ضعيفة لتلبية المتطلبات التقنية لإدارة الموارد البشرية.²

¹ عساوي مراد : إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الممارسات الحديثة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2019 ، ص10.

² - جعفر وأمين محمود، دور الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية لجمهورية مصر العربية، جمهورية مصر العربية، مجلة بحوث التربية الشاملة، العدد03.

الدراسة الثانية: دراسة (العزام 2016) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، دراسة ميدانية على عينة من مديريات المؤسسات التربوية جامعة محمد خيضر - بسكرة بعنوان:

تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية -تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها المختلفة بالمؤسسة الجزائرية، وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية ، التكوين والتطوير، الأجور والحوافز، وتقييم الأداء) في المؤسسة الجزائرية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واشتملت الدراسة على عينة مكونة من 117 موظف من مديري دوائر الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والمصالح لمنظمة الجنوب الغربي بشار.

من النتائج المتوصل إليها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات بأبعادها (البرمجيات، الشبكات والبيانات) على وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات الجنوب الغربي بشار، وعدم وجود فروق في استخدام التكنولوجيا يعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص)، ودرجة ضعيفة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات لدى عينة الدراسة بالمؤسسة المدروسة.¹

التعليق على الدراسة العربية:

تبرز الدراستان أهمية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، خاصة من حيث الإعتماد على التخطيط، التنظيم، واستغلال الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة، وقد ركزت الدراستان على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، مبرزتين وجود عدة صعوبات تنظيمية وتقنية ، من بينها ضعف استخدام الأساليب الحديثة، نقص الكفاءات المتخصصة، وقلة الإعتماد على التكنولوجيا المتقدمة في تسيير المورد البشري، كما بينت نتائج الدراستين أن الإعتماد على الأساليب التقليدية في التوظيف، التقييم والتكوين يحد من فعالية إدارة الموارد البشرية، ويؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب أنظمة معلومات حديثة وضعف استغلال التقنيات الرقمية يعرقل عملية اتخاذ القرار ويقلل من كفاءة التسيير.

¹ - العزام : تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD، دراسة ميدانية على عينة من مديريات المؤسسات التربوية جامعة محمد خيضر - بسكرة

ومن خلال ربط هذه النتائج بموضوعنا، يتضح أن الذكاء الاصطناعي يمثل مدخلا حديثا وفعالا لتجاوز الإشكاليات التي توصلت إليها الدراسات، حيث يمكن توظيفه في تحسين عمليات التوظيف، التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، دعم إتخاذ القرار وتطوير برامج التكوين بما يتماشى مع متطلبات المؤسسات العمومية.

-كما يساهم الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى الشفافية والعدالة في التسيير، وعليه تعد الدراسات مرجعا علميا مهما يبرز الحاجة الملحة لإعتماد الذكاء الاصطناعي كآلية حديثة لتطوير تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية بما يواكب التحولات التكنولوجية ويعزز فعالية الأداء المؤسسي.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ashish Dwivedi.2023) بعنوان:

Study of Artificial Intelligence impact in human Resource digitalization in industry

مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، تخصص التسويق والتجارة الإلكترونية، دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على رخصة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية وما هي الفوائد المحتملة للصناعة من حيث الدقة والكفاءة والمرونة، تم استخدام منهج البحث الوصفي.

-وتألف مجتمه هذه الدراسة متخصصين في الموارد البشرية يعملون في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والتصنيع والخدمات في تشيناي وبنغالور، وقد تم اختيار هاتين المدينتين لأنهما تشتملان أنواعا صناعية مختلفة، وتم ادراج بنود القطاع الخاص ضمن قطاع الخدمات وقد تم استخدام اسلوب العينات متعدد المراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اختيار الموقع الجغرافي والمرحلة الثانية في تصنيف الشركات في كل قطاع، والمرحلة الثالثة في اختيار المجيبين من الشركات المختارة. تم ارسال مجموعة 360 استبيان عبر نموذج جوجل، وكان 271 استبيان مؤهلا للتحليل بعد مزيد من التحقيق بمعدل استجابة 75.1%¹

¹ - Ashish Dwivedi, Study of Artificial Intelligence impact in human Resource digitalization in industry

من النتائج المتوصل إليها :

-الأثر الإيجابي الكبير لإستخدام الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية من ناحية الشبكة التنظيمية والتصميم التنظيمي.

التعليق على الدراسة الأجنبية:

-تبرز هذه الدراسة أهمية التحول الرقمي في المؤسسات، من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات والذكاء الإصطناعي في دعم تسيير الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي، وقد سعت الدراسة إلى توضيح واقع استخدام التقنيات الحديثة داخل المؤسسات، مبينة أن اعتماد الأنظمة الذكية يساهم في تطوير وظائف الموارد البشرية، خاصة في مجالات التوظيف ، التقييم، التخطيط.

-كما أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الذكاء الإصطناعي يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى تعزيز الكفاءة والشفافية في تسيير الموارد البشرية، وأشارت أيضا إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الحلول الذكية تحقق مستويات أعلى من التنظيم والفعالية مقارنة بتلك التي لا تزال معتمدة على الأساليب التقليدية.

-يتضح أن الذكاء الإصطناعي يمثل أداة استراتيجية لتطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، إذ يساهم في تقليص التكاليف، تحسين استغلال الكفاءات البشرية ومواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

- وعليه تعد هذه الدراسة مرجعا مهما يبرز الدور المحوري للذكاء الإصطناعي في تحديث تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية، ويؤكد ضرورة تبني هذه التقنيات كخيار استراتيجي لضمان تحسين الأداء والإستدامة التنظيمية.

3.الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى: هشام بوفكوس، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

جاءت هذه الدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، قسنطينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير.

تمثلت مشكلة الدراسة: ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تنمية مواردها ؟

أجريت على عينة قوامها 123 عامل، وذلك باستخدام منهج المسح الاجتماعي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتنمية الموارد البشرية ، وهل تحظى بتخطيط مستقل ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أقر بأنها تحظى بتخطيط مستقل يراعي في حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

-محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

-محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات التي تخضع لها عملية تنمية الموارد ¹ البشرية من خلال أساليب المستعملة.

أهم النتائج المتوصل إليها :

أبدت المؤسسة اهتمام كبير بمواردها البشرية، وذلك بإستخدامها وإتباعها اسلوب التدريب والتكوين والتعليم، حيث كان لكل منهما دورا مهما في تغيير وجه المؤسسة، فبالرغم من الأزمة التي كانت تعيشها المسيررون حاولو إعادة التحكم في زمام الأمور وهذا من خلال خبراتهم ومهاراتهم ونظراتهم لواقع المؤسسة واستغلال كل عواملها خاصة العمال الذين تعرضو للإشراف المباشر من طرف المسيررين لإمدادهم بالنصائح والتعليمات التي توجههم أثناء أداء عملهم وكذا حل مشكلاتهم بالإضافة إلى ذلك إعداد دورات تدريبية لهم خارج المؤسسة وهذا لزيادة معارفهم واكتسابهم مهارات تؤهلهم لبناء مؤسسة تكون مناسبة مع طبقة التكنولوجيا المستخدمة وكل ذلك بفضل التدريب والتكوين والتعليم.

تعليق على الدراسة الجزائرية:

تبرز الدراسة المحلية التي تم الإعتماد عليها على أهمية تنمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في تحسين الأداء للمؤسسة داخل المؤسسات العمومية ، حيث ركزت على دور التخطيط، التكوين، والتحفيز في

¹ - اونايش كريمة، قدمات بحرة، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة، دراسة ميدانية، بلدية قالمة، مذكرة لنيل مذكرة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2023/2024

رفع كفاءة العاملين وتحقيق الإستقرار الوظيفي، كما كشفت نتائجها عن وجود عدة نقائص في تسيير الموارد البشرية من بينها ضعف استخدام الأساليب الحديثة، نقص التكوين المستمر والإعتماد على طرق تقليدية في التسيير.

ومن خلال ربط هذه الدراسة بموضوعنا حول دور الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية، يتضح أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يشكل آلية فعالة لمعالجة الإشكاليات التي توصلت إليها الدراسة، إذ يساهم الذكاء الاصطناعي تحسين عمليات التخطيط للموارد البشرية، دعم اتخاذ القرار، تطوير أنظمة التوظيف والتقييم.

كما أن اعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات العمومية من شأنه تقليص الأخطاء البشرية، رفع مستوى الشفافية والعدالة في التسيير ، وتحسين استغلال الموارد البشرية يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

2. الدراسات العربية

3. الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني: أهمية النزاء الاصطناعي ودوره في إدارة المورد البشري

تمهيد

أولاً: أهمية الذكاء الاصطناعي

ثانياً: خصائص الذكاء الاصطناعي

ثالثاً: أهداف الذكاء الاصطناعي

رابعاً: أنواع الذكاء الاصطناعي

خامساً: مجالات الذكاء الاصطناعي

خامساً: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري

سادساً: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية

سابعاً: النظريات المفسرة للذكاء الاصطناعي

ثامناً: إيجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات الحديثة التي ساهمت في تطوير أداء المؤسسات، حيث يعتمد على محاكاة الذكاء البشري في تحليل البيانات واتخاذ القرارات، حيث يهدف هذا الفصل الى تقديم لمحة عامة حول دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري مع أهميته وخصائصه، أهدافه أنواعه ومجالاته.

أولاً: أهمية الذكاء الاصطناعي:

تكمن أهمية الذكاء الاصطناعي فيما يلي:

- الحفاظ على الخبرات المخزنة ونقلها للأنظمة الذكية.
- يمكن للبشر استخدام اللغة الطبيعية عند التعامل مع الآلات بدلاً من لغات برمجة الكمبيوتر.
- يعمل على تحليل العوائق والضغوط النفسية من خلال استخدام هذه الأجهزة الذكية في أداء المهام الصعبة والخطيرة أو تلك التي تحتوي على تفاصيل معقدة.
- جعل الشركات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي تحقيق نتائج أفضل.
- يمكن استخدام هذه الآلات الذكية في المجالات التي تحتاج فيها إلى اتخاذ قرار حيث تتمتع هذه الأنظمة بالاستقلالية والموضوعية والدقة الشديدة وتجنب التحيز والعنصرية¹
- وباختصار فإن أهمية الذكاء الاصطناعي أكبر من أن تحصى في نقاط سريعة ولكن يمكن الإشارة إلى بعض جوانبها ومنها:
- من المتوقع أن يساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية.
- بسبب الذكاء الاصطناعي سيتمكن الإنسان من استخدام اللغة الإنسانية في التعامل مع الآلات عوضاً عن لغات البرمجة الحاسوبية مما يجعل الآلات واستخدامها في متناول كل شرائح المجتمع
- سيلعب الذكاء الاصطناعي دوراً مهماً في الكثير من الميادين لتسهيل شؤون حياة الإنسان اليومية²

¹ يحي شريف نجوى : تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي دراسة حالة جامعة غرداية ، مذكرة ماستر ، في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، 2024 /2023، ص 13.

² ملاك خيرة : استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة العمومية بلدية السانية نموذجاً ، مذكرة ماستر ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، 2023 /2022، ص 20

ثانيا: خصائص الذكاء الاصطناعي:

من اهم الخصائص التي تتسم بها أنظمة الذكاء الاصطناعي نذكر منها:

الاستقلالية : لعل تلك الخصوصية تعود الأكثر وضوحا للذكاء الاصطناعي اذ انه يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أداء مهام معقدة على النحو السالف ذكره بشأن المجالات دون تحكم بشري او حتى اشراف مباشر من جانب شخص ما هذا من جهة ، ومن جهة أخرى، ان تلك الخصوصية تعني بان الأنظمة التي كانت فيما مضى مجرد اليات أصبحت اليوم مستقلة وذكية، وهذه الاستقلالية تطورت باستمرار، وهذا مستفاد تحويلها من صفة مستقلة الى مستقلة بشكل كامل ، ويراعي بان الاستقلالية يتم تحديدها من خلال حجم الذكاء الذي يملكه النظام قدرته على التفاعل مع محيطه، اذ يمكن ان يحتوي الذكاء الاصطناعي على متغيرات كثيرة للاستقلالية التي يمنحها المبرمج وكلما زاد الذكاء والقدرة على التفاعل زاد نطاق الخيارات المتابعة والمتاحة ومن ثم زادت الاستقلالية.

. التوقع: هو احدى الخصائص المميزة للذكاء الاصطناعي والتي تشكل تحديا للنظام القانوني وهو إمكانية التنبؤ اذ يوجد الكثير من الأنظمة الذكية التي تتميز بالإبداع او على الأقل ان الإجراءات التي تتخذها تلك الأنظمة هي ذات طابع ابداعي ومظهر من مظاهر التفكير وهناك الكثير من النماذج المعترف بها على نطاق واسع عالميا في هذا الشأن.

. التفكير النهائي: ان الأنظمة الذكية يمكن ان تجد حولا لا يتوقعها الانسان المقيد بالقيود المعرفية للذكاء البشري، اذ ان البشر غير مؤهلين على تحليل كل المعلومات المتوفرة تحت تصرفهم عندما يواجهون قيود زمنية ولذلك فان البشر في الغالب يقبلون بحل مرضي بدلا من الحل الأمثل فهي استراتيجية وفها بان برامج الذكاء الاصطناعي يمكن لها البحث من خلال العديد الاحتمالات أكثر من الانسان في فترة زمنية معينة أي انه يمكن السماح لهذه الأنظمة بتحليل الحلول المحتملة والتي قد لا يتطرق اليها البشر¹

¹ بوعرج اشواق، معايتن هيام: الذكاء الاصطناعي وأثره في أداء المؤسسات الخدمية دراسة حالة بعض الشركات، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ الو الصريف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، 2024/2025، ص 122.

ثالثاً: أهداف الذكاء الاصطناعي:

نشأ علم الذكاء الاصطناعي التي تهتم بدراسة وفهم الذكاء البشري ومحاكاته خلق جيل جديد من الحاسبات الذكية والتي يمكن برمجتها لإنجاز الكثير من المهام التي تحتاج الى قدرة عالية من الادراك والتحليل والاستنتاج، فالذكاء الاصطناعي كعلم من العلوم الجديدة ذو خلفيات ومرجعيات علمية متعددة، من بين الأهداف الأساسية للذكاء الاصطناعي نجد:

-**تطوير القدرة على حل المشكلات:** تقدم أنظمة الذكاء الاصطناعي طرق للتعامل مع المواقف او التعامل مع مشكلة المعلومات الغير متكاملة من خلال استخدام نظرية الاحتمالات التي يمكن ان تساعد في تبسيط الوظائف الهامة.

-**دمج تمثيل المعرفة:** يكشف تمثيل المعلومات من العالم الحقيقي يستخدمها الكمبيوتر لحل مشاكل الحياة الواقعية المعقدة ولتوسيع قاعدة معرف الذكاء الاصطناعي وتحسين نماذج الذكاء الاصطناعي لتحقيق الأهداف.

-**السماح بالتعلم المستمر:** يستخدم الذكاء الاصطناعي في المقام الأول نموذجين للتعلم خاضعين للإشراف وغير خاضعين للإشراف، حيث يكمن التميز الرئيسي في استخدام مجموعات البيانات المصنفة نظراً لان أنظمة الذكاء الاصطناعي تتعلم بشكل مستقل فإنها تتطلب الحد الأدنى من التدخل البشري، او لا تتطلب أي تدخل بشري.

-**تعزيز الابداع:** يعزز الذكاء الاصطناعي الابداع والتفكير الذي يمكن ان يساعد البشر على أجاز المهام بشكل أفضل، ويمكن للذكاء الاصطناعي نقل كميات هائلة من البيانات والنظر في الخيارات والبدائل وتطوير مسارات او فرص إبداعية للتقدم.

-تحقيق الذكاء العام: يهدف باحثو الذكاء الاصطناعي الى تطوير الات ذات قدرات عامة للذكاء الاصطناعي تجمع بين جميع المهارات المعرفية للبشر وتؤدي المهام بكفاءة أفضل منها ويمكن ان يعزز هذا الإنتاجية الاجمالية حيث سيتم تنفيذ المهام بكفاءة اكبر.¹

-التعلم الالي: يقصد بالتعلم الالي ان الذكاء الاصطناعي يمكن ان يتعلم ويتكيف عم محيطه دون أي تدخل بشري او بعبارة أخرى القدرة على اكتساب البيانات والمعلومات بصفة تعليمية تمكن من وضع قواعد وإستخدام تلك المعلومات والبيانات والتعلم الالي يعني القدرة على تجميع وتحليل البيانات و المعلومات والربط بينهما بعلاقة ما، الامر الذي يعجز عنها الانسان.

-تمثيل المعرفة: يتمتع الذكاء الاصطناعي بقاعدة معرفية واسعة عندما يتعلق الامر بربط الحالات و النتائج كما في البحث التجريبي الذي يحتاج الى سعة كبيرة من قاعدة البيانات والمعلومات الذي يسهم في حل المشكلات و تقديم البدائل.

اذن يهدف الذكاء الاصطناعي الى محاكاة الذكاء البشري من خلال تطوير قدرته على حل المشكلات المعقدة ،وذلك عبر تحليل كميات كبيرة من البيانات واستخلاص حلول دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات ، كما يعمل على تمثيل المعرفة ودعمها عن طريق جمع المعلومات من الواقع وتنظيمها داخل قواعد بيانات تستخدم في الفهم و التحليل و التنبؤ وتهتم كذلك بمعالجة اللغة الطبيعية لتمكن الآلات من فهم اللغة البشرية المكتوبة و المنطوقة و التفاعل مع الانسان بفعالية إضافة الى ذلك يعتمد الذكاء الاصطناعي على التعلم الالي الذي يسمح للأنظمة بالتعلم الذاتي من التجارب السابقة وتحسين أدائها دون تدخل بشري مباشر و يساهم أيضا في تعزيز قدرات الدراك و التفكير فيما يساعد على التنبؤ بالسلوكيات وتحليل الظواهر المختلفة بدقة عالية.²

رابعا: أنواع الذكاء الاصطناعي:

يصنف الذكاء الاصطناعي تبعا لما يتمتع به من قدرات للأنواع التالية:

1- بوعروج اشواق ، معايش هيام : المرجع السابق ، ص23.

1- بوعروج اشواق : معايش هيام : المرجع السابق ، ص 18.

-**الذكاء الاصطناعي المحدود أو الضيق:** هذا النوع هو أكثر الأنواع شيوعاً في وقتنا الحاضر، ويقصد به الذكاء الاصطناعي الذي يقوم بمهام محددة وواضحة كالسيارات ذاتية القيادة وبرامج التعرف على الكلام أو الصور ولعبة الشطرنج الموجودة في الاجندة الذكية.

-**الذكاء العام:** يعمل هذا النوع بقدرة تشبه الانسان من حيث التفكير، حيث يركز على جعل الآلة قادرة على التفكير والتخطيط من تلقاء نفسها،¹ وبشكل مشابه للتفكير الإنساني، لكن إلى الآن لا توجد أي أمثلة عملية على هذا النوع ما يوجد هو مجرد دراسات بحثية تحتاج إلى الكثير من الجهد لتحويلها إلى واقع وتعد طريقة الشبكة العصبية الاصطناعية من طرائق دراسة الذكاء الاصطناعي العام لأنها تعني انتاج نظم شبكات عصبية للآلة، تشابه شبكات الجسم البشري.

-**الذكاء الاصطناعي الفائق:** وهو النوع الذي يفوق مستوى البشر، بحيث يستطيع القيام بالمهام بشكل أفضل مما يقوم بها الانسان المتخصص وللذكاء الاصطناعي الفائق عديد من الخصائص التي يجب ان تتوفر فيه²، كالقدرة على التعلم والتخطيط والتواصل التلقائي، وإصدار الاحكام، لكن ما يزال مفهوم الذكاء الاصطناعي الفائق مفهوماً افتراضياً ليس له أي وجود في عصرنا الحالي.

خامساً: مجالات الذكاء الاصطناعي:

تتمثل في ما يلي:

- يدخل الذكاء الاصطناعي في جميع مجالات التقنية التي تحتاج إلى التفكير المنطقي والمعرفة والتخطيط والادراك الافتراضي القائم على تطبيق النظريات واختيار الحلول الصحيحة.
- من أبرز المجالات التي تتميز فيها برامج وتطبيقات محاكاة الواقع.
- الصناعة من خلال الروبوتات القادرة على أداء مهام الجنس البشري.
- تطوير المحاكاة المعرفية من خلال اختبار النظريات، تفعيل الذاكرة وغيرها من الوظائف.

1

² غادة بنت علي سعد القحطاني: واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقات ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 6، العدد 55، 2025، ص 7.

- تطوير البرامج والتطبيقات الحاسوبية في مختلف المجالات ومنها الطب والهندسة والتجارة والاستثمار وغيرها.
- تطوير المحاكاة ذات القدرات الذكية مثل السيارات دون سائق والطائرات بدون طيار.¹

خامسا: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري:

يندرج ضمن مجال الذكاء الاصطناعي العديد من التطبيقات ومن أبرزها نكر ما يلي:

-**الأنظمة الخبيرة :** هي برامج مصممة لتكوين المعرفة المتخصصة في هياكل المنطقية تحل المشكلات غير المنظمة وتساعد في تطوير أنظمة المعلومات الكاملة من خلال توفير سهولة الوصول الى المعرفة ويتم تطبيقه بشكل رئيسي في تخطيط الموارد البشرية.

-**الشبكات العصبية الاصطناعية :** هذا التطبيق عبارة عن نموذج مبسط تم تطويره لتقليد وظيفة الدماغ البشري ويكون هيكلها من عنصر معالجة وطبقة وشبكة لإعادة انشاء عملية التعلم البشري وهي احدى اكثر التقنيات تنبؤ وشيوعا وتستخدم بشكل أساسي في الاختيار و التوظيف وإدارة أداء الموظفين²

-**التعلم الآلي :** هي عملية التعلم التي يمكن للآلة من خلالها ان تتعلم من تلقاء نفسها دون ان تتم برمجتها للقيام بذلك بطريقة معينة ، الذكاء الاصطناعي يمكن الآلة من التعلم من تجربتها وتحسين أخطائها.

-**التقيب في البيانات :** هو عملية بحث عن المعرفة من البيانات دون فرضيات مسبقة ويمكن ان تكون هذه المعرفة كما ويعرف التقيب البيانات على انه عملية تحليل كمية البيانات عادة ما يكون كبيرة لإيجاد علاقة منطقية تلخص البيانات بطريقة جديدة تكون مفهومة كمستخدم البيانات.

-**المنطق الضبابي :** هو اطار منطقي للتفكير في الحالات غير المؤكدة و الذي يعمم منطق التقليدي ذو القيمتين (0 و 1) هو اطار للتفكير و التخمين يعتمد على الحاسوب و يستند الى أفكار وابتكارات متعددة

¹ غادة بنت علي سعد القحطاني : مرجع السابق ، ص 7.

² يحي شريف نجوى: مرجع سبق ذكره، ص 28

تستخدم مجموعات ضبابية ، بدأ تطبيقه في عام 2000 وتم استخدامه في اختيار الموظفين و التصميم الأمثل للقوى العاملة.

-الخوارزمية الجينية: هي برامج كمبيوتر تحاكي العمليات البيولوجية من اجل تحليل المشاكل في النظم التطورية ، ظهرت الخوارزميات الجينية بشكلها الحالي عام 1975 على يد يدجون هولاند" و تطور في أوائل الثمانيات لتصبح احدى الطرق المهمة و الفعالة للتعامل مع القضايا التحقيقية المعقدة و البحث عن التحسين وقد تم وصفها بالوراثية نظرا لاعتمادها الشديد على محاكاة علم الوراثة للوصول الى الحل الأمثل¹.

سادسا: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد المجالات الرئيسية لاستراتيجية المؤسسة لأنها تؤثر على تحقيق اهدافها وهذا يعني انه يجب على مديري الموارد البشرية لتطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وطرق تحليل البيانات التي يمكن من تحسين العلاقات بين الافراد وتحقيق اهداف المؤسسة وذلك باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد في تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في

-تخطيط القوى العاملة: تساعد التطبيقات الذكاء الاصطناعي على فهم اتجاهات القوى العاملة الحالية وتخطيط الاحتياجات المستقبلية باستخدام البيانات الديمغرافية للموارد البشرية والتقارير المحددة مسبقا كتحليل تطور عدد العاملين ومعدلات دوران وتكوين القوى العاملة، وربط النتائج التحليل في تخطيط عدد العاملين ووضع الميزانية اللازمة لعملية التوظيف وبرامج التدريب والتعلم².

- تخطيط ومحاكاة تكلفة القوى العاملة: من اجل مساعدة ودعم المختصين في الموارد البشرية في جميع المهام يجب تخطيط تكلفة القوى العاملة لذلك تمكين المدراء التنفيذيين للموارد البشرية من تطوير الاستراتيجيات فعالة وتوفير الوصول لمجموعة واسعة من البيانات المتعلقة بالعمل لدعم التخطيط الدقيق وتسهيل سيناريوهات التخطيط والمحاكاة وتمكين المراقبة المستمرة للأداء الفعلي المتعلق بالخطوة الموضوع.

¹ يحي شريف نجوى: مرجع سبق ذكره، ص 29

² دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية ، تم الاطلاع عليه يوم 24 /12 /2025،

على الساعة الرابعة مساءً..psRehame rshaid nusakr researchgate met wwwhtt

–**قياس أداء القوى العاملة:** أي قياس العمليات الموحدة للموارد البشرية عن طريق مقارنة القياس مع مقاييس القيادة الخارجية ووعتبات التشغيل الداخلية.

–**تحليلات وقياس عمليات القوى العاملة:** من خلال قياس وتحليل عمليات الموارد البشرية الأساسية مثل كشوف الرواتب وإدارة العاملين وإدارة الوقت والمزايا وتحليل الهياكل التنظيمية والعلاقات وسمات الوظائف والمناصب.

–**تحليلات وقياس إدارة المواهب:** وذلك بتحليل مهارات ومؤهلات العاملين وتقييم عملية التوظيف وفعالية برامج التعلم الخاصة لتولي المناصب الرئيسية وضمان استمرارية عمليات الرقابة لتقييم ملائمة اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة.

–**التوافق الاستراتيجي:** للتأكد من ان جميع الأنشطة العمل تتماشى و تتلاءم مع الأهداف والاستراتيجية المؤسسة و مساعدة فرق العمل على العاملين على العمل نحو تحقيق اهداف مشتركة لموائمة اهداف العاملين مع اهداف المؤسسة¹.

سابعا: النظريات المفسرة للذكاء الاصطناعي:

1. نظرية العقل:

يربط بعض الخبراء نظرية العقل بالذكاء الاصطناعي وستتدون لذلك لتوافقهما في عمليات الاستنتاج المعرفي والتمثيل المعرفي واستيعاب قدرة الفهم والتحليل للكمي والنوعي للبيانات والمعلومات حيث تفسر هذه النظرية السلوكيات الناجمة عن الافراد بانها نتائج التخمينات التي هذه يقررها العقل البشري والذكاء الإنساني والتي ترتبط أيضا بالذكاء العاطفي وقياسا عليها في تطبيقات الذكاء الاصطناعي فهي ترتبط بعمليات وقدرات ومهارات الفهم والتحليل وتحكيم المنطق الرياضي لاقتراح القرار الأمثل.

نظرية العقل تتمثل في القدرات الجوهرية التي اختصها الله تعالى للبشري دون غيرهم من المخلوقات و التي تتمثل سلوكياتهم وتصنيفاتهم الناتجة عن تفاعلهم وتأثرهم بالبيئة المحيطة وهي نظرية تختص بإظهار القدرات والتصورات الذهنية بشكل كامل كالقدرات اللغوية والقدرات المعرفية والقدرات الاجتماعية

¹ Reeme esshaid nu sai . المرجع السابق

الانفعالية وفقا لديفيد بر يماك وغاي وودووف " فقد حدد ابعاد هذه النظريات ضمينا في الدراسة الحالية على أربعة ابعاد و هي:

- سلوك الفرد المستخدم بإدارة الموارد البشرية.
- استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- التبرؤ بسلوك الآخرين في إدارة الموارد البشرية.
- قدرة تطوير النظام الاستدلالي بإدارة الموارد البشرية.

2. نظرية راس المال البشري:

اعتمد " شولت " نظرية راس المال البشري على ثلاثة فروض رئيسية اثناء بنائه مفهوم راس المال البشري، حيث ركز فيها على تعليم راس المال البشري وهذه الفروض يمكن توظيفها من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي كالتالي:

فرضية النمو البشري وعدم إمكانية تفسيرى بزيادة تطبيقات الذكاء الاصطناعي وذلك بسبب تراكم المخزون الكمي لراس المال البشري.

لمعرفة الاختلافات في مقدار استثمار راس المال البشري لأفراده بانه يمكن تفسير مدى الاختلافات في تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

كلما زدت نسبة راس المال البشري مقارنة براس المال التقليدي فانه يمكننا تحقيق العدالة في الدخل من خلال استمرار هذه الزيادة بتطبيق الذكاء الاصطناعي¹

ثامنا: إيجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي

¹ إبراهيم محمد الدمرداش أبو الفتوح: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في ضوء رؤية مصر 2030م، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، المجلد 6، العدد 2، مارس 2024، ص ص 105

–إيجابيات الذكاء الاصطناعي: تتمثل فيما يلي:

- يجعل الآلات أكثر قوة وفائدة.
- يقدم أساليب جديدة لحل المشاكل
- يقلل من الخطأ البشري.
- يحسن كفاءة العمل اذ يقلل من المدة الزمنية لإنجاز مهمة مقارنة بالبشر.
- يبرع في العمل على مجموعة ضخمة من البيانات.

–سلبيات الذكاء الاصطناعي:

- عدم القدرة على التعميم من مهمة الى أخرى أي يمكن لالة ان تنفذ مهمة (أو عدة مهمات) محدودة مدربة عليها مسبقا فقط لا يمكنها ان تفذ مهمة لم تدرب عليها مسبقا.
- التكلفة تكلفة تنفيذ التطبيقات الذكاء الاصطناعي مرتفعة للغاية.
- يفتقد الى القدرة الإبداعية.
- عدم القدرة دمج الاخلاق وهي سمات إنسانية مهمة الذكاء الاصطناعي لديه بيانات وخوارزميات فقط لتشكيل القرار.
- يتطلب خبرة فنية عميقة .
- الروبوتات هي احدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي اليت تحل محل الوظائف التي تشغلها البشر وبالتالي قد تؤدي الى تزايد البطالة.
- قلة الكفاءات يتوفر عدد قليل من المبرمجين الكفاء القادرين على تطوير برامج الذكاء الاصطناعي

على الرغم من انه لا يمكن للجميع الاتفاق على إيجابيات وسلبيات الذكاء الاصطناعي يجب ان يتم البحث و تعلم كل ما يمكن ان يساعدنا على استخدامه بشكل إيجابي وفعال الان و في المستقبل.¹

¹ هي محمد هادي قريني: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر موظفين الساحل السوري دراسة ميدانية مشروع مقدم لنيل درجة الاجارة في الاعمال، جامعة المنارة، كلية إدارة الاعمال، تخصص التسويق والتجارة الالكترونية، 2023/ 2024، ص 54.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا الإطار المفاهيم للذكاء الاصطناعي وتطبيقاته انه مفهوم شاسع ومتعدد الجوانب، حيث ان له دور واهمية كبيرة في المورد البشري خاصة بعد التطور الكبير والمنافسة القوية من اجل الاستمرار فهو بمثابة دليل على نجاح المؤسسات ومن هنا تتضح أهمية الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري من خلال تحقيق نتائج المرجوة بسرعة و أكثر دقة.

الفصل الثالث: علاقة تسيير المورد البشري بالذكاء الاصطناعي

تمهيد:

أولاً: العوامل المؤثرة على إدارة المورد البشري.

ثانياً: أهمية المورد البشري.

ثالثاً: أهداف المورد البشري.

رابعاً: وظائف المورد البشري.

خامساً: التحديات التي تواجهها الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطورات التكنولوجية التي حدثت في العالم مؤخراً وجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات من أجل الإستمرارية ومواصلة نشاطها، ومن بين هذه التغيرات أولت أهمية بالغة للمورد البشري ومدى قدرته على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبذلك بدأت تهتم بكل الأبعاد التي من شأنها تعزيز قدراتهم ومهاراتهم خاصة الإدارية وفي هذا الفصل سنتطرق إلى فهم المورد البشري، أهميته وأهدافه ووظائفه، والتحديات التي تواجهه.

أولاً: العوامل المؤثرة على إدارة المورد البشري.

إن الهدف من تأسيس أي مؤسسة هو تحقيق أهداف وغايات وأغراض محددة، والمؤسسة التي تود الإستمرار في نشاطها، لن نستطيع ذلك ما لم تملك القدرة على الإستجابة للتغيير والتعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بنيتها الخارجية والداخلية، ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وهذه العملية لها تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية.

-البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ثم إدارة الموارد البشرية بها، لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجود ولا تتخذ قراراتها من البيئة التي تعيش فيها، وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها.

-البيئة الإقتصادية: هناك تأثير كبير للتغيرات التي تحدث على مستوى الإقتصاد الإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، في ظل ظروف الكساد والتي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانيات ، اضطرت الكثير من المؤسسات العملاقة إلى استخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة الأعمال الفائضة، حيث أثرت هذه الضغوط على سياسات الإختيار والتدريب والأجور والحوافز وحدثت تقلبات في الأسعار.¹

-البيئة التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، وعجز النظام التعليمي من أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

-البيئة الداخلية: وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل مايلي:

¹ - مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية(ابتدائي، متوسط، ثانوي)، لمدينة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، شعبة علم النفس، 2023/2022، ص 106.

- المالكين:** يشكل المالكين عنصر ضغط داخل المؤسسة، ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المؤسسة، وبالتالي فعن أدائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم تمثل جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- حجم المؤسسة:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف من مؤسسة صغيرة الحجم إلى المتوسطة إلى صغيرة الحجم.
- الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة بين وجود قدر كبير بين المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات.
- العاملين:** هم القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءاً من البيئة الداخلية للمؤسسة.¹

ثانياً: أهمية المورد البشري:

وتتمثل فيما يلي:

- يعتبر المورد البشري بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة.
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة انتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لتشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من انتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل.
- إن الإدارة الناجحة للمورد البشري توفر على المنشآت تكاليف باهضة قد يلجأ إليها العاملون .

¹ مسعود علي، مرجع نفسه، ص106.

- إن قدرة المؤسسات على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من انتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.¹

ثالثاً: أهداف المورد البشري:

هناك مجموعة من الأهداف تتجسد فيما يلي:

- **تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة والتي تسمى بالمدخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، طاقة) وعلى مستوى أدائه وكفاءاته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، أي منتجات أو خدمات كما ونوعاً بأقل تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً لديه، انتماء للعمل والمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على تحسين انتاجيتها.

- **تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:** إن المنتج والخدمة الجيدان ليس من وجهة نظر المؤسسة بل من وجهة نظر المستفيد، وهنا يبرز دور الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريبية وتوعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل بالمؤسسة دون استثناء، فبقائها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

- **خلق ميزة تنافسية للمؤسسة:** إن تحقيق التنافسية للمؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضاً إلى نوعيتها وأدائها ، ونحن اليوم في اقتصاد وتحدد قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه ، والكفاءات التي تحرك الانتاجية.

إن دور المورد البشري في خلق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءة الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين وتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة.

¹ بوهنة زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس، دراسة حالة مؤسسة حالة مؤسسة Ecotex، جامعة العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، شعبة إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2014/2013، ص18.

- **المحافظة على إستمرارية رغبة العاملين في العمل:** وذلك من خلال إدماج أهدافهم مع أهداف المؤسسة لخلق التعاون المشتركين طريق وضع نظام موضوعي لقياس أداء العاملين وتقييمه، بحيث يضمن إعطاء كل حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت، أو الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمؤسسة.¹

رابعا: وظائف إدارة المورد البشري:

- **تعميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكل الأجور:** حيث يمثل هيكل العمالة وصف وبيان حالة العمالة الموجودة فعلا في المؤسسة من حيث الملامح الرئيسية والصفات والسمات التي تميز هذه العمالة ومن خلال هيكل الأجور يتم تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور ، كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفة والسعي لتعديل هذه البطاقات وتطويرها وتحديثها والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاه ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

- **تخطيط القوة العاملة:** لتلبية احتياجات المؤسسة من انواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقاربة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العاملة واعداد الموازنة التخطيطية للوظائف.

- **الإختيار والتعيين:** حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الاعداد لإختيار المتقدمين للتعيين واعداد المذكرات الخاصة بهم.

- **تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحافز:** وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر الزيادة أو المكافأة كما أنها تقلل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة ، الراتب، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر كذلك الحافز والذي يعني منح مقابل عادل لأداء المتميز كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات، الحوافز

¹ د.شماسي رفيقة: مرجع سابق، ص12

الفردية والجماعية، والحوافز لى أداء المؤسسة كما يمكن تقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية وإجتماعية

-صرف الرواتب والإستحقاقات.

-اعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات واجور اضافية وحوافز وغيرها .

-تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين

-اعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات ومنح العلاوات والترقيات والإجازات...الخ¹

خامسا: التحديات التي يواجهها المورد البشري في المؤسسات العمومية:

لقد حدثت الكثير من التحيزات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات امام تحقيق الموارد البشرية لأهدافها واتجاه العاملين من جهة واتجاه المؤسسة من جهة أخرى.

سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات:

-زيادة الإعتمادات على التكنولوجيا الحديثة: لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على الإدارة، بحيث تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الحديثة الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية، التخطيط الوظيفي للمستقبل يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

-التغيرات في تركيب القوى العاملة: لقد لوحظ أن تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية ومن المتغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف فقد يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء

¹ -طلال صالح : إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، وطنية، العدد41،

والمشاركات في قوة العمل سوف تخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي.¹

- **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم المعلومات الحديثة لتشمل على كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم مخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسوب الآلي. فالتحدي الذي يواجهه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

- **تغيير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات للمؤسسة، التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول الكبيرة مثل الو.م.أ نحو أنه يستند على قيم معينة مثل: احترام العمل وقبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوة العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، إنخفاض دافع الإنجاز، عدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف.

كل هذه المتغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا للمورد البشري حيث تقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة قادرة على الإستفادة الكاملة من القوى العاملة للمنشآت.²

¹ - البار وليد، حنيش محمد رضا، تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية، 2022، ص 58.

² البار وليد، حنيش محمد رضا، مرجع سابق تم ذكره، ص 56-57.

خلاصة الفصل

إن إدارة المورد البشري كوظيفة أساسية تختص بالإستخدام الأمثل للعنصر البشري لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، وهي أيضا عملية إدارية تتضمن عدد الوظائف المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة، هذه الإدارة تعنى بشؤون الأفراد العاملة عبر وظائفها المختلفة كالنخطيط والتوظيف والتكوين وتقييم الأداء ووظيفة الأجور والحوافز، وتهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري المختلفة للمؤسسة وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: مجالات الدراسة

سادساً: أدوات جمع البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الجانب الميداني مرحلة أساسية في أي بحث علمي، حيث يسمح بالانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة وفهم الظاهرة المدروسة بشكل علمي. وبعد التطرق في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وتسيير المورد البشري داخل المؤسسات، يأتي هذا الفصل ليعالج الدراسة التطبيقية التي تم من خلالها إسقاط المفاهيم النظرية على حالة واقعية داخل المؤسسة العمومية. يهدف هذا الفصل إلى إبراز دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين وتطوير عمليات تسيير المورد من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تجمعها بإستخدام أدوات البحث، كالإستبيان، كما يسعى إلى التعرف على مدى إعتناء المؤسسة محل الدراسة هذه التقنيات الحديثة، ومدى مساهمتها في تحسين الكفاءة وتطوير أداء الموارد البشرية.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية:

وهي خطوة ضرورية لأي بحث علمي، لأن من خلالها يستطيع الباحث الإلمام بالبحث ومن إمكانية تطبيق أدوات بحثه وتساذه في معرفة قابلية هذه الأدوات للتطبيق، كما أن هذه الدراسة تعطي معرفة قبلية لكي يستطيع مرة أخرى التعامل مع أفراد العينة الأساسية للدراسة وذلك بإجراء عليها مرة أخرى.

1. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- التعرف على مستوى معرفة المظفين بالذكاء الإصطناعي.
- معرفة مدى إستخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة.
- جمع بيانات واقعية تساعد في اقتراح توصيات عملية لتحسين استخدام الذكاء الإصطناعي في إدارة الموارد البشرية.

2. الإجراءات:

أجريت الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة من 2026/02/10 إلى 2026/03/12، بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف.

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى دراسة دور الذكاء الإصطناعي في تسيير المورد البشري في المؤسسات العمومية. ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة، بمعنى هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات (متفنة) عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الحقيقية.

ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بها من أجل الوصول إلى نتائج علمية تساعد تفسير العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية.¹

ثالثاً: مجتمع الدراسة:

إن طبيعة البحث وطريقة بحثه والأداة المستخدمة في جمع البيانات جميعها يؤثر ويتأثر بالعينة المختارة، حيث يقوم الباحث بالتفكير في العينة المناسبة لبحثه منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة بحثه، وقبل أن يحدد الباحث عينة دراسته، فإنه لابد أن يحدد مجتمع بحثه حسب الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة.

-مجتمع الدراسة يشير إلى مجموعة من الأفراد أو الوحدات التي يدرسها الباحث بهدف تحقيق أهداف البحث. يعد من أهم الخطوات في أي بحث علمي، حيث يشكل بشكل مباشر على نتائج الدراسة.

-يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمصلحة المستخدمين على مستوى الإدارة المركزية للجامعة، باعتبارهم الجهة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية.²

¹ - مجدوب لامية، مناهج البحث العلمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الأولى جذع مشترك في مقياس المنهجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2021/2020، ص 10.

² برباخ رابح، مطبوعة دروس في مقياس تقنيات وأدوات البحث العلمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الجذع المشترك، 2023/2022، ص 17.

رابعاً: عينة الدراسة:

- نقصد بالعينة دراسة جزء من المجتمع بقصد الحصول على المعلومات الخاصة بهذا المجتمع، وذلك بدلا من دراسة جميع مفرداته، ويسمى هذا الجزء المدروس بالعينة، إذ العينة في البحث العلمي هي جزء يتم إختياره من مجتمع البحث، بحيث تمثل هذه العينة المجتمع وتحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع.
 - وتعرف العينة: " أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ".
 - تمثلت عينة الدراسة في موظفي مصلحة المستخدمين بجامعة الشاذلي بن جديد، والبالغ عددهم 30 موظفا، حيث تم اعتماد على أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع الإستبيان على جميع أفراد المجتمع محل الدراسة. إلا أنه تم استرجاع 3 استبيانات بسبب غياب بعض الموظفين خلال فترة الدراسة.
- وبلغ حجم العينة النهائية 27 موظفا.¹

¹ در محمد، أهم المناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، وطنية، المجلد/ العدد 9، الجزائر، دار النشر والتوزيع، 2017، ص 309-325.

خامسا: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، وهي مؤسسة عمومية تنشط في المجال التعليمي والتكويني، نشأت جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف بإنشاء معهدي الفلاحة والبيطرة والتي كانت تابعة في تسييرها المالي والإداري إلى جامعة باجي مختار بعنابة، حيث تحصلت على إستقلاليتها كمركز جامعي بالطارف بتاريخ: طبقا للمرسوم رقم 01-276 المؤرخ في 2001/09/18 وعليه فقد ضمت إلى جانب معهدي البيطرة والفلاحة معهد اللغة العربية، وبحلول عام 2012 إرتقى المركز الجامعي إلى جامعة طبقا للمرسوم رقم 12-242 المؤرخ في 2012/7/4 مع العلم أنها حملت اسم الرئيس المجاهد السابق الشاذلي بن جديد، كما ضمت (06) كليات وهي كالاتي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

مع العلم أنها تضم 22 قسم موزعة على عدد الكليات.

وعلى هذا الأساس يسهر على تسيير هذه الهياكل، الإدارة المركزية برئاسة السيد مدير الجامعة وطاقمه الإداري المكون من: أربع نواب مدراء كل في اختصاص مديريته الفرعية، حيث تتوزع بدورها إلى مصالح إدارية مختلفة، كما أن العميد يسهر على تسيير كليته مع طاقمه الإداري الموزع عبر مصالحه، وكذلك رؤساء الأقسام يسهرون على تسيير أقسامهم بمساعدة طاقمهم الإداري، إلى جانب ذلك توجد المكتبة المركزية.

2. المجال الزمني:

امتدت الدراسة الميدانية من 2026/02/10 إلى 2026/03/12، حيث تم خلال هذه الفترة جمع البيانات من خلال إستبيانات.

3. المجال البشري:

شملت الدراسة عينة مكونة من 27 موظفا من أصل 30 موظف بالمؤسسة، حيث تم استبعاد 3 موظفين بسبب غيابهم خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية، وقد تم إختيار هذه العينة من مختلف المستويات الوظيفية.

سادسا: أدوات جمع البيانات:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على جملة من الأدوات، وهذا وفقا لطبيعة الدراسة، وكذا المنهج المستخدم، وهي:

1. المقابلة : تعتبر المقابلة أداة بحثية تشابه إلى حد كبير الاستبانة في خطواتها ومواصفاتها مع فارق واحد هو أنها حوار بين الباحث وصاحب الحالة المراد الحصول على معلومات منه أو تعبيراته عن آرائه وإتجاهاته، ويقوم بالمقابلة أشخاص مدربون تدريباً خاصا بجمع البيانات من الأفراد بشكل مباشر من خلال طرح اسئلة محددة وتفسير الغامض منها ويقوم الباحث بتسجيل ما دار فيها، وعن طريق المقابلة يمكن الباحث من دراسة وفهم التعبيرات النفسية للمبحوث والإطلاع على مدى انفعاله وتأثيره بالبيانات التي يقدمها، كما تمكن من إقامة علاقات ثقة ومودة بين الباحث والمفحوص. ويستطيع الباحث من خلال المقابلة أيضا أن يختبر مدى صدق المبحوث ومدى دقته في الإجابة التي يطرحها.

وتعرف المقابلة على بأنها: " محادثة أو حوار موجه بين الباحث والمبحوث، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه".¹

2. الإستبيان: هو المصطلح العربي الذي يمثل أداة جمع بيانات، ويهدف عادة إلى تحقيق وضوح رؤيته كما هو قائم، وبشكل عام فإن الإستبيان هو عبارة عن مجموعة من أسئلة وضعت من قبل الباحث

1- سخري عقيلة، بناء وتصميم أدوات البحث العلمي، معهد التربية البحثية والرياضية، جامعة الجزائر 3، مجلة سنة أولى ماستر تربوي، 2023/2022، ص 94

لإستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة، ومجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.

كما يمكن تعريف الإستبيان بأنه: "أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم عن الأسئلة التي يتضمنها الإستبيان"¹.

تم الإعتماد في هذا البحث على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة جمع البيانات، إذ تم توزيع 30 استمارة على عينة الدراسة، واسترجاع منها 27 استمارة صالحة للدراسة.

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	11	40,74 %
أنثى	16	59,25%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تفوقا عددي للإناث في هذه العينة بنسبة وصلت إلى 59,25٪، مقابل 40,74٪ للذكور، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يغلب عليه العنصر النسوي.

2- مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، وطنية، العدد9 الجزائري ، 2017، ص4.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	1	3,70%
من 30 إلى 40 سنة	12	44,44%
أكبر من 40 سنة	14	51,85%
المجموع	27	100%

يتضح من بيانات الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة أكبر من 40 سنة بنسبة 51,86%. تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 44,44%. أما فئة الشباب (أقل من 30 سنة) فهي الأقل حضوراً بنسبة ضئيلة جداً بلغت 3,70%. هذا يعكس أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة أو الفئات العمرية الناضجة.

الجدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	22,22%
جامعي	16	59,26%
دراسات عليا	5	18,51%
المجموع	27	100%

تبين نتائج الجدول أن المستوى "الجامعي" هو السائد بين أفراد العينة بنسبة كبيرة بلغت 59,26%. بينما توزعت النسب الباقية بين المستوى الثانوي بنسبة 22,22% والدراسات العليا بنسبة 18,51%. يشير أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي جيد بشكل عام (أكثر من 77% لديهم مؤهلات جامعية أو أعلى).

الجدول رقم 4: توزيع أفراد عينة حسب المنصب الوظيفي:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	23	85,18%
مسؤول	2	7,40%
تقني	2	7,40%
المجموع	27	100%

تؤكد البيانات الواردة تصنيف أفراد العينة بناءً على طبيعة عملهم الوظيفي، حيث أن الفئة الغالبة يظهر بوضوح أن فئة إداري هي الفئة المهيمنة في العينة، حيث بلغ عددهم 23 فرداً بنسبة مئوية مرتفعة جداً وصلت إلى 85,18%، أما الفئات المحدودة تشترك فئة "مسؤول" و"تقني" في نفس العدد والنسبة، بواقع فردين (02) لكل منهما ونسبة 7,40% وهذا راجع إلى مخطط تنظيم العمل بين المستخدمين.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد عينة حسب سنوات الخبرة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	11,11%
من 5 إلى 10 سنوات	2	7,40%
أكثر من 10 سنوات	22	81,48%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى الأقدمية والخبرة العملية لأفراد العينة، فذوي الخبرة الطويلة تمثل فئة أكثر من 10 سنوات وهي النسبة الأكبر في العينة، حيث بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة 81,48%، أما الوافدون الجدد فئة الخبرة أقل من 5 سنوات ضمت 3 أفراد فقط بنسبة 11,11%، والخبرة المتوسطة فئة من 5 إلى 10 سنوات كانت الأقل تواجداً بواقع فردين بنسبة 7,40% ، وهذا يعطي مصداقية أكبر لنتائج الدراسة لأن المستجوبين لديهم دراية عميقة بطرق العمل وتفاصيله.

الجدول رقم 6: يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
التوظيف	2	7,40%
التكوين	1	3,70%
لا يستخدم	12	44,44%
تقييم الأداء	4	14,81%
تسيير الحضور والغياب	8	29,62%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن فئة تقييم الأداء احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44,44% مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يركزون على هذا الجانب أو يرون أن التكنولوجيا مستخدمة فيه بشكل مكثف، أما نسبة سجلت فئة التكوين أقل نسبة بـ 3,70%، وهو ما قد يدل على ضعف الاعتماد على الوسائل الرقمية في هذا المجال المعين داخل المؤسسة محل الدراسة، والتوازن العام هناك اهتمام ملحوظ أيضا بتسيير الأجور والغيابات بنسبة تقارب 30% مما يضع العمليات الإدارية.

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حول اعتماد المؤسسات على الأنظمة الرقمية أو الذكية في تسيير الموارد البشرية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	92,59%	نقص التكوين	1	50%
لا	2	7,40%	ضعف إمكانيات	1	50%
المجموع	27	100%	المجموع	2	100%

تبين نتائج الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة بنسبة 92,59% قد أجابو بـ"نعم"، حيث هذه النسبة المرتفعة جدرا وجود توافق أو قبول عام كبير بين أفراد العينة حول القضية المطروحة) سواء كان الاعتماد على التكنولوجيا أو التحول الرقمي)، مما يعطي مؤشرا قويا على نجاح أو أهمية هذا التوجه في بيئة الدراسة. أما بالنسبة للمبحوثين اللذين أجابو بـ"لا" وهذا راجع إلى ضعف الإمكانيات ونقص التكوين، مما يعكس وجود بعض العوائق التي تحول دون تبني الأنظمة الرقمية داخل بعض المؤسسات.

الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعيف	1	3,70%
جيد	21	77,77%
متوسط	4	14,81%
ممتاز	1	3,70%
المجموع	27	100%

يتضح من الجدول أعلاه أمن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تكوين بيداغوجي "جيد" بنسبة بلغت 77,77% وهي النسبة الأعلى بفارق كبير عن بقية الفئات، ثم تأتي فئة "متوسط" في المرتبة الثانية بنسبة 14,81%، بينما سجلت فئة "ممتاز" و "ضعيف" أدنى نسبة بالتساوي وهي 3,70%، فتشير هذه النتائج إلى أن مجتمع الدراسة يتمتع بمستوى بيداغوجي مقبول جدا في مجمله.

الجدول رقم 9: يبين توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة إنجاز الأعمال الإدارية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	48,14%
أوافق	11	40,74%
محايد	1	3,70%
لا أوافق	1	3,70%
لا أوافق بشدة	1	3,70%
المجموع	27	100%

تؤكد البيانات الواردة تأييدا قويا جدا لمساهمة الرقابة في تحسين جودة العمل، حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "أوافق بشدة" و"أوافق" معا حوالي 88,88% (48,14%+40,74%)، وفي المقابل كانت نسبة المعارضين (لا أوافق ولاأوافق بشدة) ضئيلة جدا، حيث لم تتعد 7,4% من إجمالي العينة، فنسبة الحياد كانت منخفضة أيضا نسبة 3,70% فهناك وعي كبير وقناعة لدى أفراد العينة بأهمية الدور الذي تلعبه الوقاية في رفع كفاءة وجودة إنجاز المهام الإدارية، فيما يعكس فعالية أنظمة الرقابة المطبقة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على دور الذكاء الاصطناعي في دقة وإتخاذ القرار.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	8	29,62%
أوافق	14	51,85%
محايد	2	7,40%
لا أوافق	2	7,40%
لا أوافق بشدة	1	3,70%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة هي فئة موافق التي قدرت بنسبة 51,85%، ثم تليها فئة موافق بشدة والتي قدرت بنسبة 29,62% حيث نجد في مقابل نسبة ضئيلة جدا نسبة المعارضة حيث لا تتعدى 11,1% وهذا راجع إلى وجود إتجاه ايجابي قوي جدا لدى أفراد العينة.

الجدول رقم 11: تمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة الموافقة على مساهمة الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية في العمل.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أوافق بشدة	10	37,03%
أوافق	12	44,44%
محايد	2	7,40%
لا أوافق	2	7,40%
لا أوافق بشدة	1	3,70%
المجموع	27	100%

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة قدرت بـ 44,44% من العينة اختاروا موافق، بينما اختار موافق بشدة قدرت نسبة 37,03%، بقيت نسبة الحياد والمعارضة منخفضة وثابتة تقريبا مقارنة بالجدول السابق، حيث تصل نسبة التأييد إلى 81,47% وهو ما يعزز الثقة في النتائج ويظهر توافقا كبيرا في آراء العينة.

الجدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حول إيجابيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تحسين الأداء	6	22,22%
الشفافية	4	14,81%
تقليل الجهود والوقت	14	51,85%
تحسين الخدمات	3	11,11%
المجموع	27	100%

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بلغت ب 51,85٪ وهي تعود لفئة تقليل الجهد والوقت وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الذكاء الاصطناعي يساهم أساساً في تسهيل العمل وتسريعه والتقليل من الأعباء اليومية داخل المؤسسة، ثم تليها تحسين الأداء بنسبة قدرت ب 22,22٪ وهي نسبة متوسطة تشير إلى جزء من الأفراد يدركون دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة العمل وتحسين نتائجه، أما الشفافية فقد بلغت نسبة 14,81٪ ما يوضح أن عدداً محدوداً من أفراد العينة، أما في المرتبة الأخيرة، تحسين الخدمات التي قدرت بنسبة 11,11٪ ما يدل على تأثير الذكاء الاصطناعي على جودة الخدمات، بينما تقل أهمية باقي الجوانب خاصة تحسين الخدمات والشفافية.

الجدول رقم 13: تمثل توزيع أفراد العينة حول معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي .

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نقص التكوين	10	37,03٪
ضعف الإمكانيات التقنية	12	44,44٪
مقاومة الموظفين للتغيير	1	3,70٪
غياب التخطيط	4	14,81٪
المجموع	27	100٪

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أكبر معيق هو ضعف الإمكانيات التقنية التي قدرت بنسبة 44,44٪، وفي المرتبة الثانية نقص التكوين التي بلغت نسبتها ب 37,03٪، والمرتبة الثالثة غياب التخطيط التي قدرت بنسبة 14,81٪، أما أقل عائق قدرت نسبته 3,70٪ ما يدل على أن أغلب الموظفين متقبلون للتغيير، ومن أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات العمومية في تبني الذكاء الاصطناعي هي الجانب التقني (الإمكانيات) والجانب البشري، بينما المقاومة البشرية ضعيفة جداً، وهذا راجع إلى أن التركيز يجب أن يكون على توفير بنية تحتية ووضع استراتيجيات واضحة لتسهيل دماج الذكاء الاصطناعي.

الجدول رقم 14: تمثل هل ترى أن للذكاء الاصطناعي يمكن أن يهدد بعض المناصب الوظيفية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	33,33%
لا	4	14,81%
إلى حد ما	14	51,85%
المجموع	27	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة قدرت بنسبة 51,85% مما يعيب وجود قبول أو تشجيع جزئي من قبل الإدارة تجاه تقنيات الذكاء الاصطناعي ثم تليها فئة "نعم" التي قدرت بنسبة 33,33% بينما نالت نسبة الرفض أقل نسبة والتي قدرت ب 14,81%، وهذا راجع إلى أنه هناك إتجاه ايجابي عام نحو تقبل الذكاء الاصطناعي، لكنه لا يزال في مراحل التردد أو التطبيق الجزئي لدى أغلبية الإدارات.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد العينة حول تأييد تعميم استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	81,48%
لا	5	18,51%
المجموع	27	100%

تؤكد البيانات الواردة أعلاه في الجدول رقم 15 بأن أكبر فئة هي تلك التي تؤيد تعميم الذكاء الاصطناعي والممثلة بنسبة 81,48%، فيما يقابلها نسبة الرفض والمقدرة ب 18,51%، إذ تعكس هذه الأرقام الوعي الكبير الذي يتحلى به أفراد العينة بأهمية وضرورة دمج التقنيات الذكية في الخدمات العمومية لتطوير الأداء وتسهيل الإجراءات.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع أفراد العينة حول اقتراحات تحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
25,92%	7	توفير الإمكانيات المادية والتكوينية
18,51%	5	توفير مناصب شغل لأهل الخبرة في المجال (الإعلام الألي)
18,51%	5	استحداث منصات لإدارة الموارد البشرية لتحليل البيانات الخاصة بالموظفين وكذلك إدارة الرواتب وتقييم الأداء.
22,22%	6	وضع برامج تساعد على اختيار المناصب للمترشحين الذين يريدون التوظيف في المؤسسة العمومية من خلال المؤهلات المتاحة.
3,70%	1	تقارير ذكية لتحسين أداء الموظفين.
7,40%	2	الإستعانة بالذكاء الاصطناعي والتطور التكنولوجي لتحسين الأداء والتقليل من الأخطاء.
3,70%	1	التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا.
100%	27	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ 25,92% والتي كانت لإقتراح توفير الإمكانيات المادية والتكوينية اللازمة وهذا يدل على أن أهم عائق هو غياب البنية التحتية، أما في المرتبة الثانية نجد اقتراح وضع برامج تساعد على اختيار المترشحين المناسبين بنسبة 22,22%، وهذه النتيجة تعكس اهتماما واضحا بمرحلة التوظيف، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لنسبتين متساويتين قدرت بـ 18,51% تتعلق بتوفير مناصب شغل لذوي خبرة في الإعلام الآلي واستحداث منصات لإدارة الموارد البشرية، هذا التساوي يدل على التكامل بين جانبيين أساسيين، الأول بشري يتمثل في الحاجة كفاءات متخصصة في الإعلام الآلي، والثاني تقني يتمثل في ضرورة إنشاء أنظمة ومنصات رقمية قادرة على معالجة البيانات وتحسين عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة، وسجلت نسبة 7,40% حول الإستعانة بالذكاء الاصطناعي والتطور التكنولوجي لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء، وهذه النتيجة تعكس وعيا عاما بأهمية التكنولوجيا، لكنها أقل تحديدا مقارنة بالإقتراحات السابقة، أما أقل نسبة قدرت بـ 3,70% فكل من إعداد تقارير ذكية لتحسين أداء الموظفين والتنبؤ بإحتياجات المؤسسة، لكن ضعف هذه النسبة لا يعيب أن هذه التطبيقات غير مهمة، بل يدل على أنها متقدمة تقنيا وغير منتشرة (التكوين، الإمكانيات، تحسين التوظيف) مقابل إهتمام أقل بالتطبيقات المتقدمة للذكاء الاصطناعي (التنبؤ، التقارير الذكية)، كما يبرز من خلال النتائج أن نجاح إدماج الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية يرتبط بتوفير بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة إضافة إلى تطوير الكفاءات البشرية القادرة على إستغلال هذه التكنولوجيا بشكل فعال.

❖ النتائج العامة:

➤ أظهرت النتائج تفوقا عدديا للإناث بنسبة قدرت بـ 59,26% أما الذكور بنسبة قدرت بـ 40,74%

➤ تركز أغلبية العينة في الفئات العمرية التي تتجاوز 30 سنة.

➤ يغلب على العينة مستوى التعليمي الجامعي بنسبة قدرت بـ 59,26%.

➤ يمكن وصف العينة المدروسة بأنها عينة ناضجة عمريا (أغلبها فوق 30 سنة)، وتتمتع بمستوى تعليمي عالي (أكثر من 77% بمستوى جامعي أعلى)، مع هيمنة نسبية للعنصر النسوي.

- تشكل الفئة الإدارية الأغلبية بنسبة قدرت بـ 85,18% للدراسة، تركز بشكل أساسي على الموظفين ذوي طابع إداري.
- تمتاز العينة بامتلاكها خبرة مهنية عالية ، حيث قدرت بـ 81,48 لا ونستخلص أن هذه العينة تعبر عن آراء الموظفين ذوي الخبرة الميدانية واسعة وطويلة في مجال عملهم.
- التحفيز المادي حصل على نسبة أكبر وهي 44,44%.
- هناك تأييد واسع لإعتماد على الرقمنة بنسبة وصلت 92,59% حيث مثلت نسبة ضئيلة جدا بلغت 7,40%، وتشير النتائج إلى تركيز كبير على التحفيز المادي كعامل أساسي مع وجود توجه قوي جدا وإيجابي نحو تحول رقمي والإعتماد على الرقمنة لدى أغلبية أفراد العينة.
- مستوى التمكن الدراسي حيث يتمتع معظم أفراد العينة بمستوى جيد بنسبة بلغت 77,77%، ونستنتج أن العينة تتميز بمستوى أكاديمي جيد بصفة عامة.
- هناك إتفاق كبير بين أفراد العينة على مساهمة العوامل الإحصائية في تحسين القرار الإداري، حيث بلغت نسبة المؤيدين 88,88% ونستنتج أنه يوجد وعي وقناعة مرتفعة جدا لدى أفراد العينة بأهمية الإحصاء في العمل الإداري ذو جودة وإتخاذ القرارات.
- هناك أغلبية تقع في فئة موافقة وموافقة بشدة بنسبة بلغت 87,49% وأظهرت نتائج نسبة ضئيلة جدا للمحايدين والمعارضين حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة نسبة 4,16% فقط، ونستنتج أن هناك توجه إيجابي كبير وثقة عالية لدى أفراد العينة تجاه الموضوع المبحوث.
- يرى أغلبية المشاركين أن مساهمة الذكاء الإصطناعي مرتفعة بنسبة قدرت بـ 81,47، وتستتبع أن يتفق معظم أفراد العينة على أن هناك دورا جوهريا ومساهمة فعالة للذكاء الإصطناعي، وتشير البيانات إلى الوعي الإيجابي والتأييد القوي من قبيل أفراد العينة، حيث يميل إتجاه العام نحو تقدير فعالية وأهمية التقنيات المستخدمة (الذكاء الإصطناعي) نسبة مئوية مرتفعة جدا تتجاوز 80%.
- يرى بنسبة 51,85% من أفراد العينة أن الغاية الأساسية تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ يمثل ضعف الإمكانيات المادية العائق الأكبر أمام الموظفين بنسبة 44,44٪، ونستنتج أن الموظفين يركزون بشكل أساسي على تحقيق أهداف المؤسسة، لكنهم يواجهون تحديات ملموسة تتعلق بنقص الموارد المادي والحاجة إلى البرامج التدريبية والتكوينية لتحسين أدائهم المهني.

➤ أظهرت النتائج تباينا في الآراء حول قدرة الذكاء الاصطناعي على تعويض الإنسان في الوظائف بنسبة قدرت 51,86٪، و 33,33٪ من المشاركين يؤكدون أنه سيحل محل اليد العاملة تماما.

➤ أيدت الأغلبية بنسبة بلغت 81,48، لتعميم استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية، وتتبع أنه يوجد وعي وقبول مرتفع لدمج الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الرسمية، مع وجود حذر وتوقع متوسط فيما يخص تأثيره على مستقبل الوظائف البشرية حيث يرى أغلب المشاركين أن التأثير سيكون جزئيا أو تدريجيا وليس إحلالا كليا.

ومن النتائج المتوصل إليها :

- يعد تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بدور الذكاء الاصطناعي في تفسير المورد البشري داخل الجامعة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي سيتم عرضها فيما يلي:
- يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة اتخاذ القرار الإداري عبر توفير معلومات دقيقة وفورية لمسؤولي الموارد البشرية، مما يزيد من فعالية التسيير داخل المؤسسة الجامعية.
- يساعد على تطوير عملية تقييم الأداء من خلال اعتماد أنظمة رقمية قادرة على تحليل بيانات الموظفين بشكل موضوعي مما يضمن عدالة أكبر في التقييم.
- تطوير التدريب والتكوين من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة وفق إحتياجات كل موظف.
- يؤدي إستخدام الذكاء الاصطناعي إلى تقليل الأعباء الإدارية الروتينية، مثل معالجة الملفات والوثائق وبالتالي تمكين الموظفين من التركيز على مهام أكثر أهمية.
- أظهرت النتائج أن اعتماد الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية يواجه بعض التحديات أهمها نقص التكوين وضعف البنية التحتية الرقمية.

- يساعد الذكاء الاصطناعي الجامعة على تحسين جودة التسيير والخدمات، مما يعزز مكانتها الأكاديمية والإدارية وقدرتها على التكيف مع التحول الرقمي.

❖ التوصيات والإقتراحات

من خلال ما تطرقنا إليه نقدم التوصيات الآتية:

- تعزيز التدريب والتأهيل للموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية لدعم استخدام الذكاء الاصطناعي.
- مواصلة البحث والتطوير في استخدامات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية.
- من الضروري معالجة التحديات التي تواجه تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
- ضمان الشفافية في قرارات الذكاء الاصطناعي لتجنب التحيز أو التمييز.
- لابد من تعزيز فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية في الجامعة من خلال استخدامات الذكاء الاصطناعي.
- تطبيق مساعدات افتراضية ذكية لمتابعة الرواتب، الإجازات والتدريب، بالإضافة إلى جدولة ذكية للمهام لتخفيف الضغط على الموظفين.
- حماية البيانات والخصوصية لتعزيز الثقة بين الموظف والإدارة عند استخدام التقنيات الحديثة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تفسير المورد البشري في جامعة الطارف، وذلك بالإعتماد على مجموعة من العناصر، كما أننا قد قمنا بإستعمال الإستبيان كوسيلة رئيسية في ذلك، أين تم توزيعه على مجموعة من موظفي الجامعة، وبعد القيام بعملية التفرغ وتحليل البيانات البيانات الخاصة بمصادر الإستبيان، تم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، يتضح أن هذا المجال يشهد اهتماما متزايدا في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحديث الإدارة، أصبح الاعتماد على التقنيات الذكية ضرورة حتمية لتحسين الأداء الإداري ورفع كفاءة التسيير.

وقد سعت الدراسة إلى إبراز أهمية الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية من خلال دوره في تسهيل عمليات التوظيف، وتحليل البيانات، وإتخاذ القرارات المبنية على المعطيات الدقيقة، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، كما أظهرت الدراسة أن اعتماد هذه التقنيات يمكن أن يقلل الجهد والوقت والتكاليف، ويحقق درجة أعلى من الدقة والشفافية في التسيير.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى الجامعة، تبين أن هناك وعيا نسبيا بأهمية الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية، إلا أن تطبيقه لا يزال محدودا، ويعود ذلك إلى عدة عوامل من بينها، نقص الإمكانيات وضعف التكوين في مجال التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى بعض التحديات التنظيمية والإدارية.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية يتطلب إدماجا تدريجيا للذكاء الاصطناعي مع ضرورة توفير بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة، تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، تكوين الكفاءات البشرية وتشجيع الابتكار والتجديد داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في هذا المجال يرتبط بمدى إستعداد المؤسسات الجزائرية لمواكبة هذه التحولات، من خلال وضع إستراتيجيات واضحة تهدف إلى رقمنة الإدارة وتحديث أساليب التسيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1.الكتب:

- بن عيسى نورة: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 12، 2021
- عساوي مراد : إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الممارسات الحديثة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2019 ،

2.المذكرات والرسائل الجامعية:

- اوناييش كريمة، قدمات بحرة، دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المورد البشري في المؤسسة، دراسة ميدانية، بلدية قالمة، مذكرة لنيل مذكرة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2024/2023
- البار وليد، حنيش محمد رضا، تنظيم الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الرياضية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر التربية البدنية والرياضية، دراسة ميدانية، 2022
- برباخ رابح، مطبوعة دروس في مقياس تقنيات وأدوات البحث العلمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الجذع المشترك، 2023/2022
- بو عرج اشواق، معايتن هيام: الذكاء الاصطناعي وأثره في أداء المؤسسات الخدمية دراسة حالة بعض الشركات، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ الو الصريف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، 2025 /2024
- بوهنة زينب، بلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس، دراسة حالة مؤسسة حالة مؤسسة Ecotex، جامعة العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، شعبة إدارة أعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2014/2013
- مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، وطنية، العدد9 الجزائري ، 2017

- مجدوب لامية، مناهج البحث العلمي، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الأولى جذع مشترك في مقياس المنهجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2021/2020
- مسعود علي، استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، لمدينة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، 2023/2022
- ملاك خيرة : استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة العمومية بلدية السانية نموذجا ، مذكرة ماستر ، جامعة وهران ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، 2023 /2022
- هي محمد هادي قريني: دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر موظفين الساحل السوري دراسة ميدانية مشروع مقدم لنيل درجة الاجارة في الاعمال، جامعة المنارة، كلية إدارة الاعمال، تخصص التسويق والتجارة الالكترونية، 2024 /2023
- يحي شريف نجوى : تسيير الموارد البشرية في ظل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي دراسة حالة جامعة غرداية ، مذكرة ماستر ، في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، 2024 /2023

3.المجلات

- ¹ در محمد، أهم المناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، وطنية، المجلد/ العدد 9، الجزائر، دار النشر والتوزيع، 2017
- إبراهيم محمد الدمرداش أبو الفتوح :دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في ضوء رؤية مصر 2030م، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، مجلة بحوث في الخدمة الاجتماعية التنموية، جامعة بني سويف، المجلد 6، العدد 2، مارس 2024
- سخري عقيلة، بناء وتصميم أدوات البحث العلمي، معهد التربية البحثية والرياضية، جامعة الجزائر3، مجلة سنة أولى ماستر تربوي، 2023/2022

- طلال صالح : إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، وطنية، العدد 41، 2022/3/2
- غادة بنت علي سعد القحطاني: واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقات ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد 6، العدد 55، 2025

4.المواقع الالكترونية:

دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء وكفاءة إدارة الموارد البشرية ، تم الاطلاع عليه يوم 24 /12 /2025، على الساعة الرابعة مساءً،، researchgate met wwwhtt Rehamer rshaid nusakr ps

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم اجتماع

استمارة حول

دور الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري في المؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بـ جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف.

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور : لعبيدي ادريس

إعداد الطالبتان :

✚ لعراب يسرى

✚ سعد جلال اميرة

ملاحظة :

❖ نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة بجدية وما يعبر عن الواقع المعاش بالمؤسسة على هذه الأسئلة .

❖ يرجى منكم ملئ الاستمارة بوضع العلامة (x) أمام الإجابة المختارة و إجابتكم سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض علمية .

السنة الجامعية : 2025 / 2026

المحور الأول : البيانات العامة

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- السن : ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ اكبر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- 4- المنصب الوظيفي: ☐ اداري ☐ تقني ☐ مسؤول
- 5- سنوات الخبرة ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسة

- 6- في أي مجال يستخدم الذكاء الاصطناعي اكثر ☐ التوظيف ☐ تقييم الأداء ☐ التكوين ☐ تسيير الحضور و الغياب ☐ لا يستخدم

7- هل تعتمد مؤسساتكم على أنظمة رقمية او ذكية في تسيير الموارد البشرية ؟

☐ لا

☐ نعم

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

8- هل تتحكم في الاعلام الالي وما ارتبط به ؟

☐ متوسط

☐ ضعيف

☐ ممتاز

☐ جيد

المحور الثالث : اثر الذكاء الاصطناعي على تسيير المورد البشري

9- يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة انجاز الاعمال الادارية؟

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

10- يساعد الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات اكثر بدقة في مجال الموارد البشرية ؟

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

11- استخدام الذكاء الاصطناعي يقلل من الأخطاء البشرية في العمل؟

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

المحور الرابع : ايجابيات ومعوقات الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري

12- من إيجابيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسة العمومية

☐ تحسين الأداء ☐ تقليل الجهد والوقت

☐ الشفافية ☐ تحسين الخدمات

أخرى تذكر

13- من معوقات استخدام الذكاء الاصطناعي؟

☐ نقص التكوين

☐ ضعف الإمكانيات التقنية

☐ مقاومة الموظفين للتغيير

☐ غياب التخطيط

أخرى تذكر

14- هل ترى ان الذكاء الاصطناعي يمكن ان يهدد بعض المناصب الوظيفية ؟

نعم ☐ لا ☐ الى حد ما ☐

المحور الخامس : افاق وتوصيات

15- هل تؤيد تعميم استخدام الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العمومية ؟

نعم ☐ لا ☐

16- ما هي اقتراحاتك لتحسين استخدام الذكاء الاصطناعي في تسيير المورد البشري؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الكوثر
Université Chadli Bendjedid - El Kout
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie



الطراف هي: 2/08 26/02

المرجع رقم:

السيد(ة) / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد / مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماءهم:

اجراءات لیسری - مسجد حید (ع. امیر)

بدخول مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءها التنظيمية والقانونية قصد إجراء بحث ميداني للمذكرة

الشجر

تحت اشراف: الدكتور: ادميس لعيسى

□ - ليسانس علم الاجتماع ل م د

عاصم

تحت عنوان: دور الخصال في حياة الإنسان في الإسلام

دراسة ميدانية بمؤسسة: جامعة السليمانية (طرابلس)

و ذلك لفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦/٠٣/١٢. على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة أي تايعات مالية

و أخيراً نلتبس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المشرف: د. إدريس لحيدي

توقيع الطلبة

2-ht

Sub

رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقع المؤسسة المستقبلية

جامعة الشارقة - العتارف
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية
البريد: ٢٠٠٠٠

جامعة الشاذلي
الطرابلس - ليبيا
الكلية الدكتور: كول بن شهر

