

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل - سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

اعداد

صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

اشراف الدكتور

محمد بطور

٢٠٢٥ م - ١٤٤٧ هـ



كلية إدارة الأعمال

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل - سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

اعداد

صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

اشراف الدكتور

محمد بطور

٢٠٢٥ م - ١٤٤٧ هـ

الإجازة

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي
بوزارة العمل - سلطنة عمان "

أعداد الطالب

صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

نوقشت هذه الرسالة في يوم الأربعاء الموافق ٢٤/سبتمبر/٢٠٢٥م وقد تم اجازتها.

المشرف الدكتور محمد بطور

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- 1 د. محمد بطور (مشرف)
.....
- 2 د. عبدالسلام آدم (مُحَكِّمًا)
.....
- 3 د. خالد ماضي (مناقش داخلي)
.....
- 4 د. محمد بوراوي (مناقش خارجي)
.....

الإقرار

إقرار الباحث

أقرّ بأن جميع المعلومات والبيانات العلمية الواردة في هذه الرسالة موثقة بمصادرها الأصلية، وأنها لم تُقدّم سابقاً لنيل أي درجة علمية أخرى. كما أن محتوى هذه الرسالة يعبر عن وجهة نظر الباحث الشخصية، ولا يعكس بالضرورة مواقف أو آراء الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

التوقيع:

الاية القرانية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ ۚ فَاطِرَ
السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيِّي فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ ۖ تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي
بِالصَّالِحِينَ ﴾
صدق الله العظيم

(سورة يوسف)

الإهداء

إلى من غرس فيّ القيم الأولى، وفتح أمامي نوافذ الطموح...

إلى من علّمني أن السعي لا يُثمر إلا بالعزيمة، وأن العلم زاد لا ينضب...

إلى روح والدي العزيز الطاهرة، نبض الحكمة ومصدر العزم، ودعاؤه يسبق خطاي دائماً...

وإلى والدتي الحبيبة، نبض القلب وروح الدعاء، التي غمرتني بحبها وصبرها، وكانت نبع الأمان في

كل لحظة تعب...

إلى زوجتي الغالية، التي كانت طيف السكون وسط الزحام، ومصدر الطمأنينة حين تتعب الروح...

إلى زهرة الدنيا أبنائي وبناتي... الذين من أجلهم أحببتُ أن أكون قدوة...

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب وملاد الفرح، الذين كانوا عوناً بصمتهم، وسنداً بكلماتهم...

إلى كل من آمن بي في لحظات ضعفي، وشجّعني في ساعات الانكسار...

إلى كل من ترك أثراً في قلبي، ولو بكلمة أو دعاء...

أهدي هذا العمل المتواضع... عربون وفاء وامتنان، وتحية حب خالصة من القلب.

الباحث

صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتمّ الصالحات، وبتوفيقه يتحقق الإنجاز. أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاح هذا العمل العلمي، ووقف إلى جانبي في رحلتي الأكاديمية.

أخص بالشكر والعرفان مشرفي الفاضل الدكتور محمد بطور، الذي كان نعم الموجّه والداعم. فقد أغناني بعلمه، ووجّهني بلطفه، وساعدني على تجاوز الكثير من العقبات، فله مني كل الاحترام والتقدير.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة في كلية إدارة الأعمال، الذين لم يبخلوا يوماً بعلمهم وخبراتهم، وكانوا نبراساً يضيء لي دروب الفهم والبحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لكافة موظفي وزارة العمل - سلطنة عمان، ممن تعاونوا معي بكل رحابة صدر وساهموا في إنجاح عملية جمع البيانات، وخصّوني بتقديهم وتقديرهم.

كذلك أقدم أسمى آيات الشكر لأصدقائي وزملائي الذين كانوا سنداً معنوياً طوال فترة الدراسة، ولا سيما في الأوقات العصيبة التي مررت بها.

وأخيراً، أرفع شكري لله تعالى، ثم لعائلتي الكريمة التي كانت الدافع الأكبر واليد التي أمسكت بي في كل خطوة. فلولا دعمهم، لما وصلت إلى هذه المرحلة من الإنجاز.

لكم جميعاً... كل الامتنان.

والله ولي التوفيق،،

الباحث

صفوان بن عبدالله بن حمد الهاشمي

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان. تنبع أهميتها من الحاجة لتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل الحكومية لمواجهة تحديات الكفاءة والجودة والابتكار. ركزت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التمكين الإداري، وتوظيف الذكاء الاصطناعي وقياس أثرها على التميز المؤسسي.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٧٩) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) للتحقق من الصدق والثبات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وكذلك بين توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، حيث برز التدريب والتطوير والتمكين الإداري كأكثر الممارسات تأثيرًا. كما ساهم استخدام الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة الخدمات وتحسين اتخاذ القرار.

أوصت الدراسة بتعزيز توظيف الذكاء الاصطناعي في أنشطة الموارد البشرية، وتطوير البنية الرقمية والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، إلى جانب تبني سياسات لإدارة المواهب وتحفيز التحسين المستمر. وتعد الدراسة إضافة نوعية للبيئة العُمانية والعربية لدمجها بين الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، بما يساهم في بناء مؤسسات حكومية أكثر كفاءة واستدامة.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي، إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التمكين الإداري، الذكاء الاصطناعي، وزارة العمل، سلطنة عمان.

Abstract

This study aims to analyze the impact of Human Resource Management (HRM) practices and the utilization of Artificial Intelligence (AI) on achieving organizational excellence in the Ministry of Labour in the Sultanate of Oman. The importance of this study stems from the growing need to adopt AI technologies in the governmental work environment to address challenges related to efficiency, quality, and innovation. The study focused on five main dimensions: recruitment and selection, training and development, performance appraisal, administrative empowerment, and the use of AI, and examined their impact on organizational excellence.

The researcher adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a sample of 279 employees. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to verify the validity and reliability of the tool and to test the hypotheses.

The results revealed a positive and statistically significant relationship between HRM practices and organizational excellence, as well as between the use of AI and organizational excellence. Training and development, along with administrative empowerment, emerged as the most influential practices. Moreover, the use of AI contributed to enhancing service efficiency and improving decision-making. The study recommended strengthening the adoption of AI in HR activities, developing digital infrastructure and an innovation-supportive organizational culture, and adopting talent management policies that promote continuous improvement. This study represents a valuable contribution to the Omani and Arab context by integrating AI, HRM practices, and organizational excellence, thereby supporting the creation of more efficient and sustainable government institutions.

Keywords: Organizational Excellence, Human Resource Management, Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Administrative Empowerment, Artificial Intelligence, Ministry of Labour, Sultanate of Oman.

قائمة المحتويات

ب	الإجازة.....
ت	الإقرار.....
ث	الاية القرآنية.....
ج	الإهداء.....
ح	شكر وتقدير.....
خ	الملخص.....
د	Abstract.....
ذ	قائمة المحتويات.....
١	الفصل الأول.....
٢	١,١ مقدمة الدراسة.....
٥	1.2 مشكلة الدراسة... ..
٨	1.3 تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة.....
٩	1.4 متغيرات وأنموذج الدراسة.....
١٠	٥,١ فرضيات الدراسة:.....
١١	1.6 أهمية الدراسة:.....
١٢	١,٧ حدود الدراسة:.....
١٢	1.8 مصطلحات الدراسة:.....
١٤	1.9 ملخص الفصل.....
١٥	الفصل الثاني.....
١٦	المبحث الأول: التميز المؤسسي.....
١٦	١,١,٢ تمهيد:.....
١٧	٢,١,٢ مفهوم التميز والمؤسسة:.....

١٧.....	٢,١,٢,١ التميز:
١٧.....	٢,١,٢,٢ المؤسسة:
١٨.....	٢,١,٣ مفهوم التميز المؤسسي:
٢٠.....	٢,١,٤ أهمية التميز المؤسسي:
٢١.....	٢,١,٥ خصائص التميز المؤسسي:
٢٢.....	٢,١,٦ مستويات التميز المؤسسي:
٢٤.....	٢,١,٧ أبعاد التميز المؤسسي:
٢٥.....	٢,١,٨ عوائق تحقيق التميز المؤسسي:
٢٧.....	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
٢٧.....	٢,٢,١ تمهيد:
٢٧.....	٢,٢,٢ مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:
٢٨.....	٢,٢,٣ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:
٣١.....	2.2.4 التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية
٣٥.....	المبحث الثالث: الذكاء الاصطناعي
٣٥.....	2.3.1 تمهيد:
٣٥.....	٢,٣,٢ مفهوم الذكاء الاصطناعي:
٣٦.....	٢,٣,٣ أهمية الذكاء الاصطناعي:
٣٧.....	٢,٣,٤ أنواع الذكاء الاصطناعي:
٣٨.....	٢,٣,٥ الذكاء الاصطناعي وأثره على الأداء:
٤١.....	المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة وزارة العمل - سلطنة عمان
٤١.....	٢,٤,١ الرؤية:
٤١.....	٢,٤,٢ الرسالة:
٤٢.....	٢,٤,٣ تاريخ وتطور وزارة العمل في سلطنة عُمان
٤٦.....	٢,٤,٤ الهيكل التنظيمي لوزارة العمل:
٤٧.....	المبحث الخامس: الدراسات السابقة

٤٧	الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية:
٤٨	الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي:
٥٢	الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:
٥٥	الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:
٥٨	الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي:
٥٩	التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:
٥٩	٢,٥,٦,١ أوجه الاتفاق:
٦٠	٢,٥,٦,٢ أوجه الاختلاف:
٦١	٢,٥,٦,٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
٦١	٢,٥,٧ ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية:
٦٣	٢,٥,٨ ملخص الفصل:
٦٤	الفصل الثالث
٦٥	٣,١ تمهيد:
٦٦	٣,٢ مجتمع الدراسة:
٦٦	٣,٣ أداة الدراسة:
٦٧	٣,٤ خطوات بناء الاستبانة:
٦٨	٣,٥ إدخال وترميز البيانات:
٦٩	٣,٦ الوصف الاحصائي:
٦٩	٣,٦,١ مجتمع وعينة الدراسة:
٧٠	٣,٦,٢ صدق وثبات أداة الدراسة:
٧١	٣,٦,٣ ثبات أداة الدراسة:
٧٢	٣,٧ ملخص الفصل:
٧٣	الفصل الرابع
٧٤	٤,١ تمهيد:
٧٥	٤,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

٧٦	4.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:.....
٧٧	4.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:.....
٧٨	٤, ٢, ٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:.....
٧٩	٤, ٢, ٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:.....
٨٠	٤, ٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:.....
٨٢	٤, ٤ المحور الثالث (المتغير التابع): التميز المؤسسي.....
٨٣	٤, ٤ الفرضية الرئيسية الأولى:.....
٨٧	٤, ٥ الفرضية الرئيسية الثانية:.....
٨٩	٤, ٧ ملخص الفصل:.....
٩٠	الفصل الخامس.....
٩١	5.1 تمهيد:.....
٩١	٥, ٢ مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.....
٩١	أولاً: مناقشة نتائج السؤال الرئيسي:.....
٩٣	ثانياً: مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة.....
٩٤	السؤال الفرعي الأول:.....
٩٥	السؤال الفرعي الثاني:.....
٩٦	السؤال الفرعي الثالث:.....
٩٧	السؤال الفرعي الرابع:.....
٩٧	ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني:.....
١٠١	رابعاً: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.....
١٠١	الفرضية الرئيسية الأولى:.....
١٠٢	الفرضيات الفرعية المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية:.....
١٠٥	الفرضية الرئيسية الثانية:.....
١٠٦	خامساً: الاستنتاجات.....
١٠٨	٥, ٣ التوصيات:.....
١١١	٥, ٤ مقترحات لأبحاث مستقبلية.....

١١٥: ٥, ٥ ملخص الفصل:
١١٦المراجع
١١٧أولاً: المراجع العربية
١٢٩ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٣٤الملاحق

فهرس الأشكال

٩ الشكل رقم (1) نموذج الدراسة
٤٦ الشكل رقم (2) هيكل الوزارة

فهرس الجداول

٦٩ جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (ن = ٢٧٩)
٧٠ جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه
٧١ جدول رقم (٣) معاملات ثبات ألفا لكرونباخ لأداة الدراسة
٧٤ جدول رقم (٤) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي
٧٥ جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة
٧٦ جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستقطاب والاختيار
٧٧ جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب والتطوير
٧٨ جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تقييم أداء العاملين
٨٠ جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين الإداري
٨١ جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور توظيف الذكاء الاصطناعي

- جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التميز المؤسسي.....٨٢
- جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي)٨٤
- جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد الاستقطاب والاختيار والتميز المؤسسي).....٨٥
- جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد التدريب والتطوير والتميز المؤسسي).....٨٥
- جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد تقييم أداء الموظفين والتميز المؤسسي)٨٦
- جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد التمكين الإداري والتميز المؤسسي).....٨٧
- جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي).....٨٧

فهرس الملاحق

- ملحق ١ : قائمة المحكمين ١٣٥
- ملحق ٢ : الاستبانة ١٣٦
- ملحق ٣ : الموافقة الأخلاقية ١٤٠

الفصل الأول

(الاطار العام للدراسة)

المقدمة	١,١
مشكلة الدراسة	١,٢
تساؤلات وأهداف الدراسة	١,٣
متغيرات وأنموذج الدراسة	١,٤
فرضيات الدراسة	١,٥
أهمية الدراسة	١,٦
حدود الدراسة	١,٧
مصطلحات الدراسة	١,٨
ملخص الفصل	١,٩

١،١ مقدمة الدراسة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في آفاق الابتكار والتكنولوجيا، أضحت الذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من النظم المؤسسية والإدارية الحديثة. مع تعاظم دوره في تحسين العمليات واتخاذ القرارات، ظهرت الحاجة إلى دراسة الأثر المتزايد لتبني الذكاء الاصطناعي في مختلف المجالات، ولا سيما في إدارة الموارد البشرية. إن إدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد المكونات الحيوية في أي منظمة، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية، وقد أضحت من الضروري استكشاف كيفية تسخير الذكاء الاصطناعي لتحسين ممارساتها.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً ومؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي، مما جعلها تحتل مكانة بارزة في بيئة الأعمال الحديثة. ومع تزايد التحديات والمتغيرات المعاصرة، كالثورة المعرفية والتكنولوجية، والهوة الرقمية، والعولمة وما يترتب عليها من آثار، برزت الحاجة الملحة إلى تبني نهج إدارة التميز المؤسسي. وقد أدى ذلك إلى تحول نوعي في طبيعة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث ازداد الطلب على المهن الفنية التي تتطلب مؤهلات متطورة، خاصة في مجالات القيادة وإدارة المعلومات. كما أصبحت من الضرورة إدخال التكنولوجيا الحديثة والارتكاز عليها في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وغيرها من العمليات (زوزال،

(٢٠١٥).

نظرًا لأن التميز المؤسسي يجمع بين كافة معايير الأداء المتميز، فإنه يسعى إلى تشجيع الموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة تساهم في تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى نتائج استثنائية تفوق التوقعات. وهذا بدوره يعزز مكانة المؤسسات التخطيطية (عبد العزيز، ٢٠٢٣، ص ٨٧).

ويعد تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمات من خلال جهود تنظيمية مخططة يعبر عنه بالتميز المؤسسي وتسعي المنظمات لبلوغ التميز المؤسسي باعتباره أعلى مستوى من الجودة. فهو عبارة عن حالة من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء، وما يترتب عليها من إنجازات ونتائج تتجاوز ما يحققه المنافسون، وتنال رضا العملاء وجميع أصحاب المصلحة (أبو برهم، ٢٠٢٣).

ينبغي استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في المهام الروتينية القابلة للترميز وتولي المهام الغير روتينية أيضاً؛ لأن ليس هناك حاجة إلى نسخ الأفكار للقيام بالمهمة بشكل أفضل، إنها تحتاج إلى إنشاء مخرجات أسرع وأكثر إنتاجية من الموظفين، وينبغي أن يعمل الموظفون في المهام التي تتطلب المعرفة والمرونة والإبداع؛ لأن هذه التقنية تفنقر إلى الحواس البشرية والتصورات والعواطف والمهارات الاجتماعية ويمكن للموظفين استخدام ذكائهم العاطفي والاجتماعي لبناء علاقات حقيقية، وإقناع المواهب بالعمل في المنظمة (Tschang& Almirall, 2020).

يهدف الذكاء الاصطناعي إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تطوير برامج حاسوبية قادرة على محاكاة السلوك الإنساني الذكي (YasirShafi,2014:291). ويشير ذلك إلى قدرة البرنامج على حل

المشكلات أو اتخاذ القرارات في مواقف معينة، حيث يعتمد على عمليات استدلالية متنوعة مبرمجة مسبقاً لمساعدته في تحديد النهج الأمثل لحل المسألة أو اتخاذ القرار (Robert,2001:294) .

ويرى (العوضي وأبو لطيفة، ٢٠٢٠)، يُعد ذلك نقطة تحول مهمة تتجاوز المفهوم التقليدي لتقنية المعلومات، حيث تُجرى العمليات الاستدلالية عادةً بواسطة الإنسان، بينما يقتصر دور الحاسوب على توفير السرعة الفائقة في المعالجة.

وتعتبر قدرة برامج الذكاء الاصطناعي على تحسين أدائها عن طريق التعلم هو مؤشر جيد على مدى ملاءمة نظم البرمجة المستخدمة لمحاكاة العمليات الاستدلالية لدى الإنسان، كما أن فشل هذه البرامج في التعلم يعني عدم تناظر العملية الاستدلالية بها للمنطق الإنساني (٢٨):
(Hofhmer, ٢٠٠٦). كما هو الحال في العلوم، تبقى النظرية مقبولة وصحيحة ما لم تُفندها التجارب العملية.

لذلك تأتي أهمية الموارد البشرية كعنصر مهم لتحقيق التطلعات وأهداف المؤسسات الموجودة، وأهميتها تتمثل أهميتها في دورها المحوري في تعزيز كفاءة إدارة المنظمات والمؤسسات، وتحقيق فاعليتها في إنجاز مهامها وأنشطتها بأقل جهد ووقت ممكن (الخليل، ٢٠١٨).

ولكي يتحقق ذلك فلا بد من حسن الاستقطاب والاختيار والتعيين للكفاء المتميز المؤهل والمدرّب للعمل في مجال التعليم العام مع ضرورة المحافظة عليها والاهتمام بها وتطويرها وصيانتها، وتقديم حوافز مادية ومعنوية مع مراعاة الموضوعية والشفافية في تفعيل ذلك (مغاوي، ٢٠١٧). ومن هنا تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي، مما منحها مكانة حيوية

وأساسية. وقد أدى التطور في تقنيات المعلومات إلى تغيير طبيعة عملياتها، وزيادة الطلب على الوظائف، مما استلزم متطلبات أو مؤهلات استثنائية وغير نمطية لشغل المناصب القيادية والإدارية في مكاتب التعليم (عقيلي، ٢٠١٩) و(المصري، ٢٠١٨).

ولما كان التميز المؤسسي ليس مجرد هدف تسعى إليه المؤسسات، بل هو منهجية شاملة لتحقيق النجاح والاستدامة، مما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات. وفي ضوء ما سبق تأتي الدراسة الحالية بوصفها إحدى الدراسات العلمية التي تحاول دراسة وتقييم أثر ممارسات إدارة المورد البشرية والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل - سلطنة عمان

٢،١ مشكلة الدراسة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في طبيعة الأعمال والأنشطة المؤسسية بفعل التقدم التكنولوجي، وبالأخص الذكاء الاصطناعي، الذي أصبح أحد المحركات الأساسية للابتكار والتطور. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي، ويتمثل ذلك بتأثيرها مباشر ' على تطوير المهارات، ورفع الكفاءة، وتحفيز الموظفين. في السياق الحكومي، تزداد أهمية هذه الأبعاد في ظل حاجة المؤسسات إلى بلوغ درجات عالية ومتقدمة من التميز المؤسسي لتلبية تطلعات المجتمع وتعزيز الثقة العامة.

تقدم وزارة العمل، باعتبارها جهة حكومية أساسية تقدم خدمات متعددة للمواطنين والمقيمين، تواجه تحديات متزايدة لتحقيق كفاءة الأداء وجودة الخدمات. من هنا تأتي الحاجة إلى استيعاب تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الأداء المؤسسي من جهة، ولإدارة الموارد البشرية بشكل يضمن تحقيق التميز المؤسسي من جهة أخرى. تشير الدراسات السابقة إلى أهمية تكامل التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف.

حيث أظهرت الدراسات الحديثة أن الذكاء الاصطناعي يساعد كثيرا في تحسين الأداء المؤسسي عبر أتمتة العمليات، وتوفير تحليلات دقيقة لدعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء البشرية (Duan et al., 2019). في الوقت نفسه، أظهرت دراسة (القحطاني، ٢٠٢٢) التي أجريت في جامعة الملك سعود أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق نتائج إيجابية باستخدام الذكاء الاصطناعي، مثل تقييم الأداء وتعزيز وظائف التوظيف وزيادة إنتاجية الموظفين.

دراسة أخرى أجريت في سلطنة عمان (الرحبية والرقيشي، ٢٠٢٤). أكدت أن هناك ارتباط قوي بين استعمال تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإدارة المدرسية وتحقيق التميز المؤسسي. وأوضحت الدراسة أن مستوى الوعي والمعرفة بأدوات الذكاء الاصطناعي يمارس دوراً مهماً في تحسين الأداء الإداري. بالإضافة إلى ذلك، توصلت (القحطاني، ٢٠٢٢) إلى أن توفير البنى التحتية والتدريب المستمر لاستعمال تقنيات الذكاء الاصطناعي يعдан من أبرز متطلبات نجاح هذه التقنيات في إدارة الموارد البشرية.

ووفقاً لتقرير حديث صادر عن منظمة العمل الدولية (٢٠٢٣)، يُتوقع أن تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في زيادة الإنتاجية بنسبة تصل إلى ٤٠% في المؤسسات التي تطبقها بشكل فعال (IMF BLOG). كما تشير تقارير وزارة العمل السعودية إلى أن أتمتة العمليات وتحسين إدارة الموارد البشرية أدى إلى تحسين رضا المستفيدين بنسبة ٣٠% خلال العامين الماضيين (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية).

أفادت جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) أن حوالي ٢٥% من الشركات العالمية تستخدم استراتيجيات الميكنة أو الذكاء الاصطناعي في مهام الموارد البشرية. ووفقاً لتقرير صادر عن شركة Mercer لعام ٢٠٢٣، تخطط حوالي ٣٠% من الشركات لدمج الذكاء الاصطناعي في أنشطة الموارد البشرية في السنوات القادمة.

تتطرق دراسة فكري: (2023) الى أنشطة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ودراسة اربطاز: (2022) الى التعرف على أثر الذكاء الإصطناعي على الأداء المؤسسي تشير هذه الدراسات والمشكلات إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في أن الدراسات السابقة ركزت اما على ممارسات إدارة الموارد البشرية أو الذكاء الاصطناعي أو التميز المؤسسي بشكل منفصل بينما لم تعالج الدراسات على حد علمي العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات الثلاثة في السياق العماني خصوصا في وزارة العمل لذلك سعت دراستي لسد هذه الفجوة من خلال اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وشملت أبعادها

(الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموظفين، التمكين الإداري) والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي. عليه تسعى الدراسة الحالية على إجابة السؤال الرئيسي الآتي:

كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة

العمل؟

٣,١ تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة

التساؤل الرئيسي للدراسة: " كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي على

التميز المؤسسي بوزارة العمل؟" وتتبع من السؤال الرئيسي أسئلة فرعية وهي:

أولاً: ما هي درجة تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بوزارة العمل؟

- ما هي درجة تأثير الاستقطاب والاختيار على التميز المؤسسي؟

- ما هي درجة تأثير التدريب والتطوير على التميز المؤسسي؟

- ما هي درجة تأثير تقييم أداء الموظفين على التميز المؤسسي؟

- ما هي درجة تأثير التمكين الإداري على التميز المؤسسي؟

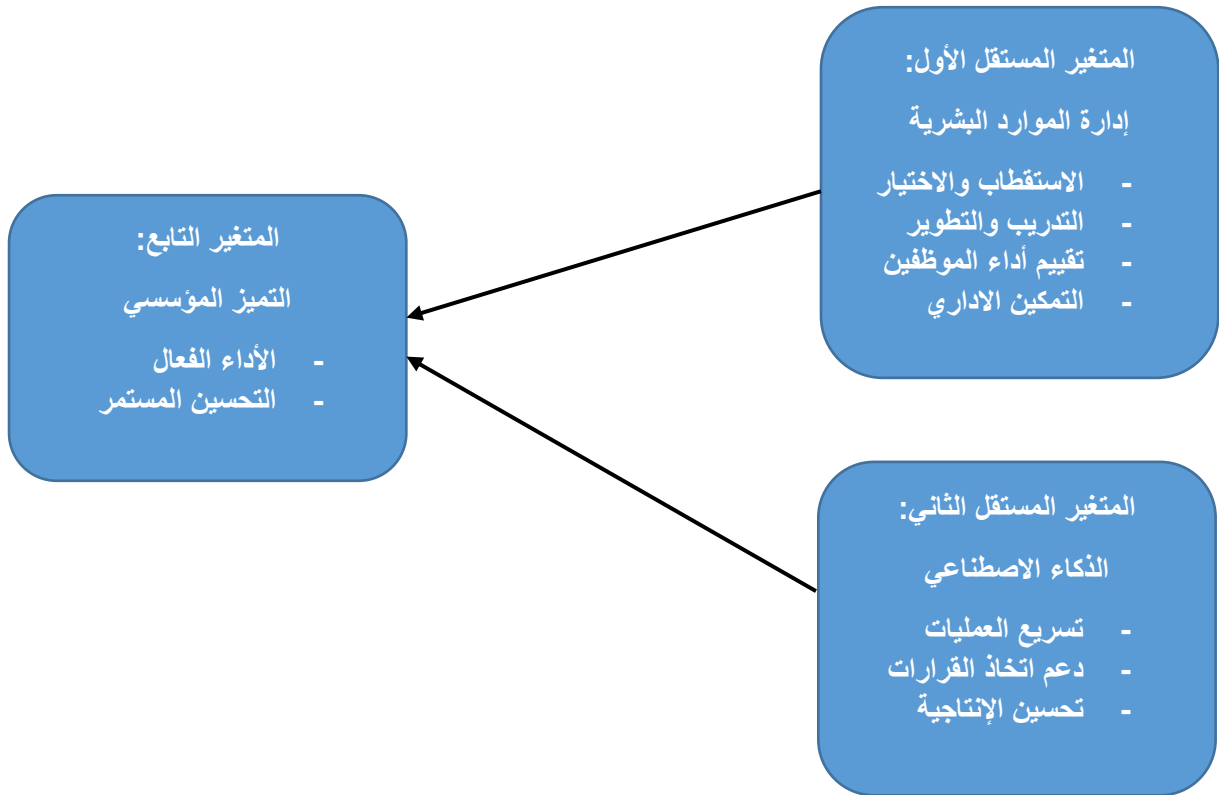
ثانياً: ما هي درجة أثر توظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل؟

وتوافقاً مع أسئلة الدراسة فإنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: دراسة مدى أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة على التميز المؤسسي.

ثانياً: دراسة مدى أثر توظيف الذكاء الاصطناعي في الوزارة على التميز المؤسسي.

٤، المتغيرات وأنموذج الدراسة



الشكل 1 نموذج الدراسة

٥.١ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

١. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب والاختيار والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

٢. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم أداء الموظفين والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

١,٦ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة أنها تتناول ثلاث متغيرات مهمة ولا توجد دراسة حالية بالسلطنة تناولت هذه المتغيرات معا وفق اطلاع الباحث، كما تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي من الموضوعات المهمة في ظل التقدم الالكتروني والطفرة في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وكما تعتبر هذه الدراسة من المفاهيم الحديثة في البيئة العربية وهو ما يعني شح فالمصادر بالمكتبات العربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

من المتوقع أن تفيد المسؤولين بالوزارة وأصحاب القرار في التعرف على نقاط الضعف في توظيف الذكاء الاصطناعي والعمل على تلافيها من أجل النهوض بمتطلبات توظيف الذكاء الاصطناعي. ومن المؤمل من الدراسة أن تلفت نظر المسؤولين وصانعي القرار بوزارة العمل الى أهمية تطوير العمل الإداري في ضوء الربط بين توظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي، وكذلك من المتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة كلا من الأكاديميين والباحثين والطلبة وذلك من خلال الاستفادة من إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة وبمتغيرات أخرى. وأن تفتح المجال أمام الباحثين للبحث في علم الذكاء الاصطناعي وربط ذلك بإطار عملي بممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات أخرى.

١,٧ حدود الدراسة:

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات ممثلة في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموظفين، التمكين الإداري)، والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل.

ثانياً: الحدود المكانية

من المتوقع أن تشمل الحدود المكانية لهذه الدراسة كافة الإدارات التابعة لوزارة العمل.

ثالثاً: الحدود البشرية

من المتوقع أن تشمل الحدود البشرية كافة موظفي وزارة العمل من درجة المدير العام وما دون ذلك.

١,٨ مصطلحات الدراسة:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

هي حزمة من الأنشطة التي تهدف إلى تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، حيث تركز على تحسين

الأداء وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الاستقطاب والاختيار: نشاط يتضمن استقطاب مجموعة من المرشحين المؤهلين، بهدف انتقاء الأنسب

منهم لشغل وظيفة محددة، مع تعيين الشخص الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته.

- **التدريب والتطوير:** يعرف التدريب بالخطط المنظمة والتي تهدف إلى تطوير العاملين بالقدرات والمهارات والمعارف المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد.
- **تقييم الأداء:** تقييم كل شخص من الموظفين بالمنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية محددة مع من يعملون معه.
- **التمكين الإداري:** تفويض بمزيد من المسؤوليات ومنح سلطة اتخاذ القرار للأفراد في المستويات الدنيا داخل المنظمة.

ثانياً: الذكاء الاصطناعي

البرامج الحاسوبية التي تحاكي ذكاء الإنسان كالقدرة على التعلم من خلال التجارب، واستخدام الجواب المنطقي لحل المشاكل، وعمل قرارات فاعلة، والرقابة على الأعمال الإدارية، وعمل التقييم من خلال توظيف فعال لتطبيقات الذكاء الاصطناعي (النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات، الوكلاء الأنكياء) والتي تزيد من فرص تطوير العمل الإداري.

ثالثاً: التميز المؤسسي

هو قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز من خلال قدرتها على حل المشكلات بفعالية، واعتماد أنظمة إدارية مبتكرة، وتفعيل مشاركة الموظفين والمستفيدين في تحسين الخدمات. كما يشمل تعزيز أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل تشجع وتمكن الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال، ويجعل منها منظمة رائدة ومتفوقة.

٩,١ ملخص الفصل

قدّمت الدراسة في الفصل الأول مقدمة عامة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي. كما تناولت المشكلة المحورية للدراسة وأرجعتها إلى سؤال رئيسي تم تفرّعه إلى أربعة أسئلة فرعية. كما قدّمت المتغيرات المرتبطة بالدراسة، ومن ثمّ عرض الفرضيات الرئيسية للدراسة. وفي نهاية الفصل، تم تقديم توضيح لأهمية الدراسة وتحديد حدودها، بالإضافة إلى تعريف مصطلحات مهمة.

هيكلية الدراسة ستشمل الفصل الثاني الذي سيتناول الإطار النظري، وهذا الفصل مقسم إلى خمسة مباحث. المبحث الأول سيتعامل مع معنى التميز المؤسسي، بينما سيتناول المبحث الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية. المبحث الثالث سيتناول الذكاء الاصطناعي، في حين سيتناول المبحث الرابع مؤسسة الدراسة (وزارة العمل)، وسيتم في المبحث الخامس مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومناقشة كيفية تحقيق الفائدة منها في هذه الدراسة.

الفصل الثالث سيتضمن توضيحاً للمنهجية وإجراءات الدراسة، بما في ذلك المنهجية المتبعة وتوضيح مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة. سيتم أيضاً توضيح كيفية تصميم الاستبانة وترميز البيانات، وسيتناول الفصل الطرق الإحصائية المعتمدة.

الفصل الرابع سيتناول عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، مع تحليل الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة. أما الفصل الخامس، فسيشمل ملخصاً للنتائج والتوصيات الختامية، حيث ستُعرض نتائج الدراسة بإجمالها وسيتم تقديم التوصيات النهائية.

الفصل الثاني (الاطار النظري للدراسة)

المبحث الأول: التميز المؤسسي

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الذكاء الاصطناعي

المبحث الرابع: محل الدراسة وزارة العمل - سلطنة عمان

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

المبحث الأول: التميز المؤسسي

٢,١,١ تمهيد:

تُعدّ المنظمات المتميزة تلك التي تسعى بجدية لتحويل رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس يترجم طموحاتها، من خلال دعم الإبداع وتعزيز ثقافة التميز في مختلف مجالات عملها. فقد أصبح التميز اليوم ضرورة تفرضها التحولات المستمرة والعوامل الخارجية المؤثرة، إذ لم يعد المطلوب من المنظمات تحقيق الأداء فحسب، بل التميز في هذا الأداء لضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة. ويرتكز التميز التنظيمي على مبدأ التطوير والتحسين المستمر، لا بوصفه استجابة للأزمات أو التحديات فقط، بل كعنصر أساسي في بنية المنظمة. ويُعد التميز مفهوماً شاملاً يمثل الغاية الجوهرية للإدارة في أي منظمة، ويعكس في الوقت ذاته السمة التي ينبغي أن تتصف بها. فهو نهج فكري وفلسفة إدارية قائمة على تحقيق نتائج ملموسة تحقق التوازن بين إشباع احتياجات جميع الأطراف، في إطار ثقافة مؤسسية تقوم على التعلم المستمر والإبداع والتحسين الدائم. كما يتجلى التميز في قدرة المنظمة على التفوق على نظيراتها في الأداء، من خلال تقديم أفضل الممارسات وتنفيذ مهامها بفعالية، مع وضع سياسات واستراتيجيات توازن بين مصالح العاملين والعملاء، وتتجاوز توقعاتهم المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن عملية التميز لا يمكن أن تُترك للصدفة أو العشوائية، بل تتطلب خطاً مدروسة واستراتيجيات واضحة لتحقيقها (النسور، ٢٠١٠).

يُعدّ التميز أحد العناصر الجوهرية التي تبرز بها المنظمات الحديثة، وهو شرط أساسي يساعدها على النمو والازدهار من خلال استقطاب الكفاءات المتميزة، وتوظيفها، والاحتفاظ بها بما يهيئ بيئة عمل منسجمة وقادرة على استيعاب الأفكار المبتكرة. لذلك يُعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم التي يُكثر

تناولها في مجالات الجودة والأداء ونظريات الإدارة، حيث تركز ممارساته على أسس تعكس مستوى تطور الفكر الإداري. ويُعد التفوق نتاجًا طبيعيًا للإدارة الفاعلة التي تستند إلى جهود أفراد يتحلون بروح العمل الجماعي، ويتقاسمون رؤى وقيمًا مشتركة تجاه نتائج أعمالهم، بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي (أبو عودة، ٢٠١٨).

٢,١,٢ مفهوم التميز والمؤسسة:

٢,١,٢,١ التميز:

عرف (المليجي، ٢٠١٢) التميز هو تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والنتائج بما يتجاوز توقعات جميع الأطراف ذات الصلة، من خلال الابتكار، التحسين المستمر، والجودة في العمليات والخدمات. وقال عنه (Springer, 2017) هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق نماذج تنظيمية مبتكرة، ومتابعة الأداء بناءً على معايير محددة مثل نموذج (EFQM).

٢,١,٢,٢ المؤسسة:

عرف (المليجي، ٢٠١٢) المؤسسة هي كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أهداف محددة (اجتماعية، اقتصادية، أو ثقافية) باستخدام الموارد المتاحة بشكل كفاء وفعال. وعبر عنها (Springer, 2017) بأن المؤسسة تعبر عن وحدة تنظيمية تسعى إلى تحقيق رؤية ورسالة محددة من خلال هياكل تنظيمية وأنظمة إدارية متكاملة.

٢,١,٣ مفهوم التميز المؤسسي:

يُعد العمل التنظيمي أحد أشكال التعاون بين الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف المشتركة، وهو ضرورة أساسية لضمان استمرارية المنظمة وبقائها، إذ يُمثل تطبيقًا عمليًا للقيم والمبادئ الدينية والاجتماعية والوطنية. وعلى الرغم من اختلاف المفاهيم المرتبطة بالعمل التنظيمي وتعدد نظرياته، إلا أن التميز التنظيمي عرّفه عدد من الباحثين بطرق مختلفة؛ حيث يرى الضلاعين (٢٠١٠، ص ٧١) أن التميز المؤسسي يتمثل في قدرة المنظمات على الإسهام والمنافسة استراتيجيًا عبر التفوق في الأداء وحل المشكلات وتحقيق الأهداف بكفاءة تميزها عن غيرها من المنظمات. بينما أشار النور (٢٠١٠، ص ١١) إلى أنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يؤدي إلى مستويات استثنائية من الأداء والعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، بما يسهم في تحقيق نتائج تتجاوز ما يحققه المنافسون وتلبي رضا العملاء وأصحاب المصلحة. أما الخرشة (٢٠١٣، ص ٤٩) فقد وصف التميز التنظيمي بأنه تفوق إداري ووظيفي يتحقق من خلال استثمار الإمكانيات الكامنة لدى العاملين والمنظمة، ويرتكز على القيادة والتمكين والنمو بما يعزز الرضا الوظيفي ويحسن الأداء. في حين يرى حافظ (٢٠١٤، ص ١٤٥) أنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة وعملياتها لضمان ميزة تنافسية مستدامة. كما عرّفه Avazpour وآخرون (٢٠١٢، ص ٣٦٨٥) بأنه نشاط إداري مهم يركز على النتائج والقيادة وإرضاء العملاء وتحقيق التوافق الداخلي. وأشار (Shadid 2012) إلى أنه عملية مقصودة تهدف إلى تعزيز ونشر التغيير لتحسين فاعلية المنظمة. وتعرفه (العمامي، ٢٠١٤) بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز. يرى الدجني

(٢٠١١، ص ١٤٤) أن التميز التنظيمي يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف الأداء المالي وتعظيم الأرباح. بينما يعرفه العلي (٢٠١٦، ص ٩٢) بأنه قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم الكامل عن المنتجات أو الخدمات المقدمة. وأشار Ghajari و Hashemi (٢٠١٤، ص ٣٨) إلى أنه الوصول إلى مستوى يضمن التنمية المستدامة في ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وتعزيز مصالح أصحاب المصلحة داخليًا وخارجيًا. في حين يذكر خيري (٢٠١٤، ص ٤٩) أن التميز هو توحيد وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، بما في ذلك تحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة للأفراد لتحقيق أهداف نوعية مميزة. كما عرفه Pourtaher و Dehaghan (٢٠١٤، ص ١٤١) بأنه عملية تقدم ونمو في جميع الجوانب التنظيمية، تسهم في زيادة فرص النجاح طويل الأمد من خلال تبني منهج منطقي يعزز التغيير لتحسين الكفاءة التنظيمية، بوصفه مدخلاً شاملاً لتحسين الأداء. كذلك يراه عبد الوهاب (٢٠١٦، ص ١٤٠) منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات). أما الشهراني (٢٠١٧، ص ٣٧) فيشير إلى أنه تميز إداري ووظيفي يتحقق عبر التطوير المستمر والنمو الشامل في مختلف الجوانب التنظيمية، مع تنسيق الجهود والأنشطة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة. ومن خلال هذه التعريفات، يستخلص الباحث أن التميز المؤسسي يرتبط بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد، كونها جوهر الأعمال والعمليات داخل المنظمات، وتُعد العامل الرئيس في قدرتها على التفوق المستمر على أفضل الممارسات العالمية، مع إدراك قدرات المنافسين وتحليل نقاط القوة والضعف والبيئة المحيطة بها.

٢,١,٤ أهمية التميز المؤسسي:

تتبع أهمية التميز المؤسسي من مجموعة من الجوانب الجوهرية التي تسهم في استدامة المنظمات ونجاحها. فقد أوضح المبيضين (٢٠١٣) أن التميز يوجّه الجهود نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، والوصول إلى أهداف نوعية مميزة، إضافة إلى تطوير آليات وأساليب العمل داخل المنظمات بما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، ويضمن استمرارها وازدهارها. كما يسهّل التميز المؤسسي عمليات الاتصال الفعّال بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والبيئة الخارجية المحيطة بها. ويرى بوسالم (٢٠١٥) أن من مزايا التميز المؤسسي القدرة على إدارة العمليات والموارد بكفاءة بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، وجذب العملاء وكسب ولأئهم من خلال تحسين مستوى الأداء. كما يسهم التميز في رفع مستويات ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن، ويسهّل الاحتفاظ بهم، الأمر الذي ينعكس على نجاح المنظمة وتطورها.

ومن جانب آخر، يساعد التميز المؤسسي على تحقيق معدلات سريعة من التغيير، ومواجهة المنافسة الشديدة، والحفاظ على المكانة التنظيمية في ظل بيئات متغيرة ومتسارعة. كما يوفر قيادة كفؤة وكوادر مؤهلة وثقافة تنظيمية متقدمة تعزز بيئة العمل، وترفع مستويات الأداء، وتدعم الابتكار والإبداع. ويضيف عبد الوهاب (٢٠١٦) أن التميز يمكّن المنظمات من مواجهة التحديات والأزمات، وقبول المهام الصعبة، من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات. كذلك يسهم التميز في توسيع نطاق الخبرات بما يتجاوز نطاق العمل الداخلي ليشمل خدمة المجتمع، مما يوفر فرصاً إضافية لاكتساب التفوق في الأداء. كما يتيح التميز المؤسسي فرص التعلم المستمر للعاملين عبر برامج التدريب والتطوير

المستمرة التي تعزز الأداء وتنمي المهارات والقدرات. وأخيرًا، أشار Pourtaher و Dehaghan (2014) إلى أن التميز المؤسسي يرسخ الدقة في جميع أنشطة المنظمة، واختيار أفضل الأساليب لإنجاز المهام، مع ضمان التحسين والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات.

٢,١,٥ خصائص التميز المؤسسي:

تتسم المنظمات التي تحقق التميز بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تعزز مكانتها، ومن أبرزها قدرتها على قبول المهام الصعبة، إذ يُعد التعامل مع الأعمال المعقدة من أهم مصادر التميز المؤسسي لما يوفره من فرص للنمو، والتعلم السريع، وتحسين العمليات، بل والبدء من جديد عند الضرورة. كما تمتلك هذه المنظمات قيادة كفؤة قادرة على أن تكون قدوة ملهمة، ولها دور فاعل في تحفيز التميز وترسيخه. ويُعد تحمل المصاعب وتجاوز الأزمات من السمات التي تُظهر مدى قوة المنظمات، حيث يسهم التعلم من الأخطاء والتعامل مع الأزمات في صقل القدرات وتعزيز التميز.

ومن خصائص المنظمات المتميزة أيضًا امتلاكها خبرات تتجاوز نطاق العمل الداخلي، خاصة في مجال خدمة المجتمع، مما يتيح فرصًا إضافية لاكتساب التميز في الأداء. كذلك، تهتم هذه المنظمات ببرامج التدريب المستمرة، حيث يُعتبر التعلم المباشر من الفرص التدريبية أكثر تأثيرًا على تميز الأداء مقارنة بالنظم التقليدية. وأخيرًا، تُولي هذه المنظمات أهمية كبيرة للدقة، من خلال تطوير نظم التنبؤ وتعزيزها، واختيار أفضل الأساليب لإنجاز المهام، وبناء بيئة داخلية تؤكد أهمية دقة التوقعات وانعكاسها على تعزيز التميز المؤسسي (النسور، ٢٠١٠).

٢,١,٦ مستويات التميز المؤسسي:

تعتبر مستويات التميز المؤسسي إطارًا هامًا لتطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، استنادًا إلى النموذج الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) الذي يعد من أبرز النماذج العالمية لتحقيق التميز المستدام. في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM, 2024)، يمكن صياغة هذه المستويات على النحو التالي:

١. مستوى التميز الابتدائي (التأسيسي)

في هذا المستوى، تعطي المؤسسة أولوية لتحسين عملياتها الأساسية بشكل مبدئي من خلال اعتماد معايير بسيطة لإدارة الجودة. غالبًا ما يكون هذا المستوى بمثابة نقطة البداية لمسيرة التميز المؤسسي، حيث تكون الإجراءات المطبقة للتحسين المستمر محدودة ومحددة. تُظهر المؤسسات في هذا الإطار إدراكًا أوليًا لأهمية الجودة دون الوصول إلى مرحلة التنفيذ العميق أو التخصص.

٢. مستوى الأداء الجيد

تنتقل المؤسسات إلى هذا المستوى بعد تحقيق استقرار نسبي في أدائها. يتميز هذا المستوى بالقدرة على تلبية توقعات العملاء الأساسية مع التوافق مع الضوابط التشغيلية المعتمدة. تشمل ممارسات الجودة في هذا المستوى تطبيقًا جزئيًا لاستراتيجيات الجودة والابتكار، مع بداية ظهور مبادرات تتعلق بالواجبات المجتمعية والاستدامة، بما يعزز من توجه المؤسسة نحو تحقيق أهداف طويلة الأجل.

٣. مستوى التميز المتقدم (التحسين المستمر)

يعكس هذا المستوى تطورًا ملحوظًا في أداء المؤسسة من خلال اعتمادها لنظام شامل لتحسين العمليات والنتائج. يتسم بالاعتماد على نماذج متخصصة مثل نموذج EFQM ومعايير الأيزو (ISO) لضمان مراقبة الأداء والجودة. تُولي المؤسسة في هذه المرحلة اهتمامًا كبيرًا لرضا العملاء وتعزيز الابتكار، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية داعمة تركز على التحسين المستمر كركيزة أساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٤. مستوى التميز المؤسسي الكامل

يشهد هذا المستوى تحقيق المؤسسة لأداء استثنائي يتجاوز توقعات العملاء، مع دمج الابتكار والاستدامة كعناصر جوهرية في استراتيجيتها العامة. تبرز القيادة المتميزة في هذا المستوى من خلال التركيز على رؤية بعيدة المدى تتسم بالشفافية والمسؤولية المجتمعية. تُصبح المؤسسة نموذجًا يحتذى به في تطبيق القيم المؤسسية على المستويين الداخلي والخارجي.

٥. مستوى الريادة العالمية

في هذا المستوى، تصل المؤسسة إلى مكانة مرجعية على المستويين الإقليمي والعالمي، بحيث تصبح معيارًا يُحتذى به في الابتكار والجودة. يتجلى هذا التميز في القدرة على إدارة جميع العمليات بفعالية بما يحقق ميزة تنافسية ممتدة الأثر. كما تشارك المؤسسة في تطوير الضوابط العالمية للجودة، مما يساهم في تعزيز مكانتها وريادتها على الساحة الدولية.

٢,١,٧ أبعاد التميز المؤسسي:

حدد النقار (٢٠٠٨) محاور التميز المؤسسي بثلاثة محاور رئيسية: المشاركة بين العاملين، والموارد، والعمليات. بينما تناولها موسى بينار وتولاي جيرارد (2008) من زوايا مختلفة تشمل: الاهتمام بالزبائن، والتزام العاملين، والخصائص الثابتة للتميز المؤسسي. من ناحية أخرى، قدم كمونه (٢٠١٦) أبعادًا أكثر شمولاً للتميز المؤسسي، تضمنت: التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الزبائن، والتركيز على قوة العمل، والتركيز على العمليات، ونتائج الأعمال. أما فاضل (٢٠١٩)، فقد ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الابتكار، والكفاءة، والفاعلية.

توافقت العديد من الدراسات اللاحقة، مثل دراسة إسماعيل وطه (٢٠٢٠) وسمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) والعموش (٢٠١٨)، على أن أبعاد التميز المؤسسي الأكثر أهمية تشمل ما يلي:

١. **تميز القيادة:** يُعد نجاح المنظمات مرهونًا بمدى كفاءة القادة في أداء أدوارهم ومهامهم، وقدرتهم على الإسهام في تطوير منظماتهم لتحقيق الأهداف المنشودة. القيادة تمثل القوة الدافعة الأساسية التي تؤثر على الموظفين وتشجعهم على التعاون لتحقيق التميز المؤسسي (إسماعيل وطه، ٢٠٢٠).

٢. **تميز المرؤوسين:** يُعتبر المورد البشري العمود الفقري لأي منظمة، حيث يُمثل الموظفون الأصل الأكثر قيمة. لذلك، فإن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يُعد عنصرًا حيويًا لتحقيق التميز من خلال خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي، ما يتيح للموظفين التركيز على تحقيق أهداف المنظمة ودعم التميز (خليل، ٢٠٢٠).

٣. **تميز الهيكل التنظيمي:** يعكس التميز في الهيكل التنظيمي مدى فعالية الإطار الذي يصل بين محاور المنظمة، ويوضح الروابط بين المهام والمستويات الوظيفية والأقسام المختلفة. كما يشمل هذا التميز ايضاح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يعزز التعاون بين أجزاء المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة (إسماعيل وطه، ٢٠٢٠).

٤. **تميز الاستراتيجية:** يشير إلى جودة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة من أجل تنفيذ رؤيتها وتحقيق رسالتها. يتضمن ذلك التخطيط المتكامل الذي يربط بين مزايا المنظمة وقدراتها الاستراتيجية لمواجهة التحديات البيئية (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠).

٥. **تميز العمليات:** يشمل الأنشطة الداخلية الحيوية التي تميز المنظمة عن غيرها، والتي تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠).

٦. **تميز الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في تعزيز التميز المؤسسي. فهي تُسهم في تحقيق التكامل بين الأفراد داخل المنظمة من خلال بيان آليات الاتصال والعمل الفعال بينهم، إضافة إلى التكيف مع البيئة الخارجية. كما تُعد مرشدًا للأنشطة والجهود التي تُوجه لتحقيق أهداف المنظمة (إسماعيل وطه، ٢٠٢٠).

٢,١,٨ عوائق تحقيق التميز المؤسسي:

تواجه المنظمات جملة من التحديات التي تعيق تحقيق التميز المؤسسي، ومن أبرزها:

١. **سياسات التوظيف غير الملائمة:** يؤدي التوظيف الخاطئ وعدم اختيار الكفاءات العالية إلى تأثير سلبي على أداء المنظمة وكفاءتها (الأخضر، ٢٠١٩).

٢. غياب الرؤية الاستراتيجية: التركيز المفرط على تحقيق أهداف قصيرة الأجل دون وجود رؤية استراتيجية تدعم ثقافة التميز يعوق النمو المستدام للمنظمة (سليمان، ٢٠١٧).
٣. تقصير القيادة في التركيز على التميز: عندما لا تضع قيادة المنظمة تحقيق التميز كأولوية، ينعكس ذلك سلبًا على أداء الموظفين، ويدفعهم إلى العمل ضمن إطار تقليدي روتيني يفتقر للإبداع (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠).
٤. عدم استقرار القيادات الإدارية العليا: يؤدي غياب الاستقرار الإداري، خاصة في المناصب القيادية العليا، إلى فقدان التوجيه المؤسسي والانسجام في تحقيق أهداف المنظمة (سليمان، ٢٠١٧).
٥. ضعف العمل الجماعي: تفضيل الموظفين العمل الفردي على التعاون والعمل كفريق يقلل من فرص تحقيق التميز المؤسسي (الأخضر، ٢٠١٩).

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

٢,٢,١ تمهيد:

الكثير من المنظمات التجارية والصناعية حققت نجاحًا كبيرًا في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج والتسويق والمبيعات وغيرها، وذلك سعيًا من أجل البقاء والمنافسة، إلا أن هذه الأنظمة والبرامج لا تحقق الفاعلية المطلوبة إلا من خلال العنصر البشري، وعليه فإن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هي الملجأ الذي يحقق التوازن بين مختلف برامج التنمية والتطوير داخل المنظمة، مما يستوجب إدارة هذه الموارد بمنظور حديث يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة والعاملين معا. (بلفقيه، ٢٠١٢).

٢,٢,٢ مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ظهرت العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية من قبل خبراء الإدارة، وتفاوتت هذه التوصيفات بناءً على النهج المعرفي السائد لكل خبير وفي كل حقبة زمنية. ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

إدارة الموارد البشرية تعد من أبرز الاختصاصات الإدارية التي تركز على النشاطات المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، بهدف بلوغ التنمية والتطوير المستمر للموارد البشرية. فإنها تهتم بإدارة الأفراد من خلال التخطيط وإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف عليا تساعد في تأهيل الكوادر البشرية وفقًا لما ذكره (الحري، ٢٠١٢).

ويشير (عقيلي، ٢٠٠٥) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل مهمة رئيسية داخل المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عبر استراتيجيات متكاملة تتضمن مجموعة من السياسات والممارسات التي تتماشى مع رؤية المنظمة ورسالتها وتسهم في انجازها.

أما (الجربوعة، ٢٠١٨) فيرى أنها تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بطريقة تضع كل فرد في الموقع الأنسب له لتحقيق أهداف المنظمة.

وبحسب (كشواي، ٢٠٠٦)، فإن إدارة الموارد البشرية تُعد عنصرًا ضمن المنظومة الكلية الهادفة إلى بلوغ أهداف المؤسسة. تبدأ هذه العملية بتحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ثم تطوير الأهداف إلى خطط فعلية، مع إيلاء الاهتمام لتأمين الموارد اللازمة، بما فيها العنصر البشري، وإدارته بشكل يتكامل مع العمليات الأخرى في المنظمة.

كما أشار (بودبوس وزهمول، ٢٠٢٠) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعنى بالحصول على الأفراد، الحفاظ عليهم، وتحفيزهم عبر حسن اختيارهم، تدريبهم، وتعويضهم ماليًا، مع مراعاة احتياجاتهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهودهم.

أما (حسنين، ٢٠١٤)، فقد أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عملية متكاملة تتضمن استقطاب واستخدام وتطوير وتعويض الكوادر البشرية داخل المنظمة، بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

٢,٢,٣ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تتجسد محاور إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى جذب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يضمن الانسجام بين تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات العاملين. ومن بين هذه الأبعاد نذكر الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء،

والتمكين الاداري. كل بعد من هذه الأبعاد يشكل عنصر جوهري لإنجاز الكفاءة والإنتاجية والنجاح المستدام للمؤسسات.

١. الاستقطاب والاختيار:

يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الموظفين الذين تود تعيينهم، لأن ليس كل موظف مؤهل للتعامل مع العملاء، فحسن اختيار من يتعاملون مع العملاء يعد الركيزة الجوهرية في نجاح المؤسسة في التميز في تقديم الخدمة ولإرضاء العملاء. (العتبي، ٢٠٠٧).

٢. التدريب والتطوير:

إن تبني المؤسسة لسياسات وإستراتيجيات واضحة فيما يخص برامج التدريب والتطوير يساعد في بلوغ التميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز وحرصها على تحفيز روح المنافسة بين الأفراد بهدف توليد أفكار مبتكرة واحترامهم ومحاولة تطوير مهاراتهم القيادية من أجل البلوغ إلى تحقيق التميز القيادي، فالقائد المتميز بدوره يسعى لتشجيع ظهور التميز المؤسسي، من خلال التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل داخل المؤسسة وذلك ما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، هذا كله من شأنه أن يدف الى بذل الموارد البشرية داخل المؤسسة قصارى جهودهم في التدريب ومحاولة تطوير أنفسهم من أجل تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تحقيق التميز المؤسسي. (هاكوز، ٢٠٠٨).

٣. تقييم الأداء :

تعد جميع فئات المتعاملين بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وفي حال لم تحقق السلعة تلبية احتياجاتهم أو تجاوز توقعاتهم، فإنهم غالبًا ما يتجهون إلى المنافسين لتلبية متطلباتهم. وفي ظل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه فيما يخص التميز المؤسسي إن الاعتماد على هذه النتائج يُعد دلالة على وجود خلل ما في أسلوب تقديم الخدمة أو في الآليات التي أنتجت من خلالها، مما يستلزم القيام بعملية تقييم أداء العاملين من أجل تصحيح الأخطاء أو نواحي القصور إن وجدت، والعمل على وضع خطة واضحة من أجل تحسين أدائهم للوصول إلى تقديم خدمة متميزة تحوز على رضا العملاء والزبائن وذلك لتحقيق التميز المؤسسي. (العتبي، ٢٠٠٧).

٤. التمكين الإداري:

يسهم التمكين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق فعالية إدارة الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، وتمييزهم إدارياً، حيث تؤدي عملية نقل بعض السلطات إلى العاملين من قبل الإدارة وتحملهم المسؤولية، وممارستهم لبعض المهام الإدارية التي قد تولد لديهم الشعور بالثقة، كما يساعد التمكين من التوجه نحو الإدارة المرتكزة على المشاركة.

يساعد التمكين الإداري في تحقيق التميز من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، كما يحقق التمكين مرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وربط برنامج التمكين بأهداف المؤسسة وقيمتها، وتهيئة البيئة الملائمة للتميز والإبداع، بالإضافة إلى الإلتزام بأهداف التميز

المؤسسي عن طريق إيجاد المناخ الذي يعزز الجودة والتميز، وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

والتمكين يسهل اتخاذ التدابير الضرورية لتحقيق التميز المؤسسي، وتغيير الهياكل والأوضاع والأفكار والأنماط التنظيمية، ويعطى العامل القوة الشخصية للرقابة على عمله وتحمله مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة به.

ولكي يسهم التمكين لأجل تحقيق التميز المؤسسي يجب توافر مجموعة من الاشتراطات ومنها: إيجاد بيئة أو جو عمل مساعد وإيجابي يتم الإهتمام به بالمكافآت والتقدير على الجهد في العمل، والإشادة بقدرات العاملين، تعزيز الشعور بالدعم والإحساس بالأمان (معيقة، ٢٠٠٨).

٢,٢,٤ التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعد جانباً حيوياً لأي منظمة، حيث تهدف إلى إدارة وتطوير الطاقات البشرية بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أدائها. مع تطور الحلول التقنية والتحول الاقتصادي، شهدت إدارة الموارد البشرية تغيرات كبيرة. اليوم، أصبح الذكاء الاصطناعي مكوناً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية الحديثة، مسهماً في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة. فيما يلي أبرز المساهمات التي يقدمها الذكاء الاصطناعي:

١. الاستقطاب والاختيار

أصبح الاستقطاب والاختيار أحد أهم المجالات التي تأثرت بالتطورات للحلول التقنية الحديثة، خاصة مع استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية واختيار أفضل المرشحين. أكدت دراسة (بدر وأبو جمعة، ٢٠٢٢) على شركات التوظيف الأردنية التأثير الإيجابي لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة ودقة عمليات التوظيف الإلكتروني، حيث يسهم في تقليل الوقت المستغرق واختيار المرشحين بناءً على معايير موضوعية. كما تعتمد المؤسسات الحديثة على روبوتات المحادثة الذكية لإجراء المقابلات الأولية، مما يتيح للمسؤولين التركيز على مراحل التوظيف الأكثر استراتيجية.

٢. تطوير وتدريب الموظفين

مع تقدم التكنولوجيا، أصبح التدريب والتطوير يعتمد بشكل كبير على التعلم المخصص المدعوم بالذكاء الاصطناعي. وفقًا لدراسة (رميض، ٢٠٢٣)، تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحديد احتياجات الموظفين التدريبية بشكل دقيق وتصميم برامج تدريبية مخصصة تناسب احتياجاتهم الفردية. إضافة إلى ذلك، تسهم تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في تقديم تجارب تعليمية عملية، مما يحسن من مستوى الاستيعاب والتفاعل. التوجهات الحديثة تدعو أيضًا إلى دمج التعلم التكيفي الذي يتغير استنادًا إلى أداء الموظف خلال البرنامج التدريبي.

٣. تقييم الموظفين

التوجهات الحديثة في تقييم الموظفين تعتمد على تحليل البيانات الكبيرة باستخدام أنظمة ذكية لتقديم تقييمات دقيقة وشاملة. دراسة نُشرت في (النجاح نت، ٢٠٢٢) أكدت أن الذكاء الاصطناعي يُسهم في تقليل التحيز البشري وتحسين موضوعية تقييم الأداء. تعتمد الأنظمة الحديثة على مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية في الوقت الفعلي، مما يمنح المؤسسات نظرة دقيقة عن أداء الموظفين. كما تم تطوير أدوات ذكاء اصطناعي لتقديم ملاحظات آنية للموظفين وتحليل اتجاهاتهم وسلوكياتهم لتحسين أدائهم.

٤. التمكين الإداري

التمكين الإداري أصبح محور اهتمام التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يتم التحويل على حلول التقنية لتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار. دراسة (الرقيبة، ٢٠٢٤) أظهرت أن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين والإدارة التنبؤية يمكّن الإداريين من اتخاذ قرارات فعّالة تدعم تمكين الموظفين. كما تسهم منصات التواصل الداخلي الذكية في دعم الشفافية وتوفير بيئة عمل تدعم الإبداع والمبادرة، مما يحفز الموظفين على تحقيق أداء عالٍ.

المزايا الرئيسية للتوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية

- زيادة الإنتاجية والكفاءة: العناية على تطوير قدرات الموظفين وتحليل أدائهم يعزز من إنتاجيتهم. (سامر ومشري، ٢٠١٩)
- تحسين القيادة: يُمكن للقيادة تعزيز التواصل مع الموظفين باستخدام أدوات تنظيمية حديثة. (التويجري، ٢٠٢٢)

• زيادة الالتزام الوظيفي: التوجه الحديث يعزز من شعور الموظفين بالانتماء، مما يحسن من

استقرارهم الوظيفي (Shatha, Ayu, & Noryati, 2021).

التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية يعتمد على الذكاء الاصطناعي لإيجاد بيئة عمل أكثر إنتاجية

وشمولاً، مما يعزز من استمرارية المؤسسة وتفوقها التنافسي.

المبحث الثالث: الذكاء الاصطناعي

٢,٣,١ تمهيد:

مع التطور الهائل والتغيرات السريعة في مجال التقنية التي شملت جميع المجالات، تسعى المؤسسات بشكل مستمر لمواكبة هذه التطورات وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي. بدأ ظهور ملامح الذكاء الاصطناعي في أربعينيات القرن الماضي، وتحديداً في عام ١٩٤٣ مع تأسيس علم الشبكات العصبية، وفي عام ١٩٤٥ عندما صاغ إسحاق أسيموف مصطلح "الروبوتات". منذ ذلك الحين، تواصلت التطورات والاختراعات في هذا المجال حتى وصلت إلى ما نشهده اليوم. (القحطاني، ٢٠٢٢). بناءً على ذلك، سنتناول في هذا المبحث مفهوم الذكاء الاصطناعي، أهمية الذكاء الاصطناعي وأنظمتها المتنوعة.

٢,٣,٢ مفهوم الذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي يُعد أحد أبرز أنواع العمليات الحاسوبية الحديثة، وهو اليوم من بين التقنيات التكنولوجية الأساسية. يتمثل في أداء الآلات والحواسيب والروبوتات لوظائف وأعمال تحاكي، إلى حد كبير أو بشكل كامل، طريقة عمل العقل البشري، مثل التفكير، التعلم من التجارب السابقة، واستخلاص العبر منها. أي عملية تتطلب تفكيراً ذكياً يمكن أن تُعزى إلى الذكاء الاصطناعي (القحطاني، ٢٠٢٢).
بايجاز، الذكاء الاصطناعي هو فرع من فروع العلم يُعنى بتطوير الآلات التي تمتلك القدرة على تقديم حلول ومقترحات للتعامل مع القضايا المعقدة، وهي القضايا التي عادةً ما يلجأ الإنسان فيها إلى ذكائه لحلها في إطار عمله (الفرا، ٢٠١٢).

كما يُعرّف "قاموس روبير الصغير" الذكاء الاصطناعي بأنه جزء من علوم الحاسوب يهدف إلى محاكاة القدرات المعرفية البشرية بهدف استبدال العنصر البشري في تنفيذ وظائف معينة، ضمن سياقات محددة تتطلب ذكاءً (الخلايلة والصمادي، ٢٠٢١).

يشير مصطلح الذكاء الاصطناعي، المعروف اختصارًا باللغة الإنجليزية بـ AI (Artificial Intelligence)، إلى أحد فروع علوم الكمبيوتر الذي يركز على محاكاة ونمذجة الآلات لسلوك الإنسان. يهتم هذا العلم بتطوير أجهزة وبرامج ذكية تعمل بطريقة مشابهة لتفكير العقل البشري، حيث تتمكن من التعلم واتخاذ القرارات على غرار الإنسان. يشمل الذكاء الاصطناعي مجموعة متنوعة من التطبيقات مثل الروبوتات، التعرف على الكلام، التعرف على الصور، معالجة اللغة الطبيعية، أنظمة الخبراء، التخطيط، وحل المشكلات (العنزي، ٢٠٢٠).

انطلاقًا مما سبق، يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه مجموعة الجهود المبذولة لتطوير وتحليل نظم معلومات تهدف إلى محاكاة الذكاء البشري وتجاوزه في مختلف المجالات. يتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على إنجاز المهام بسرعة وبشكل متكامل ومنسق، بالإضافة إلى تخزين وتنظيم الخبرات والمعارف لاستخدامها في المستقبل، مما يسهم في تسهيل العمل بشكل عام، ومعالجة التحديات التي تواجه المؤسسات، ودعم عملية اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

٢,٣,٣ أهمية الذكاء الاصطناعي:

تعتمد تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها من خلال أتمتة العمليات والمهام التي كانت في السابق تتطلب وقتًا وجهدًا بشريًا كبيرًا. كما يتميز الذكاء

الاصطناعي بقدرته على فهم ومعالجة كميات هائلة من البيانات بطريقة شاملة ودقيقة لا يمكن للبشر تحقيقها، مما يعزز من فوائدها في مجالات متعددة. يمكن تلخيص أهمية الذكاء الاصطناعي في النقاط التالية: (القحطاني، ٢٠٢٢)

١. **الحفاظ على الخبرات البشرية المتراكمة:** يساهم الذكاء الاصطناعي في توثيق وحفظ تجارب الخبراء ومعارفهم على مر الزمن، مما يتيح استخدامها عند الحاجة لضمان استمرارية الخبرات.
٢. **التفاعل البسيط مع الآلات:** يتيح الذكاء الاصطناعي استخدام اللغة الطبيعية للتواصل مع الآلات عوضاً من استخدام لغات البرمجة المعقدة، مما يسهل استخدام التقنيات الذكية لمختلف الفئات، بدلاً من أن تقتصر على الخبراء والمختصين.
٣. **تعزيز البحث العلمي:** يوفر الذكاء الاصطناعي كفاءة عالية في إعداد البحوث العلمية، ويسر الوصول إلى مصادر المعرفة والخبرات، مما يساهم بشكل كبير في تسريع النمو والتطور في مختلف المجالات العلمية.
٤. **حل المشكلات واتخاذ القرارات:** يتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على حل القضايا المعقدة واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة بناءً على أسس حسابية ومنطقية، محاكياً التفكير البشري في العديد من المجالات.

٢, ٣, ٤ أنواع الذكاء الاصطناعي:

حسب (العنزي، ٢٠٢٠) يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى ثلاثة أنواع أساسية على النحو التالي:

١. الذكاء الاصطناعي المحدود أو الضيق: (ANI – Artificial Narrow Intelligence)

يُعد هذا النوع الأكثر شيوعًا في حياتنا اليومية، وغالبًا ما نستخدمه دون أن ندرك ذلك. يتميز بكونه متخصصًا في أداء مهام محددة ضمن نطاق معين، دون امتداد إلى مجالات أخرى. أمثلة على هذا النوع تشمل برامج تحليل الصوت والاستجابة للأوامر الصوتية، وتطبيقات التعرف على الوجه لفتح الهواتف المحمولة.

٢. الذكاء الاصطناعي العام: (AGI – Artificial General Intelligence)

يمثل هذا النوع تطورًا حديثًا، حيث يحاكي بدرجة عالية طريقة تفكير الإنسان. يعتمد على أنظمة معقدة مشابهة للشبكات العصبية البشرية، مما يمكن الآلات من التعلم والفهم والإدراك وأداء المهام كما يفعل البشر. من أمثلة تطبيقاته السيارات ذاتية القيادة.

٣. الذكاء الاصطناعي الفائق: (ASI – Artificial Super Intelligence)

لا يزال هذا النوع قيد البحث والتطوير، ويتمثل في أنظمة تتفوق على ذكاء الإنسان في جميع المجالات. يتميز بقدرته على التعلم الذاتي، والتواصل التلقائي، واتخاذ القرارات، والتخطيط بشكل أكثر كفاءة وسرعة من البشر.

٢,٣,٥ الذكاء الاصطناعي وأثره على الأداء:

يشهد العالم اليوم تحولاً كبيراً نحو نمذجة الذكاء البشري، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي واحداً من أبرز الابتكارات التقنية التي تسعى المنظمات إلى تبنيها. يهدف هذا التوجه إلى تقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز القرب من العملاء، والاستماع إلى احتياجاتهم، مما يساهم بشكل واضح في تحسين أداء المنظمات (بوزرب وسحنون، ٢٠١٩).

ويشير شيخار (Shekhar, 2019) إلى أن الذكاء الاصطناعي يعد تقنية استراتيجية تسهم في تحقيق كفاءة عالية، وخلق فرص جديدة لتعزيز الإيرادات، وزيادة ولاء العملاء. ويمكن أن يشكل الذكاء الاصطناعي ميزة تنافسية قوية، حيث يساعد المنظمات على إنجاز المهام بسرعة، وتقديم خدمات متميزة، واتخاذ قرارات فعالة، والتنبؤ بالنتائج، مما يؤدي إلى رفع مستوى الربحية.

ويرى بهارادواج (Bharadwaj, 2017) أن أنظمة الذكاء الاصطناعي تسهم في تقوية التواصل المستمر مع العملاء، ما يتيح للمنظمات فهم احتياجاتهم المتغيرة وتلبية تطلعاتهم. ويساعد ذلك في بناء الولاء والانتماء، وتحقيق قيمة مضافة، وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز الربحية، فضلاً عن تحسين جودة القرارات الإدارية، مما يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي بشكل عام.

وقد أكدت العديد من الدراسات، مثل دراسة كاسكيو ومونتيليغري (Cascio and Montealegre, 2016)، أن الذكاء الاصطناعي كان له أثر إيجابي ملموس على كفاءة المؤسسات، حيث ساهم في تقليل الجهود المبذولة وتسريع العمليات. كما أشارت دراسة سوني وشارما وسبنغو وكابور (Soni, Sharma, Singh & Kapoor, 2019) إلى أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تطور الصناعات الآلية وخلق فرص جديدة في مجالات مثل الرعاية الصحية، والأمن السيبراني، والتسويق، مما يبرز إمكانياته في إحداث تغيير جذري في الاقتصاد.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن أنظمة الذكاء الاصطناعي أصبحت عاملاً رئيسياً للمنظمات التي تسعى إلى التميز والاستدامة وتعزيز الكفاءة والفعالية. وتتمثل ال صلة بين الذكاء الاصطناعي وتطوير أداء الموظفين في النقاط التالية:

١. تحسين الأداء الوظيفي من خلال إنجاز المهام بسرعة ودقة وبتكاليف أقل، مما يرفع من معدلات الأداء الفردي والجماعي.
٢. تخفيف الأعباء الإدارية عن المدراء، مما يتيح لهم العناية بالتخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف العامة، ما يعزز كفاءة الإدارة العليا.
٣. دعم بلوغ الميزة التنافسية عبر تحفيز الابتكار والتطوير المستمر، مما ينعكس على تدريب وتطوير الموارد البشرية.
٤. تعزيز شعور الموظفين بالولاء والانتماء من خلال إتاحة الوصول السهل إلى المعلومات، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار.
٥. زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها بشكل أمثل، بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل الفروقات في مستويات الأداء بين الموظفين.
٦. ربط الوظائف الإدارية المختلفة، وتقليل الأخطاء، والتخلص من الازدواجية، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة وزارة العمل - سلطنة عمان

٢,٤,١ الرؤية:

تهدف وزارة العمل في سلطنة عُمان إلى تحقيق رؤية استراتيجية تتمثل في:

"بيئة عمل لائقة، وكفاءات منتجة ومتجددة"، وذلك من خلال تفعيل الأطر التشريعية والتنظيمية لتطوير بيئة العمل وتحقيق استدامة اقتصادية.

تسعى الوزارة إلى خلق بيئة عمل تعزز من رفاهية القوى العاملة وتدعم توظيف الكفاءات الوطنية في كافة القطاعات الاقتصادية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية لرؤية عُمان المستقبلية.

٢,٤,٢ الرسالة:

تتمثل رسالة وزارة العمل في سلطنة عُمان في العمل على تحقيق سياسات متكاملة لتنظيم وتطوير سوق العمل ودعم الكفاءات الوطنية، مع الحرص على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية. وتشمل المهام الأساسية للوزارة ما يلي:

١. وضع السياسات والخطط الخاصة بسوق العمل:

تسعى الوزارة إلى صياغة سياسات وخطط شاملة لتعزيز فرص العمل، بما يواكب احتياجات سوق العمل العُماني. تعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة بما يحقق التنمية المستدامة.

٢. تعزيز التوظيف في القطاعين العام والخاص:

تعمل الوزارة على توفير فرص العمل للمواطنين العُمانيين من خلال دعم التوظيف في

القطاعين العام والخاص، ومتابعة تنفيذ السياسات الخاصة بالتعمين وزيادة معدلات تشغيل القوى الوطنية.

٣. تطوير الجهاز الإداري للدولة:

تهدف الوزارة إلى تحسين أداء وحدات الجهاز الإداري للدولة من خلال تدريب وتأهيل الكوادر الوطنية، وتطوير الأنظمة والآليات الإدارية بما يعزز من كفاءة وفعالية العمل الحكومي.

٤. تحسين بيئة العمل:

تعمل الوزارة على تفعيل القوانين والتشريعات التي تضمن توفير بيئة عمل آمنة وجاذبة، بما يرفع من إنتاجية العاملين ويحقق التوازن بين مصالح العامل وصاحب العمل.

٥. دعم الموارد البشرية:

تهدف الوزارة إلى تطوير قدرات القوى العاملة الوطنية عبر تقديم برامج تدريبية وتأهيلية تسهم في رفع كفاءتها وتلبية متطلبات سوق العمل المحلي والدولي.

من خلال هذه الرؤية والرسالة، تسعى وزارة العمل في سلطنة عُمان إلى بناء اقتصاد تنافسي ومستدام قائم على الكفاءات الوطنية والابتكار في سوق العمل.

٢,٤,٣ تاريخ وتطور وزارة العمل في سلطنة عُمان

تُعد وزارة العمل في سلطنة عُمان إحدى المؤسسات الحكومية الحيوية، حيث لعبت دورًا أساسيًا في تنظيم سوق العمل وتطوير الموارد البشرية الوطنية منذ تأسيسها. مرت الوزارة بمراحل متعددة من

التطور الإداري والهيكلية، مواكبةً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها السلطنة. وفيما يلي أبرز المحطات التاريخية التي توضح تطور الوزارة:

التأسيس والمرحلة الأولى:(1970-1980)

- في أعقاب بداية النهضة العُمانية الحديثة عام ١٩٧٠، أولت الحكومة اهتمامًا كبيرًا بتنظيم سوق العمل ورعاية القوى العاملة الوطنية.
- تأسست أولى الكيانات الحكومية المعنية بالعمل تحت مسمى "وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل"، والتي كانت مسؤولة عن :
 - تنظيم سوق العمل.
 - حماية حقوق العمال.
 - توفير فرص عمل للمواطنين.
- خلال هذه المرحلة، ركزت الوزارة على وضع الأطر القانونية الأساسية للعمل والعلاقات بين العامل وصاحب العمل.

التوسع والهيكلية الجديدة:(1980-1990)

- مع تطور الاقتصاد العُماني وظهور الحاجة إلى تعزيز دور القطاع الخاص، شهدت الوزارة توسعًا في مسؤولياتها.
- تم دمج بعض المهام وتحديث التشريعات الخاصة بسوق العمل، مثل إصدار قانون العمل العُماني الذي يهدف إلى تنظيم سوق العمل وحماية حقوق العمال.

- بدأت الوزارة بتقديم برامج لتدريب وتأهيل القوى الوطنية، لتلبية متطلبات سوق العمل المتنامي.

المرحلة الانتقالية وتطوير السياسات: (1990-2000)

- تزامناً مع التطور الاقتصادي المتسارع، أُعيد النظر في الهياكل التنظيمية للوزارة.
- أُطلق عدد من المبادرات التي تهدف إلى تعزيز التوظيف الوطني من خلال برامج التعمين وتشجيع القطاع الخاص على استيعاب الكفاءات الوطنية.
- شهدت هذه الفترة تحديثاً مهماً في قانون العمل العماني ليوكب التحديات الجديدة.

التخصص والتطوير المؤسسي: (2000-2010)

- في إطار تحسين أداء العمل الحكومي، تم إعادة هيكلة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل لتصبح أكثر تخصصاً، تحت مسمى وزارة القوى العاملة وتوسعت مهامها لتشمل:
 - تعزيز سياسات التوظيف في القطاعين العام والخاص.
 - وضع استراتيجيات التدريب والتأهيل للقوى الوطنية.
 - متابعة تطبيق سياسات التعمين في القطاعات المختلفة.
- أطلقت الوزارة برامج تدريبية موسعة لتأهيل الكوادر العمانية، بالتعاون مع المؤسسات التعليمية والقطاع الخاص.

التحول الرقمي والتوجه نحو الاستدامة: (2010-2020)

- بدأت الوزارة بتطبيق التحول الرقمي من خلال تطوير أنظمتها الإدارية والخدمية بهدف تسهيل إجراءات التوظيف وتنظيم سوق العمل.

- تم تعزيز دور الوزارة في تحقيق رؤية عُمان ٢٠٤٠ من خلال دعم القوى العاملة الوطنية، وطرح برامج جديدة لتأهيلها وتطوير مهاراتها.
- أُطلقت عدة منصات رقمية وبرامج التدريب المقرون بالتوظيف التي تدعم الكفاءات الوطنية في القطاعات الحيوية.

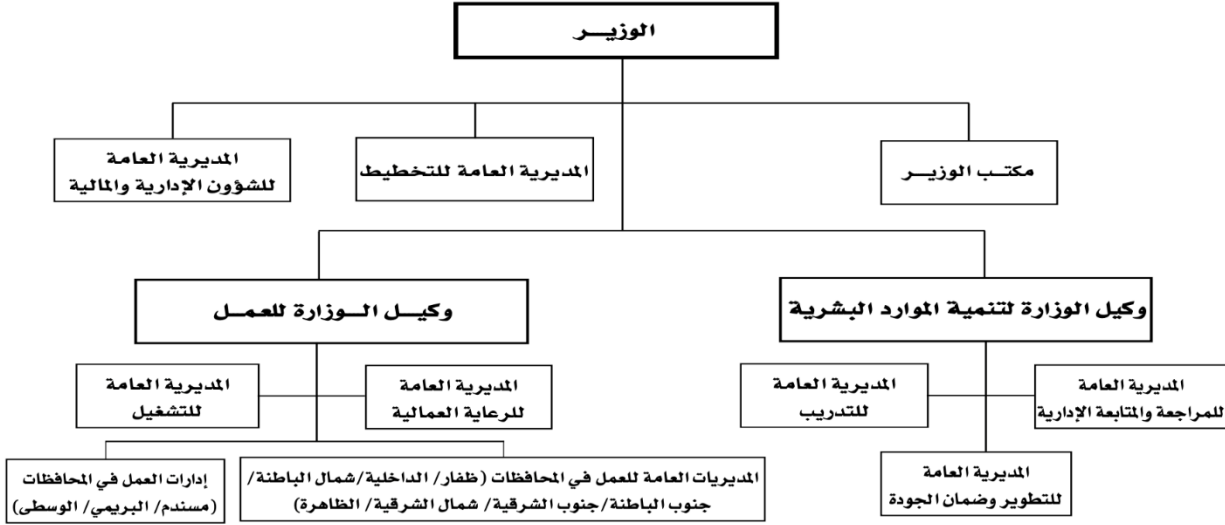
المرحلة الحالية: وزارة العمل (2020 - الآن):

- في إطار إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة، تم دمج مهام وزارة القوى العاملة والمركز الوطني للتشغيل والصندوق الوطني للتدريب ووزارة الخدمة المدنية تحت مظلة واحدة باسم "وزارة العمل".
- أصبحت الوزارة أكثر شمولية في مهامها، وتركز على :
 - تنظيم سوق العمل : عبر تحديث التشريعات وسن القوانين التي تواكب المستجدات الاقتصادية.
 - تحسين بيئة العمل : من خلال ضمان تطبيق معايير السلامة المهنية وحقوق العمال.
 - تطوير الموارد البشرية : عبر تعزيز برامج التدريب والتأهيل المستدام.
 - توظيف الكفاءات الوطنية : بدعم سياسات التعمين وزيادة معدلات التشغيل في مختلف القطاعات الاقتصادية.
- تواكب الوزارة التحولات العالمية نحو الثورة الصناعية الرابعة والاقتصاد الرقمي من خلال تشجيع الابتكار وتطوير المهارات الرقمية للقوى العاملة الوطنية.

٢,٤,٤ الهيكل التنظيمي لوزارة العمل:

الملحق رقم (٢)

الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



الشكل رقم (2) هيكل الوزارة

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

١, ٥, ٢ الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية:

دراسة أصرف:(2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استبصار آفاق مستقبل وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي في الإمارات العربية المتحدة. شملت الدراسة عينة مكونة من ١٠٠ موظف وموظفة من دائرة البلدية والتخطيط في عجمان. استخدمت استبيانًا مقسمًا إلى خمسة محاور تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثير الذكاء الاصطناعي عليها. خلصت الدراسة إلى أن المستقبل سيعتمد بشكل كبير على تقنيات الذكاء الاصطناعي، وأوصت بتدريب الموظفين وإدراج مواد دراسية حول الذكاء الاصطناعي في المناهج التعليمية لتعزيز جاهزية القوى العاملة للتعامل مع هذه التقنيات.

دراسة جاين:(2018)

ركزت الدراسة على خطوات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية باستخدام الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى تحديات ومعوقات التطبيق. انتهجت المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يسهم في إعادة تصميم وظائف المنظمة، مما يتطلب إعادة تنظيم السياسات والبنى التحتية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين.

دراسة(Mishra and Akman 2010)

تناولت تأثير الحلول التقنية على إدارة الموارد البشرية، وأشارت إلى أن أكثر من ٩٠% من المنظمات تستخدم التقنيات في وظائف الموارد البشرية. أظهرت الدراسة أن القطاع الخاص يستخدم التكنولوجيا بشكل أكبر في التوظيف وتقييم الأداء، بينما يركز القطاع الحكومي على التخطيط والتوثيق. وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

٢,٥,٢ الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي:

دراسة الداود: (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطوير العمادة باستخدام هذه التطبيقات، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتم توزيع استبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم ٩٦ قائدًا وموظفًا وموظفة، استجاب منهم ٦٥. أظهرت النتائج أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاء بدرجة قليلة بمتوسط حسابي (١,٩١) من (٥). بينما أشار المشاركون إلى أهمية تطوير العمادة باستخدام الذكاء الاصطناعي بدرجة كبيرة (٤,١٤ من ٥)، مع التأكيد على أبعاد العمل والبنية التحتية والتنظيم الإداري. كما تبين أن الصعوبات التي تواجه العمادة جاءت بدرجة كبيرة جدًا بمتوسط (٤,٣٣ من ٥).

دراسة العزام: (2021)

تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي واستخدمت استبانة مكونة من ٣٦ عبارة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٧٠ موظفًا وموظفة من إداري الموارد البشرية. أظهرت النتائج عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تنسب لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول علاقة الذكاء الاصطناعي بكفاءة النظم الإدارية في الجامعات السعودية.

دراسة التليدي: (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدخال الذكاء الاصطناعي على مستقبل وظائف العاملين في وزارة العدل بمنطقة عسير. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية مكونة من ٨٨ موظفًا من مجتمع البحث البالغ ٢٧٢٠ موظفًا. أشارت النتائج إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الوزارة كان بدرجة مرتفعة، وأن إدخاله أدى إلى تغييرات ملحوظة في كمية ونوعية الوظائف. كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين في آرائهم حول تأثير الذكاء الاصطناعي. وأوصت الدراسة بتعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي وتوسيع تطبيقه في القطاعات الحكومية.

دراسة جعفر: (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في مصر. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق استبيانًا على عينة شملت ٢٢ من أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية ومديري الأندية ومديري الإدارات. أظهرت النتائج وجود فروق بين مجموعات الدراسة في تقييم مساهمة الذكاء الاصطناعي، ولكنها لم تكن ذات دلالة معنوية. وأوصت الدراسة بإعادة تشكيل إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية لتضم أفرادًا يمتلكون القدرات التقنية والإدارية اللازمة لمواكبة متطلبات النظم الحديثة.

دراسة مراد: (2019)

استعرضت هذه الدراسة دور الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال في دعم وتمكين القطاع العام في السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأكدت أن الدولة تولي اهتمامًا كبيرًا ببناء شراكات دولية للاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات الإدارة والاقتصاد لتعزيز كفاءة القطاع العام.

دراسة السند: (2021)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في إطار تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت العينة ٣٢٢ عضوة من هيئة التدريس و ٢١٠ مشرفات بالكليات وعمادة شؤون الطالبات. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يتطلب وجود قاعدة بيانات دقيقة ومحدثة لدعم اتخاذ القرار.

دراسة الذيباني: (2022)

هدفت الدراسة إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية بما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. استخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة، وشملت عينة مكونة من ٤٩ قياديًا جامعيًا. أظهرت النتائج الحاجة إلى تعزيز المهارات التقنية للقيادات وأعضاء هيئة التدريس لمواكبة التغيرات التقنية.

دراسة الأكلبي:(2018)

هدفت الدراسة إلى تقييم نظام "إتقان" في جامعة الملك سعود ودوره في توظيف البيانات الضخمة لدعم اتخاذ القرار. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بتوظيف مختصين في تحليل البيانات وأمن المعلومات، إلى جانب وضع خطة استراتيجية لاستيعاب التزايد في البيانات وتحليلها بشكل دوري لدعم القرارات.

دراسة السالمي:(2018)

استهدفت الدراسة استكشاف دور البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن الاستفادة المثلى من البيانات تتطلب وجود خبراء مؤهلين لتحليل البيانات وصياغتها بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

دراسة الهويل:(2020)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم السعودية، وتحديد متطلبات تطويرها. اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على ٦٣٩ مديرًا وموظفًا من إدارات التعليم. أظهرت النتائج أهمية تطوير البنية التحتية والتطبيقات التقنية لتطبيق الذكاء الاصطناعي بنجاح.

دراسة هال وبسينتي:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على المنظمات في المملكة المتحدة. اعتمدت المنهج التحليلي من خلال تحليل الدراسات والأوراق البحثية. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز دقة

وسرعة تحليل البيانات، لكنه يتطلب بناء علاقات ثقة وتحسين إمكانية الوصول إلى البيانات لضمان التطبيق الناجح.

٢,٥,٣ الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

دراسة أبو غبن: (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة، من خلال تحليل أبعاده (الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان وزع على عينة عشوائية من ١٣٢ فردًا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية (٧٩,٦%) بين أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي، حيث جاء البعد التكنولوجي أولاً بنسبة (٧١,٦%)، بينما كان التخطيط الاستراتيجي الأقل وزنًا نسبيًا (٦٦,٧%). أوصت الدراسة بتعزيز العلاقات مع الجمهور وتحسين الخدمات المقدمة لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عبد الحميد: (2022)

تناولت الدراسة أثر القدرات الاستراتيجية (التسويقية، المعرفية، التكنولوجية، الإدارية) في تطوير ثقافة التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي واستبيان وزع على عينة من ١٢٩ موظفًا. أظهرت النتائج أن الجهاز المصرفي يمتلك مستوى مرتفعًا من ثقافة التميز (التعلم، الجودة، الاستكشاف). وأوصت الدراسة بوضع لوائح تنظيمية وتعزيز الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة مجيد: (2010)

ركزت الدراسة على "أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة". شملت العينة ٥٤٦ مشاركًا، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات العاملين تعزى للنوع والعمر والمؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة المعرفة لتحقيق التميز.

دراسة البحيصي: (2014)

هدفت إلى دراسة "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة". شملت العينة ٢٠٥ موظفين، واعتمدت الدراسة على استبيان شمل محاور التمكين والتميز المؤسسي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التمكين المؤسسي (فرق العمل، التفويض، المشاركة بالمعلومات، الثقافة التنظيمية) والتميز المؤسسي بأبعاده القيادي، البشري، والخدماتي. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التمكين لتحقيق التميز.

دراسة النويقة: (2014)

تناولت "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الطائف". اعتمدت الدراسة على استبيان وزع على ١٢٠ موظفًا. أظهرت النتائج وجود تقدير مرتفع للتميز التنظيمي من حيث تميز القيادة، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية. وأوصت بتعزيز فرق العمل لتحقيق التميز.

دراسة الشهراني: (2017)

هدفت الدراسة إلى "التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد". شملت العينة ٤١٠ أفراد، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية. أظهرت النتائج دورًا كبيرًا للاستقطاب، الحوافز، التعاقب، والاحتفاظ بالكفاءات في تحقيق التميز التنظيمي. وأوصت بتطوير استراتيجيات الكفاءات الأكاديمية لتعزيز التميز.

دراسة العمري: (2017)

ركزت على "أثر التغيير التنظيمي في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي". شملت العينة ٣٦٨ موظفًا. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتغيير التنظيمي على التميز باستثناء الهيكل التنظيمي، وأوصت بتطوير السياسات التنظيمية لتعزيز التميز.

دراسة الغامدي: (2018)

هدفت إلى "تقييم التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس الباحة من وجهة نظر المعلمات". شملت العينة ٣٤٥ معلمة. أظهرت النتائج تقديرًا مرتفعًا للتميز التنظيمي مع فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتعزيز البرامج التدريبية للقائدات.

دراسة رفيع: (2020)

تناولت "تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة". أظهرت النتائج أن تعزيز أبعاد التعلم المؤسسي (رؤية جماعية، فرق التعلم، ربط البيانات) يسهم في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت بتطوير استراتيجيات التعليم المستمر في الجامعات.

دراسة: (2018) Nenadal, Vykydal, and Waloszek

هدفت الدراسة إلى "تحليل تطبيق نماذج التميز المؤسسي في المنظمات التشيكية". اعتمدت على مقابلات ميدانية مع عينة من ٣٢١ منظمة. أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي يمنح المنظمات ميزة تنافسية ويقلل التكاليف. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات متكاملة لتحقيق التميز وتعزيز القدرات التنافسية.

٢,٥,٤ الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي:

دراسة مقدم وعدناني (٢٠١٩)

استهدفت هذه الدراسة "التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لدى عمال شركة اتصالات الجزائر". أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث كان للتحفيز التأثير الأكبر.

دراسة فكري (٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى "التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية" مع التركيز على جامعة القاهرة. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، خاصة في مجالات التخطيط، الاستقطاب، التدريب، والتحفيز.

دراسة الشمري (٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى "تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، والصحة والسلامة المهنية، في تعزيز التميز المؤسسي والقيادي وتقديم الخدمة المتميزة". وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز سياسات الاستقطاب والتدريب والتقييم، مع تطوير بيئة عمل آمنة وصحية، لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

دراسة النملان (٢٠١٧)

هدفت دراسة النملان إلى "قياس أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في قطر". تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية شملت ٣٢٦ مشاركًا من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، باستخدام استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، منح المستشفيات ميزة تنافسية، وتقليل التكاليف، وتحسين الإجراءات لتسريع العمليات. وأوصت الدراسة بالاستثمار في نظم الموارد البشرية الإلكترونية لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة الحموز (٢٠١٦)

هدفت إلى قياس "أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في شركة الملكية الأردنية". تناولت الدراسة تأثير هذه الأنظمة على الابتكار، رضا العملاء، التكيف السريع،

وتحسين عمليات الموارد البشرية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الأنظمة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق التكيف مع التغيرات الخارجية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في حلول الموارد البشرية الإلكترونية لزيادة الفعالية التنظيمية.

دراسة خشمان (٢٠١٤)

ركزت على "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التشغيلي في قطاع الاتصالات الأردني، متناولة محاور مثل الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية". أظهرت النتائج أن لهذه الممارسات تأثيراً إيجابياً كبيراً على الأداء من حيث الوقت والكفاءة وجودة الخدمات. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات وتحقيق النجاح.

دراسة حاجي حسن (٢٠١٠)

هدفت إلى قياس "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية". أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات على تحقيق التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات التدريب والتطوير لتحقيق مكانة تنافسية مميزة.

دراسة عماد ريم (٢٠١٨)

تناولت "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في بعض البنوك بولاية الأغواط في الجزائر". أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذه الممارسات، حيث كان مستوى التطبيق متوسطاً. وأوصت الدراسة بالتركيز على برامج التدريب والتقييم والتحفيز للوصول إلى التميز المؤسسي.

٢,٥,٥ الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي:

دراسة رضوان: (2019)

تناولت هذه الدراسة "تطوير الأداء الإداري في جامعة عين شمس باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي". اعتمدت المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أهمية تدريب الكوادر البشرية وتعزيز الوعي بأهمية تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الإداري.

دراسة المصاروه: (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي، مع دراسة دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط". أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي من خلال رأس المال الفكري.

دراسة ارطباز: (٢٠٢٢)

تناولت هذه الدراسة "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية". خلصت النتائج إلى أن توظيف هذه التطبيقات يلعب دورًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة الزهراء ونور الدين: (٢٠٢٤)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "مدى اهتمام الموظفين بتقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تحقيق التميز المؤسسي". أظهرت النتائج وجود مساهمة إيجابية للذكاء الاصطناعي في التميز المؤسسي، مع توصية بضرورة تكوين وتدريب الموظفين على هذه التقنيات.

دراسة لو وآخرون: (2014)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير البيانات الضخمة في تحسين الأداء الحكومي في الصين. استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة بحثية. أشارت النتائج إلى أن البيانات الضخمة ساهمت في تقليل الأنظمة الإدارية، وتحسين اتخاذ القرارات، وتغيير أنماط العمل الحكومي من خلال تعزيز مشاركة البيانات بين الجهات المختلفة.

٢,٥,٦ التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

٢,٥,٦,١ أوجه الاتفاق:

١. أهمية الذكاء الاصطناعي: تتفق الدراسات على الدور المتزايد للذكاء الاصطناعي في تحسين

الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.

٢. **المناهج الوصفية التحليلية:** استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كإطار لدراسة الظواهر المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.

٣. **تحسين الأداء المؤسسي:** جميع الدراسات تثبت أن الذكاء الاصطناعي يُساهم بشكل إيجابي في رفع الكفاءة وتقديم خدمات بجودة أعلى.

٤. **المعوقات والصعوبات:** تناولت الدراسات تحديات مثل نقص البنية التحتية وضعف المهارات التقنية للعاملين.

٢,٥,٦,٢ أوجه الاختلاف:

١. **مجالات التطبيق:** ركزت بعض الدراسات على التعليم (مثل دراسة الذيباني، ٢٠٢٢) وأخرى على القطاع العام (مراد، ٢٠١٩)، بينما ركزت دراسات أخرى على المؤسسات الرياضية أو الأكاديمية.

٢. **الأبعاد المدروسة:** ركزت بعض الدراسات على أبعاد محددة مثل تحسين كفاءة الأنظمة الإدارية (العزام، ٢٠٢١) أو تأثير الذكاء الاصطناعي على وظائف المستقبل (أصرف، ٢٠١٩).

٣. **نطاق العينة:** تفاوت حجم ونوع عينات الدراسة بشكل كبير، من عينات صغيرة مثل دراسة جعفر (٢٠٢٠) إلى عينات أكبر مثل دراسة السند (2021).

٤. **المنهجية:** بينما اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيانات، استخدمت أخرى تحليل البيانات المستمدة من تقارير أو استعراض الدراسات السابقة.

٢,٥,٦,٣ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. تحديد الأطر النظرية: ساعدت الدراسات السابقة في بناء إطار نظري متين يُغطي العلاقة بين

الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٢. تحديد المعوقات والتحديات: وفرت رؤية شاملة للتحديات التي تواجه تطبيق الذكاء

الاصطناعي وكيفية التعامل معها.

٣. توصيات عملية: انتفعت الدراسة الحالية من توصيات الدراسات السابقة في توجيه تطبيق

الذكاء الاصطناعي لتحقيق التميز المؤسسي.

٤. الأساليب البحثية: الانتفاع من الأدوات والمنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة

كاستبانات وتصميم العينات.

٢,٥,٧ ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية:

١. تغطية شاملة للمتغيرات: تجمع الدراسة الحالية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات

الذكاء الاصطناعي لتحقيق التميز المؤسسي، وهو تكامل لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل

متعمق.

٢. بيئة الدراسة: تركز الدراسة على وزارة العمل في سلطنة عمان، مما يُضيف بُعداً جديداً لدراسة

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المؤسسات الحكومية العربية.

٣. البعد العملي: توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً لتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد

البشرية، بما يُسهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

٤. تركيز على الاستدامة: تُبرز الدراسة كيف يمكن للذكاء الاصطناعي تحقيق التميز المؤسسي

بشكل مستدام، وهو جانب لم يتم التركيز عليه كثيراً في الدراسات السابقة.

٥. الفجوة البحثية: قلة الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة (إدارة الموارد البشرية،

الذكاء الاصطناعي، التميز المؤسسي) في بيئة مؤسساتية حكومية عربية يجعل الدراسة ذات

قيمة مضافة علمية.

٢,٥,٨ ملخص الفصل:

تناول الفصل الثاني مفهوم التميز المؤسسي بوصفه ضرورة أساسية للمنظمات الساعية لتحقيق أداء استثنائي يلبي تطلعات العملاء وأصحاب المصلحة، إذ يعكس قدرتها على تحقيق نتائج متميزة قائمة على الإبداع والتحسين المستمر. تم استعراض مستويات التميز وفق نموذج EFQM بدءًا من المستوى التأسيسي وصولاً إلى الريادة العالمية، مع توضيح خصائص التميز مثل القيادة الفعالة ودقة العمليات، والعوائق التي قد تعترض تحقيقه كضعف الرؤية الاستراتيجية وقصور العمل الجماعي. كما تناول الفصل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتمكين الإداري، باعتبارها الأساس لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي من خلال تطوير الكفاءات وتحفيزها. وأشار إلى الاتجاه الحديث في هذا المجال القائم على توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات وتعزيز الإنتاجية. وفي جانب الذكاء الاصطناعي، تم تعريفه كأداة تمكّن المؤسسات من رفع أدائها عبر تحليل البيانات الضخمة ودعم اتخاذ القرار وأتمتة العمليات، مع استعراض أنواعه (الضيق، العام، الفائق) وتطبيقاته في الموارد البشرية مثل استقطاب المرشحين وتحسين تجربة الموظف وتعزيز التنوع والشمول. واختتم الفصل بعرض الرؤية والرسالة الاستراتيجية لوزارة العمل في سلطنة عمان الهادفة إلى بناء بيئة عمل محفزة تدعم الكفاءات الوطنية وتسهم في التنمية المستدامة، مع تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي في السياق الحكومي العربي.

الفصل الثالث

(منهجية إجراءات الدراسة)

تمهيد	٣,١
مجتمع الدراسة	٣,٢
أداة الدراسة	٣,٣
خطوات بناء الاستبانة	٣,٤
إدخال وترميز البيانات	٣,٥
الوصف الاحصائي	٣,٦
ملخص الفصل	٣,٧

٣,١ تمهيد:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية واستخدام الذكاء الاصطناعي على تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية. يتناول الفصل الثالث تفصيل هذه الإجراءات، حيث يبدأ بتمهيد يعرض أهمية الدراسة، ثم يوضح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة البحث، والوصف الإحصائي لهذه العينة. كما يتناول الفصل أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات، وهي الاستبانة، بما يشمل خطوات تصميمها، إدخال وترميز البيانات، وتصنيف درجات الاستجابات. إضافة إلى ذلك، يتناول الفصل خطوات تطبيق الدراسة الاستطلاعية واختبارها، فضلاً عن الطرق المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أداة القياس، بما يشمل صدق المحتوى، الصدق الظاهري، وصدق القياس. وأخيراً، يعرض الفصل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات وتحليلها.

مصادر المعلومات:

سيتم الاستناد على استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

١- المصادر الأولية: سيلجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية عن طريق عمل استبانة كأداة أساسية

لدراسة ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

٢- المصادر الثانوية: سيقوم الباحث بمراجعة الوثائق والكتب والمجلات والصحف والتقارير والأبحاث

والدراسات السابقة المختلفة التي ناقشت موضوع الدراسة وغيرها من المواد من أجل معالجة

الإطار النظري للدراسة.

٣,٢ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين بوزارة العمل في سلطنة عمان بمختلف تصنيف الوظائف: (المدرء العموم ومساعدتهم، مدرء الدوائر ومساعدتهم، رؤساء الأقسام وموظفين بمختلف الأقسام) والبالغ عددهم في نهاية عام ٢٠٢٤م (٢٦٥٣) موظف وموظفة.

٣,٣ أداة الدراسة:

تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات حول ظواهر الدراسة بالاستبانة، وذلك لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي في وزارة العمل. وتم تقسيم الاستبانة الى جزئين:

١. الجزء الأول: يتكون من معلومات تتعلق بالشخص المبحوث الذي قام بتعبئة الاستبانة

(محل العمل - الجنس - الحالة الاجتماعية - العمر - المسمى الوظيفي - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة).

٢. الجزء الثاني: يتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي وأثرها على

التميز المؤسسي لدى وزارة العمل - سلطنة عمان.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
أبعد إدارة الموارد البشرية	البعد الأول: الاستقطاب والاختيار	5	(زوزال، 2015)
	البعد الثاني: التدريب والتطوير	4	
	البعد الثالث: تقييم أداء العاملين	5	

	4	البعد الرابع: التمكين الإداري	
	18	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	
(العوضي وأبو لطيفة، 2020)	13	المحور الثاني: توظيف الذكاء الاصطناعي	
(المغربية، 2022)	10	المحور الثالث: التميز المؤسسي	
41		جميع الفقرات	

٣,٤ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان"، ذلك باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

١. مراجعة الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والاستفادة منها في إعداد الاستبانة وصياغة بنودها، لا سيما تلك التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتميز المؤسسي.
٢. استشارة الباحث المشرف على الدراسة في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
٣. تحديد الأجزاء الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
٤. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال في صورتها الأولية.
٥. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من ثلاث محاور أساسية و(47) فقرة.
٦. استخدام مقاييس عالمية لقياس محاور الاستبانة.
٧. عرض الاستبانة الأولية على المشرف للنقاش وابداء الملاحظات.

٨. بعد الانتهاء من أسئلة الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المختصين ذوي الخبرة

الأكاديمية والمهنية والاحصائية لكسب الصدق الظاهري والملحق رقم (١) يبين أسماء

أعضاء لجنة التحكيم.

٩. استنادًا إلى ملاحظات المحكمين، جرى تعديل عدد من فقرات الاستبانة بالحذف أو الإضافة

أو التغيير، إلى أن استقرت صيغتها النهائية على (41) فقرة، كما هو موضح في الملحق

رقم (٢).

١٠. اختيار عينة الدراسة الفعلية وتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية.

٣,٥ إدخال وترميز البيانات:

قام الباحث بأعداد الاستبانة النهائية مع المشرف للدراسة التي تتكون من ثلاث محاور رئيسية تتبع

نفس سلم القياس والتصحيح، بحيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وتم ترميز وإدخال

البيانات حسب الجدول التالي:

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

٣,٦ الوصف الاحصائي:

٣,٦,١ مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. وتم اختيار أفراد العينة وفق منهجية العينة العشوائية البسيطة، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٧٩). ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية (ن = ٢٧٩)

اسم المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	175	62.7%
	أنثى	104	37.3%
	الإجمالي	279	100%
الحالة الاجتماعية	متزوج	231	82.8%
	أعزب	40	14.2%
	غير ذلك	8	3%
	الإجمالي	279	100%
المؤهل العلمي	دبلوم التعليم العام فأقل	25	9%
	دبلوم عالي	59	21%
	بكالوريوس	141	50.5%
	ماجستير	53	19%
	دكتوراه	1	0.5%
	الإجمالي	279	100%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	15	5.3%
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	145	52%
	أكثر من ٤٠ سنة	119	42.7%
	الإجمالي	279	100%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	51	18.2%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	29	10.4%
	أكثر من ١٠ سنوات	199	71.4%
	الإجمالي	279	100%
	مدير عام/ مدير عام مساعد	2	0.7%
	مدير دائرة/ مدير مساعد	21	7.5%

اسم المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الوظيفة الحالية	رئيس قسم	57	20.5%
	فني مهندس	4	1.5%
	إداري	127	45.5%
	أخرى	68	24.3%
	الإجمالي	279	100%

٣,٦,٢ صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي للأداة، حيث تم حساب معامل

ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة مع درجة المحور الذي تنتمي إليه، وجدول

(٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه

الاستقطاب والاختيار		التدريب والتطوير		تقييم أداء العاملين		التمكين الإداري		توظيف الذكاء الاصطناعي		التميز المؤسسي	
الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة
.804**	1	.760**	1	.814**	1	.754**	1	.634**	1	.747**	1
.825**	2	.791**	2	.861**	2	.874**	2	.699**	2	.783**	2
.827**	3	.702**	3	.842**	3	.860**	3	.758**	3	.801**	3
.800**	4	.693**	4	.867**	4	.731**	4	.803**	4	.774**	4
.609**	5			.790**	5			.790**	5	.851**	5
								.815**	6	.802**	6
								.846**	7	.740**	7
								.776**	8	.823**	8
								.820**	9	.753**	9
								.805**	10	.747**	10

الاستقطاب والاختيار		التدريب والتطوير		تقييم أداء العاملين		التمكين الإداري		توظيف الذكاء الاصطناعي		التميز المؤسسي	
الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة	الارتباط مع المحور	العبارة
		.706**	11								
		.626**	12								
		.679**	13								

** الارتباطات دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتضح من جدول (٢) أن تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تدرج ضمنه تراوحت بين (٠,٨٧٤ - ٠,٦٠٩)، وهذه الارتباطات جميعها طردية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١، وهي تشير إلى درجة ارتباط تراوحت بين الجيدة والممتازة. وهذا يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بدلالات صدق عالية لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

٣,٦,٣ ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا لكرول نياخ (Cronbach's Alpha

Coefficient)، وجدول (٣) يوضح معاملات الثبات للمحاور ولأداة ككل.

جدول رقم (3) معاملات ثبات ألفا لكرول نياخ لأداة الدراسة

مقاييس ككل	عدد المفردات	معامل ألفا لكرول نياخ
إدارة الموارد البشرية	18	.828
توظيف الذكاء الاصطناعي	13	.871
التميز المؤسسي	10	.784
المقاييس ككل	41	.879

يتضح من جدول (٣) أن قيم معامل ألفا لكرول نياخ تراوحت بين (٠,٨٧١ - ٠,٧٨٤)، أما الثبات الكلي فقد بلغت قيمته ٠,٨٧٩، وتشير هذه القيم التي تقع في المستوى المرتفع، حيث تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

٣,٧ ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان.

في البداية، عرض الفصل المنهج المستخدم وهو المنهج الكمي، مع توضيح مصادر المعلومات التي تضمنت المصادر الأولية (الاستبانة) والمصادر الثانوية (المراجع والدراسات السابقة). تطرق الفصل إلى مجتمع الدراسة الذي شمل جميع موظفي الوزارة والبالغ عددهم ٢٦٥٣ موظفًا، كما تناول اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة الميسرة والتي بلغ عددها ٢٧٩ موظفًا.

ثم استعرض الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديموغرافية كالجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، والفئة الوظيفية.

تناول الفصل أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى محاور رئيسية تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، توظيف الذكاء الاصطناعي، والتميز المؤسسي. كما وضح الباحث خطوات بناء الاستبانة وضمان صدقها وثباتها من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية وعرضها على مجموعة من المحكمين.

أخيرًا، تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تضمنت مجموعة من الاختبارات الإحصائية مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معاملات الارتباط، واختبارات تحليل الفروق والانحدار.

الفصل الرابع

(نتائج الدراسة وتفسيرها)

٤,١	تمهيد
٤,٢	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول
٤,٣	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني
٤,٤	المحور الثالث (المتغير التابع): التميز المؤسسي
٤,٥	الفرضية الرئيسية الأولى
٤,٦	الفرضية الرئيسية الثانية
٤,٧	ملخص الفصل

٤,١ تمهيد:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج ومناقشتها بناء على نتائج المعالجة الإحصائية. وللحكم على استجابات أفراد العينة، تم وضع معيار للحكم على فئات المتوسطات الحسابية المبين في جدول (٤).
وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى ($5-1=4$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4 \div 5 = 0.80$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (4) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
مخفض جداً	من 1 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
عال	من 3.41 إلى 4.20
عال جداً	من 4.21 إلى 5.00

٤,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي:

كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟ يهدف السؤال الأول إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ، وللإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الأداة، والتي جاءت في ثلاثة محاور (إدارة الموارد البشرية، توظيف الذكاء الاصطناعي التميز المؤسسي) وجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقا لمحاور الدراسة

م	الرتبة	محاور الأداة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	إدارة الموارد البشرية	3.64	.626	عال
2	2	توظيف الذكاء الاصطناعي	3.65	.643	عال
3	1	التميز المؤسسي	3.75	.669	عال
		المتوسط الحسابي ككل	3.68	.646	عال

يتضح من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لردود أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (3.64-3.75)، وجاء أعلاها محور " التميز المؤسسي " بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.66 وبدرجة توافقية عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة محور " إدارة الموارد البشرية " بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.626. وبدرجة توافقية عالية أيضا. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور 3.68، بدرجة توافقية عالية.

٤,٢,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

والذي ينص على: ما درجة تأثير الاستقطاب والاختيار على التميز المؤسسي لدى موظفي

وزارة العمل بسلطنة عمان؟

البعد الأول: الاستقطاب والاختيار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الأول للمتغير

المستقل الأول، كما هي موضحة في جدول (٦).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد الاستقطاب والاختيار

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تستقطب الوزارة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	3.77	.803	عال
2	3	ان اختيار لجنة الاستقطاب تكون دقيقة.	3.54	.850	عال
3	2	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة.	3.70	.904	عال
4	4	تعتمد الوزارة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة.	3.46	1.05	عال
5	5	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	3.37	.947	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.62	.734	عال

يتبين من جدول (٦) أن القيم المتوسطة الحسابية لبعد "الاستقطاب والاختيار" تراوحت بين

(3.77 - 3.37)، وجاء أعلاها عبارة " تستقطب الوزارة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات

الأعمال المختلفة.. " بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 803. وبدرجة توافقية عالية، بينما جاء

في المرتبة الأخيرة عبارة " تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين..". بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.947. وبدرجة توافقية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد 3.62، مما يدل على أن مستوى فقرات بعد "الاستقطاب والاختيار" متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤,٢,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

والذي ينص على: ما درجة تأثير التدريب والتطوير على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة

العمل بسلطنة عمان؟

البعد الثاني: التدريب والتطوير

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثاني للمتغير

المستقل الأول ، كما هي موضحة في جدول (٧).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد التدريب والتطوير

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تهتم الوزارة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	3.98	.774	عال
2	2	تؤمن الوزارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	4.00	.786	عال
3	1	تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى الوزارة.	4.24	.704	عال جدا
4	4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المسؤول المباشر.	3.58	.951	عال
		المتوسط الحسابي ككل	3.95	.591	عال

يتبين من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لبعء "التدريب والتطوير" تراوحت بين (4.24-3.58)، وجاء أعلاها عبارة " تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى الوزارة..".
 بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 704. وبدرجة توافقية عالية جدا، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المسؤول المباشر. " بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 951. وبدرجة توافقية عالية. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.95، مما يدل على أن مستوى فقرات بعد "التدريب والتطوير" متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤,٢,٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

والذي ينص على: ما درجة تأثير تقييم أداء الموظفين على التميز المؤسسي لدى موظفي

وزارة العمل بسلطنة عمان؟

البعء الثالث: تقييم أداء العاملين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الثالث للمتغير

المستقل الأول، كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تقييم أداء العاملين

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تعتمد الوزارة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	3.42	.974	عال
2	4	يتم تقييم الأداء بناء على معلومات كافية	3.32	1.02	متوسط
3	5	تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعويض الموارد البشرية الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة.	3.29	1.05	متوسط

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	3	يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين بالوزارة.	3.33	1.02	متوسط
5	2	يتم تقديم الحوافز المادية أو المعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء.	3.35	1.14	متوسط
		المتوسط الحسابي ككل	3.33	.871	متوسط

يتبين من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لبعء " تقييم أداء العاملين " تراوحت بين (3.42-3.29)، وجاء أعلاها عبارة " تعتمد الوزارة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.. " بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 974. وبدرجة توافقية عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعويض الموارد البشرية الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة.. " بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.05 وبدرجة توافقية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء 3.33، مما يدل على أن مستوى فقرات بعد " تقييم أداء العاملين " متوسطا من تصورات عينة الدراسة.

٤, ٢, ٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

والذي ينص على: ما درجة تأثير التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى موظفي

وزارة العمل بسلطنة عمان؟

البعء الرابع: التمكين الإداري

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد الرابع للمتغير

المستقل الأول، كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين الإداري

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يفوض المسؤولون بالوزارة بعض صلاحياتهم إلى الموظفين.	3.67	.863	عال
2	3	تسمح إدارة الوزارة للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل.	3.57	.917	عال
3	4	تتبنى إدارة الوزارة خطة واضحة لتمكين الموظفين من اتخاذ القرار.	3.41	.940	عال
4	1	التمكين الإداري لموظفي الوزارة يساهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها.	3.94	.789	عال
		المتوسط الحسابي ككل	3.65	.709	عال

يتبين من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لبعء "التمكين الإداري" تراوحت بين (3.94-3.41)، وجاء أعلاها عبارة "التمكين الإداري لموظفي الوزارة يساهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها". بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 940. وبدرجة توافقية عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة "تتبنى إدارة الوزارة خطة واضحة لتمكين الموظفين من اتخاذ القرار.. بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 940. وبدرجة توافقية عالية أيضا. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعء 3.65، مما يشير على أن مستوى فقرات بعد "التمكين الإداري" عاليا من تصورات عينة الدراسة.

٤,٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:

والذي ينص على: ما درجة تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي لدى

موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟

المحور الثاني(المتغير المستقل الثاني): توظيف الذكاء الاصطناعي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، كما

هي موضحة في جدول (١٠).

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور توظيف الذكاء الاصطناعي

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تساعد شبكة المعلومات الوزارة على تحميل كميات كبيرة من المعلومات.	3.86	.839	عال
2	4	تزود الشبكات الوزارة بخيارات متعددة نتيجة قدراتها العالية في تحليل المعلومات.	3.82	.811	عال
3	5	تعتمد الوزارة على النظم الحاسوبية الخبيرة في حل المشاكل المعقدة.	3.71	.837	عال
4	9	تستخدم الوزارة النظم الحاسوبية الذكية كخبير استشاري للعاملين لتساهم في اتخاذ القرار.	3.56	.858	عال
5	13	تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي بإيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة.	3.33	.985	متوسط
6	12	تعتمد الوزارة في عمليات التفكير على النظم الحاسوبية الذكية وليس فقط تقتصر على المعلومات.	3.49	.909	عال
7	11	تستند الوزارة على النظم الحاسوبية الذكية لاكتساب المعرفة في مجالات خاصة تدعم بها قدرات العاملين.	3.51	.884	عال
8	6	تعتمد الوزارة الشبكات في اشتقاق البيانات والمعاني ونشرها.	3.64	.813	عال
9	7	تطور الوزارة الخوارزميات لتواكب التطورات التنظيمية والأعمال الإدارية.	3.63	.825	عال
10	8	تستفيد الوزارة من الخوارزميات الحاسوبية في الوصول للخيارات في المسائل غير الرقمية.	3.57	.852	عال
11	10	يساعد الذكاء الاصطناعي الوزارة في اتخاذ قرارات بالنيابة عنها في حالات معينة محددة سلفاً.	3.54	.927	عال
12	1	يقلص الذكاء الاصطناعي الوقت المستخدم من قبل العاملين الإداريين في الوصول على الغاية المنشودة.	3.90	.799	عال
13	2	تعتبر الخوارزميات طريقة ممتازة لمساعدة الإدارة في الوصول إلى نتائج سريعة عند وجود مدخلات كثيرة ومتشعبة.	3.87	.778	عال

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		المتوسط الحسابي ككل	3.65	.643	عال

يتبين من جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لمحور "توظيف الذكاء الاصطناعي" تراوحت بين (3.90-3.33)، وجاء أعلاها عبارة " يقلص الذكاء الاصطناعي الوقت المستخدم من قبل العاملين الإداريين في الوصول على الغاية المنشودة." بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 799. وبدرجة توافقية عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة "تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي بإيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة". بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 985. وبدرجة توافقية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.65، مما يدل على أن مستوى فقرات محور توظيف الذكاء الاصطناعي عاليا من تصورات عينة الدراسة.

٤,٤ المحور الثالث (المتغير التابع): التميز المؤسسي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، كما هي موضحة في جدول (١١).

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور التميز المؤسسي

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	3.95	.735	عال
2	9	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	3.63	.927	عال
3	7	تطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	3.67	.867	عال
4	3	لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	3.82	.761	عال

رقم العبارة	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	8	تطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	3.64	.924	عال
6	6	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة.	3.75	.837	عال
7	10	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار.	3.58	1.0	عال
8	4	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	3.81	.785	عال
9	5	تتراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	3.80	.796	عال
10	2	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	3.87	.851	عال
		المتوسط الحسابي ككل	3.75	.669	عال

يتبين من جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لمحور "توظيف التميز المؤسسي" تراوحت بين (3.95-3.58)، وجاء أعلاها عبارة "تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم". بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 735. بدرجة توافقية عالية، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة "تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار". بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.0 وبدرجة توافقية عالية أيضا. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.75، مما يدل على أن مستوى فقرات محور "التميز المؤسسي" عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤,٤ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز

المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية

باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير

المستقل (ممارسة إدارة الموارد البشرية) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل

بسلطنة عُمان. وقد تناول الباحث كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بوزارة العمل.

جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسة إدارة الموارد البشرية	التميز المؤسسي
ممارسة إدارة الموارد البشرية	1	.773**
التميز المؤسسي	.773**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة (.773**) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، زاد مستوى التميز المؤسسي، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة موجبة بين المتغيرين.

١ . الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستقطاب

والاختيار والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان. تم اختبار فرضية الدراسة

الصفريّة باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير

(ممارسة الاستقطاب والاختيار) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عُمان.

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد الاستقطاب والاختيار والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسة الاستقطاب والاختيار	التميز المؤسسي
ممارسة الاستقطاب والاختيار	1	.621**
التميز المؤسسي	.621**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٣) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة احصائية بين ممارسة الاستقطاب والاختيار والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة (.621**) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة الاستقطاب والاختيار بشكل فعال، زاد مستوى التميز المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التدريب والتطوير والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير (ممارسات التدريب والتطوير) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عُمان. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد التدريب والتطوير والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسات التدريب والتطوير	التميز المؤسسي
ممارسات التدريب والتطوير	1	.660**
التميز المؤسسي	.660**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٤) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة احصائية بين ممارسات التدريب والتطوير والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة (.660**) وهي دالة عند مستوى

الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات التدريب والتطوير بشكل فعال، زارد مستوى التميز المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تقييم أداء الموظفين والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان ، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير (ممارسات تقييم أداء الموظفين) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عُمان. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد تقييم أداء الموظفين والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسات تقييم أداء الموظفين	التميز المؤسسي
ممارسات تقييم أداء الموظفين	1	.712**
التميز المؤسسي	.712**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة احصائية بين ممارسات تقييم أداء الموظفين والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة (.712**) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات تقييم أداء الموظفين بشكل فعال، زارد مستوى التميز المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التمكين الإداري والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير (ممارسات التمكين الإداري) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عُمان. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (بعد التمكين الإداري والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسات التمكين الإداري	التميز المؤسسي
ممارسات التمكين الإداري	1	.659**
التميز المؤسسي	.659**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٦) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة احصائيا بين ممارسات التمكين الإداري والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة (.659**) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات التمكين الإداري بشكل فعال، زارد مستوى التميز المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

٤,٥ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان، تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد علاقة المتغير المستقل الثاني (ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي) على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عُمان. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي)

المتغير	ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي	التميز المؤسسي
ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي	1	.707**
التميز المؤسسي	.707**	1

*داله عند مستوى (0.01).

يتضح من جدول (١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة احصائية بين ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة ($.707^{**}$) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات توظيف الذكاء الاصطناعي بشكل فعال، زاد مستوى التميز المؤسسي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

٧,٤ ملخص الفصل:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان جاء بدرجة عالية، بمتوسط كلي بلغ (3.68). وتبين أن أعلى المحاور كان التميز المؤسسي بمتوسط (3.75)، يليه توظيف الذكاء الاصطناعي (3.65)، ثم إدارة الموارد البشرية (3.64). وقد أظهرت النتائج أن الوزارة تهتم باستقطاب الكفاءات الفنية، وتعزز الانتماء المؤسسي من خلال التدريب، إلا أن نظام تقييم الأداء بحاجة إلى تطوير ليكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء العام. كما اتضح أن التمكين الإداري يسهم في إبراز مهارات الموظفين، بينما ما تزال بعض القرارات المركزية تحد من فاعليته. وفيما يتعلق بالذكاء الاصطناعي، فقد تبين أنه يساهم في اختصار الوقت وتحسين كفاءة العمل، رغم محدودية استخدامه في البيئات المتغيرة. وأظهرت اختبارات الارتباط أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ($r=0.773$)، وبين توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي ($r=0.707$)، مما يدل على أن تعزيز ممارسات الموارد البشرية وتوسيع تطبيقات الذكاء الاصطناعي يساهمان بشكل مباشر في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي في الوزارة.

الفصل الخامس

(ملخص النتائج والتوصيات)

٥,١	تمهيد
٥,٢	مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة
٥,٣	التوصيات
٥,٤	مقترحات لأبحاث مستقبلية
٥,٥	ملخص الفصل

٥,١ تمهيد:

في هذا الفصل يتم سرد النتائج التي تم الوصول إليها بعد اجراءات التحليل الاحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها واقتراح بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها مهمة وقد تساهم في تحسين واستمرار التميز المؤسسي لدى وزارة العمل.

٥,٢ مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الرئيسي:

السؤال الرئيس: كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من التوافق بين أفراد العينة حول فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (بمتوسط حسابي بلغ 3.64)، وكذلك حول توظيف الذكاء الاصطناعي (بمتوسط 3.65)، وصولاً إلى مستوى عالٍ من التميز المؤسسي (بمتوسط 3.75). كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين مكونات إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي من جهة، والتميز المؤسسي من جهة أخرى.

تعكس هذه النتائج أهمية البُعدين محل الدراسة—إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي— كعوامل استراتيجية تساهم بفعالية في تحقيق التميز المؤسسي. وتؤكد العلاقة القوية بينهما (0.773) لممارسات إدارة الموارد البشرية، و0.707 لتوظيف الذكاء الاصطناعي) أن التكامل بين العنصر البشري والتقني يشكل قاعدة جوهرية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق التفوق المؤسسي.

وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع ما اسفرت إليه دراسة مقدم وعدنانى (٢٠١٩)، التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي، وهو ما يدعمه كذلك ما ورد في دراسة الشمري (٢٠٢٣) التي أثبتت الأثر الإيجابي لممارسات التوظيف والتدريب والتقييم في تعزيز التميز المؤسسي، وهي ذات الممارسات التي استندت إليها هذه الدراسة.

كذلك، أظهرت نتائج هذه الدراسة توافقاً مع نتائج دراسة فكري (٢٠٢٣) التي تناولت دور أنشطة الموارد البشرية—وخاصة الاستقطاب والتدريب والتحفيز—في تحقيق التميز، وهو ما تم تأكيده في الدراسة الحالية من خلال متوسطات مرتفعة في محاور التدريب (3.95)، والتمكين الإداري (3.65)، وتقييم الأداء (3.33).

أما فيما يتعلق بتأثير الذكاء الاصطناعي، فقد جاءت نتائج هذه الدراسة مؤكدة للدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم العمل المؤسسي، إذ أظهرت نتائج محور “توظيف الذكاء الاصطناعي” مستوى توافق عالٍ (3.65)، مما يشير إلى تقبل الموظفين لهذا النوع من التحول التكنولوجي، وقدرتهم على التفاعل معه.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الزهراء ونور الدين (٢٠٢٤) التي أكدت على الأثر الإيجابي لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك مع دراسة المصاروة (٢٠٢١) التي أثبتت أن هناك تأثير إيجابي مباشر للذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي من خلال رأس المال الفكري. كما تدعم النتائج أيضاً ما ورد في دراسة مراد (٢٠١٩) حول دور الذكاء

الاصطناعي في تمكين القطاع العام وتحسين كفاءته، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مفهوم التميز المؤسسي.

من ناحية أخرى، فإن هذه النتائج تتقاطع مع ما أكدته دراسة أبو غبن (٢٠٢٣) حول الدور المحوري للتحول الرقمي—كأحد أوجه الذكاء الاصطناعي—في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة من حيث التحديث المستمر للإجراءات واعتماد النظم الإدارية الحديثة، وهو ما ظهر جلياً في استجابات أفراد العينة في محور التميز المؤسسي، لا سيما في العبارات المتعلقة بتحديث الإجراءات وتطبيق أنظمة الجودة واللامركزية في اتخاذ القرار.

إن العلاقة التكاملية التي أبرزتها هذه الدراسة بين الممارسات البشرية والتقنية في وزارة العمل بسلطنة عمان تمثل نموذجاً واعداً للانتقال نحو مؤسسات حكومية قادرة على التكيف مع متطلبات التغيير والتحول الرقمي، وذلك من خلال استثمارها الأمثل في العنصر البشري من جهة، واعتمادها المدروس على تقنيات الذكاء الاصطناعي من جهة أخرى.

وعليه، فإن هذه النتائج لا تؤكد فقط ما ذهبت إليه العديد من الدراسات السابقة، بل تفتح المجال أمام نماذج أكثر تطوراً في إدارة التحول المؤسسي، خاصة في السياق الحكومي العربي، وهو ما يجعل من الدراسة الحالية إضافة علمية نوعية تسد فجوة معرفية قائمة في البحوث العربية التي تربط بين الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، والتميز المؤسسي في آن واحد.

ثانياً: مناقشة نتائج الأسئلة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة

السؤال الفرعي الأول:

ما درجة تأثير الاستقطاب والاختيار على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟

أظهرت النتائج أن ممارسات الاستقطاب والاختيار تم تقييمها بدرجة عالية من قبل أفراد العينة (بمتوسط كلي 3.62)، مما يشير إلى وجود توجه مؤسسي واضح في وزارة العمل نحو تطبيق معايير مهنية في جذب الكفاءات وتوظيفها. كما أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين هذا البعد والتميز المؤسسي (معامل ارتباط = 0.621)، مما يعكس دوراً جوهرياً لعملية الاستقطاب في دعم أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتفق هذه النتائج مع ما أسفرت إليه دراسة الشمري (٢٠٢٣) التي أكدت أن الاستقطاب والتعيين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي، خاصة عندما تتم وفق معايير احترافية تتماشى مع متطلبات الوظيفة والمستقبل المهني. كما دعمت دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) هذا التوجه، مبينةً أن الاستقطاب المدروس يسهم في بناء فرق عمل ذات كفاءة عالية قادرة على تحقيق التميز.

في السياق ذاته، تناولت دراسة فكري (٢٠٢٣) الدور المحوري لعمليات الاستقطاب في المنظمات الحكومية، وأشارت إلى ضرورة مواءمة عمليات التوظيف مع متطلبات الخطط الاستراتيجية. وهو ما يظهر في هذه الدراسة من خلال تركيز وزارة العمل على استقطاب ذوي المهارات الفنية والتقنية، وفق ما أوضحتها الفقرات الأعلى تقييمًا.

ويُلاحظ أيضًا أن أحد أوجه القوة في نتائج هذا المحور يكمن في الاهتمام بكفاءة الموظف وليس فقط بالمؤهلات الشكلية، مما يُعبّر عن إدراك متزايد في البيئة العُمانية لأهمية جودة رأس المال البشري في دعم التميز المؤسسي.

السؤال الفرعي الثاني:

ما درجة تأثير التدريب والتطوير على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟ جاءت ممارسات التدريب والتطوير بدرجة تقييم مرتفعة جدًا (بمتوسط كلي 3.95)، وكانت أعلى أبعاد إدارة الموارد البشرية تقييمًا. كما أظهر تحليل الارتباط علاقة قوية وموجبة بين هذا البعد والتميز المؤسسي (معامل ارتباط = 0.660)، مما يعكس إيمان الوزارة بالدور الاستراتيجي للتدريب في بناء مؤسسة متعلمة ومتجددة.

تتسق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة خشمان (٢٠١٤) التي بيّنت أن التدريب الإلكتروني والذكي من أبرز العوامل التي تُحدث فرقًا في الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. كذلك، دراسة عماد ريم (٢٠١٨) أكدت على ضرورة توجيه الاهتمام نحو التدريب باعتباره عاملاً مباشرًا في رفع مستوى التميز داخل المؤسسات.

وتعزز دراسة النملان (٢٠١٧) هذا الاتجاه، حيث ربطت التدريب المستمر بتعزيز الأداء المؤسسي، وخاصة حينما يتم توظيف الوسائل التقنية الحديثة في تقديمه. وهو ما يتقاطع مع مضمون الدراسة الحالية التي تشير إلى أن وزارة العمل تستثمر في تنمية مهارات العاملين بما يعزز من إنتاجيتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء.

ويُلاحظ أن ارتفاع تقييم هذا البعد في الدراسة الحالية يعكس نضجًا مؤسسيًا في إدراك أهمية التنمية المهنية المستمرة، لا باعتبارها رفاهية إدارية، بل كاستثمار مباشر في رأس المال البشري، بما يدعم التميز المؤسسي المستدام.

السؤال الفرعي الثالث:

ما درجة تأثير تقييم أداء الموظفين على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟ أظهرت النتائج أن تقييم أداء العاملين جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع (بمتوسط 3.33)، إلا أن معامل الارتباط بين هذا البعد والتميز المؤسسي كان قويًا (0.712)، وهو ما يُشير إلى أن تقييم الأداء، متى ما تم تنفيذه بفعالية وعدالة، يسهم مباشرة في تحقيق التميز.

تؤكد دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) أهمية تقييم الأداء كأداة لتعزيز التميز المؤسسي، وبيّنت أن استخدام نتائج التقييم في تحسين الموارد البشرية وتوجيهها بفعالية يمثل عنصرًا حيويًا في المؤسسات المتقدمة. كما أوضحت دراسة خشمان (٢٠١٤) أن تطبيق تقنيات حديثة في تقييم الأداء يرفع من دقته وفعاليتها، وبالتالي يُسهم في تعزيز أداء المؤسسات.

أما دراسة فكري (٢٠٢٣) فقد ركزت على أثر تقييم الأداء في كشف الفجوات المهارية، وربطه ببرامج التدريب والتحفيز، وهو ما يبدو غائبًا جزئيًا في نتائج هذه الدراسة، حيث لم تحظ العبارات المتعلقة باستخدام نتائج التقييم في التحفيز أو الاستبدال بكفاءات أخرى بتقييمات مرتفعة، مما قد يعكس فجوة تطبيقية ينبغي على وزارة العمل معالجتها لتعظيم أثر تقييم الأداء على التميز المؤسسي.

السؤال الفرعي الرابع:

ما درجة تأثير التمكين الإداري على التميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان؟
جاء التمكين الإداري بتقدير مرتفع (بمتوسط 3.65)، وكان معامل الارتباط بينه وبين التميز المؤسسي
أيضاً قوياً (0.659)، وهو ما يعكس أهمية منح الموظفين الصلاحيات والثقة كوسيلة لتطوير قدراتهم
وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة البحيصي (٢٠١٤)، التي أكدت على أن تمكين العاملين
يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تعزيز فرق العمل والمشاركة والتفويض في المعلومات.
كما دعمت دراسة النويقة (٢٠١٤) الفكرة نفسها في السياق الأكاديمي، مؤكدة أن التمكين يُعزز القيادة
الفاعلة والتعاون الجماعي.

ويلاحظ أن أفراد العينة في الدراسة الحالية منحوا تقييماً مرتفعاً للعبارات التي تؤكد على أن التمكين
يساهم في تطوير المهارات وإبراز القدرات، مما يدل على أن الوزارة تتبنى ثقافة تمكينية داعمة للتميز.
غير أن بعض العبارات المرتبطة بخطط واضحة للتمكين جاءت بتقدير أقل، مما قد يشير إلى الحاجة
لوضع سياسات تمكينية مؤسسية أكثر هيكلية وتنظيماً.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني:

السؤال الرئيس الثاني: ما درجة تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي لدى موظفي
وزارة العمل بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي (معامل الارتباط = 0.707، عند مستوى دلالة 0.01). كما بينت المتوسطات الحسابية أن استجابات المشاركين على محور توظيف الذكاء الاصطناعي جاءت بدرجة عالية (متوسط = 3.65)، ما يعكس إدراكًا عامًا متقدمًا بين موظفي وزارة العمل بأهمية استخدام هذه التقنيات في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

تشير هذه النتائج إلى أن الوزارة بدأت في إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل استراتيجي في عملياتها الإدارية، مما ساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتقليص الوقت في تنفيذ المهام، وتوفير حلول ذكية لمشكلات العمل المتكررة والمعقدة. ويدل هذا التوجه على تحوّل ملموس في عقلية الإدارة الحكومية من النمط التقليدي إلى نمط يركز على البيانات والأنظمة التنبؤية.

تتسجم هذه النتائج مع ما ورد في دراسة الزهراء ونور الدين (٢٠٢٤)، التي أثبتت أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في تعزيز التميز المؤسسي، شريطة توافر بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار، وتوفر التدريب الكافي للموظفين. وهذا ما يمكن استنتاجه من نتائج هذه الدراسة، حيث جاء البند الأعلى تقييمًا في هذا المحور هو "يقلص الذكاء الاصطناعي الوقت المستخدم من قبل العاملين الإداريين" بمتوسط (3.90)، وهو ما يظهر تحسُّنًا في الكفاءة التشغيلية نتيجة لتطبيق الأنظمة الذكية.

كما تتسق النتائج مع ما أسفرت إليه دراسة التليدي (٢٠٢١)، التي أكدت أن إدخال الذكاء الاصطناعي في القطاعات الحكومية أدى إلى تحسين نوعية وكفاءة الوظائف. وهذا ما يتقاطع مع

مضمون الدراسة الحالية، حيث عبّر المشاركون عن إدراكهم لأهمية هذه التقنيات في بيئة العمل، سواء في تحليل البيانات أو اتخاذ القرارات المعقدة.

ويدعم هذا الاتجاه أيضًا ما ورد في دراسة المصاروة (٢٠٢١)، التي أبرزت أن الأثر الإيجابي للذكاء الاصطناعي على الأداء المؤسسي يتوسطه رأس المال الفكري؛ أي أن الذكاء الاصطناعي يُنتج الأثر المؤسسي الإيجابي عندما يُدار ويُوظّف من قبل موظفين يمتلكون القدرة على فهمه وتفعيله. وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسة الحالية، حيث أظهرت الوزارة اهتمامًا ببناء القدرات الذهنية والتقنية للعاملين من خلال استخدام نظم معلومات ذكية وخوارزميات متقدمة.

من زاوية تطبيقية، تتطابق نتائج هذه الدراسة أيضًا مع ما أشارت إليه دراسة مراد (٢٠١٩) التي أكدت أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تُمكن القطاع العام من تطوير مستوى الأداء المؤسسي، شريطة توافر رؤية استراتيجية واضحة وشراكات رقمية تدعم التبني الكامل للتقنيات الحديثة.

ومع أن نتائج الدراسة الحالية جاءت إيجابية بشكل عام، إلا أن بعض العبارات، مثل “تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي في إيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة” جاءت بتقدير متوسط (٣,٣٣)، ما قد يعكس وجود فجوة جزئية في توظيف الذكاء الاصطناعي للتعامل مع التحديات المفاجئة أو المتغيرة، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة الداود (٢٠٢١) التي أشارت إلى ضعف استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض الإدارات الجامعية رغم توافر القناعة بأهميته، بسبب ضعف البنية التحتية أو محدودية التدريب.

وعلى المستوى الاستراتيجي، تؤكد دراسة مراد (٢٠١٩) ودراسة السند (٢٠٢١) أن نجاح تطبيق الذكاء الاصطناعي في دعم التميز المؤسسي يتطلب توافر قواعد بيانات دقيقة، وتحليلات تنبؤية، وأدوات دعم القرار. وتشير استجابات أفراد عينة الدراسة الحالية إلى أن وزارة العمل تحرز تقدمًا نسبيًا في هذه الجوانب، لكنها لا تزال بحاجة إلى خطوات إضافية لتعزيز الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي في المجالات التخطيطية والاستراتيجية، وهو ما يمثل فرصة للتحسين المستقبلي.

كذلك، فإن بعض عبارات المحور مثل “تطور الوزارة الخوارزميات لتواكب التطورات التنظيمية” و”تستند الوزارة إلى النظم الحاسوبية الذكية لاكتساب المعرفة” جاءت بتقديرات عالية، ما يدل على اهتمام واضح من الوزارة بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي في جوانب تتجاوز الأتمتة التشغيلية لتشمل تعزيز المعرفة المؤسسية والتعلم التنظيمي، وهو ما يدعمه أيضًا ما ورد في دراسة الهويل (٢٠٢٠) التي دعت إلى تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية والإدارية من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن توظيف الذكاء الاصطناعي في وزارة العمل بسلطنة عمان يحقق أثرًا ملموسًا في دعم التميز المؤسسي، ويعد خطوة متقدمة على طريق التحول الرقمي الحكومي، لكنه في الوقت نفسه يحتاج إلى تعزيز في جوانب مثل:

- معالجة التحديات في البيئات المتغيرة.
- زيادة الاستثمار في تدريب الموظفين على أدوات الذكاء الاصطناعي.
- تطوير استراتيجيات متقدمة لدمج الذكاء الاصطناعي في صنع القرار الاستراتيجي.

وبذلك، تكون نتائج هذا السؤال قد أثبتت أن الذكاء الاصطناعي لا يمثل مجرد تقنية داعمة، بل أصبح أداة محورية في إدارة الجودة والتميز المؤسسي، خاصة عندما يتم دمجها بشكل تكاملي مع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي لدى موظفي وزارة العمل بسلطنة عمان.

أكدت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.773)، وهو من أعلى معاملات الارتباط في الدراسة، ويعكس قوة العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية التي تنفذها الوزارة وبين قدرتها على تحقيق التميز في أدائها المؤسسي.

هذه النتيجة تأتي متسقة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات العربية والدولية، لاسيما دراسة الشمري (٢٠٢٣) التي تناولت أثر ممارسات الموارد البشرية المتنوعة، مثل الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء، على التميز المؤسسي، وأكدت أن هذه الممارسات تمثل مدخلاً استراتيجياً لتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الريادة المؤسسية. كما دعمت دراسة فكري (٢٠٢٣) الاتجاه ذاته، مشيرةً إلى أن فعالية الموارد البشرية في جامعة القاهرة انعكست إيجاباً على مستويات التميز المؤسسي.

كذلك، أوضحت دراسة مقدم وعدناني (٢٠١٩) أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التحفيز، كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية، وبين التميز، مشيرةً إلى أن السياسات الإدارية التي تراعي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظف تُشكّل بيئة عمل محفزة تدعم الأداء المؤسسي المتميز. ويعزز هذا المعنى أيضًا ما ورد في دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) التي أثبتت أن المؤسسات التي تستثمر في الكفاءات البشرية تحقق أداءً استثنائيًا في التميز الخدمي والقيادي.

من هذا المنطلق، تؤكد هذه الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية ليست مجرد مسألة تنظيمية، بل هي عنصر محوري في خلق مؤسسات متعلمة، مرنة، وتنافسية، وهو ما يُعتبر خطوة استراتيجية نحو تحقيق أهداف الرؤية الوطنية في التنمية المستدامة والحوكمة الرشيدة.

الفرضيات الفرعية المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والاختيار والتميز المؤسسي.

بلغ معامل الارتباط (0.621)، وهو دال إحصائيًا عند مستوى 0.01، مما يدل على أن عمليات الاستقطاب الجيدة تؤثر مباشرة في مستوى التميز. ويتضح من هذا أن اختيار الموظف المناسب للمكان المناسب، بناءً على معايير فنية وموضوعية، يسهم في تحسين بيئة العمل، وتدعيم ثقافة الإنجاز، وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة فكري (٢٠٢٣) التي شددت على أن دقة الاستقطاب وجودة التعيين تمثل الأساس لبناء كوادر قادرة على التكيف والإبداع في بيئة العمل. كما دعمت دراسة الشمري

(٢٠٢٣) هذا التوجه عندما أبرزت دور الاستقطاب كأحد أهم محددات التميز في تقديم الخدمات

الحكومية.

ومن منظور تنظيمي، فإن هذا النوع من العلاقة يشير إلى أن وزارة العمل تعتمد على سياسات توظيف ذكية تتسجم مع متطلبات الوظيفة الفعلية، وتراعي الكفاءة الفنية والثقافية للمرشح، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتقليل الهدر الناتج عن التعيينات غير الملائمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والتميز المؤسسي.

جاء معامل الارتباط عند مستوى (0.660)، وهي علاقة قوية ذات دلالة معنوية تشير إلى أن التدريب ليس مجرد نشاط إداري روتيني، بل ممارسة استراتيجية ذات تأثير مباشر في بناء بيئة تنظيمية متميزة. وقد بيّنت دراسة خشمان (٢٠١٤) أن ممارسات التدريب، وخاصة عند دمجها بالتقنيات الحديثة، تُحدث تحولاً ملحوظاً في كفاءة العمل وتقلل من الأخطاء التشغيلية. ويدعم هذا الاتجاه أيضاً دراسة عماد ريم (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن الاستثمار في التدريب يؤدي إلى رفع جاهزية الموظف لمواجهة تحديات العمل، ويعزز من استقراره الوظيفي وانتمائه المؤسسي.

وما يميّز وزارة العمل كما ورد في نتائج الدراسة، هو تركيزها على الأثر العاطفي والمعنوي للتدريب، حيث كانت العبارة الأعلى تقيماً هي "تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة شعور الموظف بانتمائه"، وهذا يفتح المجال للنظر إلى التدريب كأداة لتعزيز التماسك التنظيمي، وليس فقط لتطوير المهارات التقنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والتميز المؤسسي.

جاء معامل الارتباط (0.712)، وهي علاقة قوية، ما يدل على أن نظم تقييم الأداء القائمة تُحدث أثرًا ملحوظًا على مستوى التميز، خصوصًا إذا ما تم ربطها بالحوافز، الترقية، والتخطيط المهني.

وقد أثبتت دراسة حاجي حسن (٢٠١٠) هذه الفرضية، حيث بينت أن تقييم الأداء حين يُنفذ بشفافية ويُستخدم كأداة للتطوير وليس للعقاب، فإنه يُساهم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي. كما دعت دراسة خشمان (٢٠١٤) إلى استخدام التقييم كوسيلة لفهم فجوات الأداء، وتصميم خطط التدريب والتطوير بناء عليها.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن وزارة العمل تستخدم نتائج التقييم في بعض القرارات الإدارية، لكنها قد تحتاج إلى تحسين ربط هذه النتائج بأنظمة التحفيز والتطوير الفردي، ما من شأنه رفع الأثر الإيجابي وتوسيع نطاق التميز على مستوى الفرق والوحدات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي.

جاء معامل الارتباط عند (0.659)، ما يشير إلى أن التمكين الإداري—بمنح الصلاحيات، تعزيز الثقة، وتوسيع نطاق اتخاذ القرار—يساهم في تحفيز الموظفين على الإبداع وتحقيق نتائج نوعية.

تؤكد دراسة البحيصي (٢٠١٤) أهمية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والمسؤولية. كما تدعم دراسة النويقة (٢٠١٤) هذه النتيجة، مشيرة إلى أن فرق العمل المُمكنة تحقق أداءً تفوقياً، خصوصاً عندما تُرافق التمكين ثقافة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والتحسين المستمر.

ويُلاحظ أن وزارة العمل، وفقاً لنتائج الدراسة، تسير في اتجاه تبني التمكين كأحد محاور التحول الإداري، غير أن هناك حاجة لإضفاء طابع استراتيجي على عمليات التفويض، وربطها بشكل وثيق بخطط التقييم والتحفيز، ما يجعل أثر التمكين أكثر عمقاً واستدامة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي. بلغ معامل الارتباط (0.707)، ما يدل على علاقة قوية بين إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي والقدرة المؤسسية على تحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز. وهذا ما يُعتبر مؤشراً على نضج التحول الرقمي داخل الوزارة.

تنسجم هذه النتيجة مع ما أسفرت إليه دراسة مراد (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعد محفزاً رئيسياً للتميز المؤسسي في القطاع الحكومي، إذا ما تم دمجهُ ضمن البنية التنظيمية بشكل تكاملي. كما أثبتت دراسة المصاروة (٢٠٢١) أن الأثر المؤسسي للذكاء الاصطناعي يتعزز من خلال إدارة رأس المال الفكري وبناء قدرات الموظفين على التفاعل مع الأدوات الذكية.

كذلك، تؤكد دراسة الزهراء ونور الدين (٢٠٢٤) أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمجرد امتلاك التقنيات، وإنما عبر بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير الرقمي وتستثمر في تطوير العاملين. وهو ما انعكس جزئيًا في نتائج هذه الدراسة، حيث أظهرت الوزارة تميزًا في بعض الجوانب، مثل استخدام الخوارزميات وتقليل الزمن المستغرق، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب الأخرى، كالتعامل مع البيئات المتغيرة.

خامسًا: الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها، وبناءً على مناقشة الأسئلة والفرضيات وربطها بالدراسات السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، ومستوى التميز المؤسسي في وزارة العمل بسلطنة عمان:

١. تكامل الأبعاد الإدارية والتقنية في دعم التميز المؤسسي:

توصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق من خلال بُعد واحد، بل هو نتيجة لتكامل استراتيجي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. إذ أظهرت النتائج وجود ارتباطات قوية بين هذه الأبعاد الثلاثة، مما يعكس نضجًا إداريًا واضحًا في الوزارة، ورؤية تنظيمية تستند إلى معايير التطوير المستدام.

٢. فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في دفع عجلة التميز:

بيّنت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التقييم، التمكين) تؤدي دورًا مباشرًا في تعزيز بيئة العمل وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصًا في ظل وجود مؤشرات واضحة على اهتمام الوزارة بجذب الكفاءات، وتوفير فرص التدريب المستمر، وتفويض الصلاحيات، وهي ممارسات تم دعمها من خلال نتائج ذات دلالة إحصائية ومعنوية.

٣. الدور المحوري للتدريب والتطوير في تحقيق الانتماء والتميز:

شكل التدريب والتطوير أعلى الأبعاد تقييمًا من قبل أفراد العينة، وأظهر علاقة قوية بالتميز المؤسسي. وهو ما يشير إلى أن التنميو في رأس المال البشري لا يقتصر على رفع الكفاءة فقط، بل يُسهم أيضًا في تعزيز الانتماء الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي.

٤. تقدّم ملحوظ في تبني الذكاء الاصطناعي:

أظهرت النتائج أن وزارة العمل تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي بدرجة عالية في أنشطتها الإدارية، وخاصة في تقليص الوقت، تحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار. وهو ما يعكس انتقالًا تدريجيًا نحو التحوّل الرقمي الحكومي، إلا أن بعض الجوانب، مثل التعامل مع البيئات المتغيرة أو الاستخدام الابتكاري للتقنيات، ما تزال بحاجة إلى تعزيز إضافي.

٥. التقييم الأداء ما زال يتطلب تعزيز الارتباط بالتحفيز والتطوير:

على الرغم من وجود علاقة قوية بين تقييم الأداء والتميز، فإن النتائج أظهرت أن بعض عناصر التقييم (مثل استخدام النتائج في الحوافز أو تطوير الأفراد) لم تحظ بتقديرات عالية، مما يشير إلى فجوة بين الممارسة النظرية والتطبيق الفعلي، وهو ما يستدعي مراجعة آليات التقييم وتفعيل نتائجها إدارياً.

٦. التمكين الإداري كدعامة للتغيير والابتكار:

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري في الوزارة يُمارس بدرجة عالية، ويُسهم في إظهار القدرات والمهارات، مما يوفّر بيئة مشجعة على المبادرة والابتكار. ومع ذلك، فإن الحاجة ما زالت قائمة لتطوير خطط تمكين واضحة تُبنى على أسس استراتيجية وربطها بأنظمة تقييم الأداء والتخطيط المهني.

٧. بيئة العمل في وزارة العمل تُظهر استعدادًا للتحوّل المؤسسي الذكي:

من خلال دمج الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي ضمن توجهاتها، تبدو الوزارة في موقع متقدم بين المؤسسات الحكومية في السلطنة في سعيها لتبني نماذج إدارية مرنة ومواكبة للعصر الرقمي، بما يعزز جاهزيتها لمتطلبات رؤية عمان ٢٠٤٠، وبما يُمكنها من تحقيق التميز المؤسسي المستدام

٥,٣ التوصيات:

١. تعزيز التخطيط الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية:

توصي الدراسة بضرورة وضع سياسات استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في وزارة العمل، تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في سوق العمل، وتضمن الموازنة بين الكفاءات المطلوبة والأدوار الوظيفية، بما يدعم تحقيق التميز المؤسسي.

٢. الارتقاء بنظم التقييم الوظيفي وربطها بالتحفيز والتطوير:

تدعو الدراسة إلى إعادة هيكلة نظام تقييم الأداء بحيث يتم ربط نتائجه بشكل مباشر ببرامج الحوافز، وخطط التدريب والتطوير الفردية، وبناء المسار المهني، بما يُعزز من مصداقية النظام ويزيد من فاعليته التنظيمية.

٣. إرساء ثقافة التمكين المؤسسي عبر أطر واضحة:

توصي الدراسة بتطوير أطر تنظيمية واضحة للتمكين الإداري تشمل: تفويض الصلاحيات، دعم اتخاذ القرار، وتوفير بيئة محفزة على المبادرة، مع تدريب القيادات على إدارة التمكين وتوظيفه في بناء فرق عمل فعالة.

٤. تعميق التكامل بين الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية:

توصي الدراسة بضرورة تبني نموذج تشغيلي تكاملي يدمج بين الذكاء الاصطناعي والأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية، لا سيما في عمليات الاستقطاب الذكي، تحليل الأداء، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، بما يحقق سرعة الاستجابة وجودة القرار.

٥. توسيع استخدام الذكاء الاصطناعي في البيئات المتغيرة:

على الرغم من توظيف الوزارة لتقنيات الذكاء الاصطناعي، فإن الدراسة توصي بالتركيز على تطوير قدرات الوزارة في استخدام هذه التقنيات للتعامل مع الأزمات والتغيرات السريعة، من خلال تطبيق الخوارزميات التكيفية، ونظم الدعم الذكي للقرار.

٦. بناء منظومة بيانات متقدمة تدعم التميز المؤسسي:

توصي الدراسة بتطوير بنية تحتية رقمية متكاملة تُسهم في تجميع البيانات وتحليلها واستثمارها في دعم الخطط المؤسسية، وتفعيل أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) في قياس مؤشرات الأداء المؤسسي.

٧. الاستثمار في تنمية القدرات الرقمية للموظفين:

توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية دورية مخصصة لبناء الكفاءات الرقمية لدى الموظفين، وتمكينهم من استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، بما يرفع من فعالية التفاعل البشري مع التقنية، ويزيد من إنتاجية المؤسسة.

٨. إجراء مراجعة دورية لمؤشرات التميز المؤسسي:

توصي الدراسة بضرورة تطوير نظام داخلي لمراجعة مؤشرات التميز المؤسسي في الوزارة بشكل دوري، وفق نماذج عالمية مثل EFQM أو Baldrige، لضمان استمرار التحسين والتحول نحو الأداء المؤسسي المتفوق.

٩. تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي والريادة الحكومية:

تدعو الدراسة إلى بناء ثقافة مؤسسية تحفز على الابتكار والمبادرة، من خلال مسابقات داخلية، حاضنات أفكار، وورش تطوير حلول تعتمد على الذكاء الاصطناعي، بما يعزز موقع الوزارة كمؤسسة رائدة في التحول الرقمي الحكومي.

١٠. توسيع نطاق الدراسة إلى مؤسسات حكومية أخرى:

توصي الدراسة بإجراء بحوث مماثلة في وزارات وهيئات حكومية أخرى في سلطنة عمان، من أجل بناء قاعدة معرفية وطنية حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتطبيق الذكاء الاصطناعي لتحقيق التميز المؤسسي.

٤, ٥ مقترحات لأبحاث مستقبلية

١. دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التميز

المؤسسي:

يمكن التوسع في البحث عن كيف تؤثر أنماط القيادة الحديثة—وخاصة القيادة الرقمية—في

تفعيل استخدام الذكاء الاصطناعي، ودورها في دعم التميز المؤسسي في المؤسسات

الحكومية.

٢. تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين الذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي:

يُقترح إجراء دراسة تبحث في مدى تأثير الثقافة المؤسسية السائدة (مثل ثقافة الابتكار، والمساءلة، والتعلم) في تعزيز العلاقة بين توظيف الذكاء الاصطناعي ومستوى التميز المؤسسي المحقق.

٣. تصميم نموذج متكامل لقياس فاعلية تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية الحكومية:

تهدف الدراسة المقترحة إلى تقديم نموذج قياس عملي يمكن تطبيقه على مستوى الوزارات والهيئات الحكومية، يأخذ في الاعتبار الخصوصية التنظيمية والهيكلية لهذه المؤسسات.

٤. مقارنة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية مقابل الإلكترونية على التميز المؤسسي:

يُقترح إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات التي تطبق نماذج الموارد البشرية التقليدية وتلك التي تستخدم نظم إلكترونية أو مدعومة بالذكاء الاصطناعي، من حيث أثرها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.

٥. استكشاف تحديات التحول الرقمي في الوزارات العُمانية من منظور العاملين:

تهدف هذه الدراسة إلى رصد المعوقات والتحديات النفسية والإدارية والتقنية التي قد تعترض تفعيل الذكاء الاصطناعي في المؤسسات العامة، من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

٦. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في القطاع الحكومي:

يُقترح دراسة متخصصة تبحث كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُستخدم في تحليل البيانات الضخمة لصنع قرارات استراتيجية في التخطيط، إدارة الأداء، وتطوير الخدمات العامة.

٧. تقييم أثر التمكين الرقمي للموظفين على أدائهم ومساهماتهم في التميز المؤسسي:

تُرَكِّز الدراسة المقترحة على مدى تأثير منح الموظفين الأدوات الرقمية والقدرة على استخدام الذكاء الاصطناعي في تعزيز مساهماتهم الفاعلة في تحسين بيئة العمل والنتائج المؤسسية.

٨. أثر التفاعل بين الذكاء الاصطناعي والتحول المؤسسي على تحقيق الكفاءة التشغيلية:

يمكن تناول هذا الموضوع باستخدام منهج مختلط (كمي ونوعي)، لدراسة التغيرات الفعلية في إجراءات العمل بعد إدخال الذكاء الاصطناعي، وأثرها على تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

٩. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة الموظف (Employee Experience) في

القطاع العام:

يُقترح التوسع في البحث عن كيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في تصميم بيئة عمل تفاعلية ومحفزة للعاملين في المؤسسات الحكومية، وانعكاس ذلك على ولائهم التنظيمي ومستوى عطائهم.

١٠. تصميم إطار وطني لتنفيذ الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في سلطنة

عمان:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج إرشادي (Framework) خاص بالسياق العُماني، يمكن للوزارات والمؤسسات استخدامه كمرجع لتخطيط وتنفيذ مشاريع التحول الذكي في مجال الموارد البشرية.

٥,٥ ملخص الفصل:

يستعرض الفصل الخامس من الدراسة النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها، ويربطها بأهداف الدراسة وفرضياتها، مع تقديم تفسير لها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة. كما يقدم توصيات عملية ومقترحات لأبحاث مستقبلية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في وزارة العمل، حيث تبين أن أبعاد الموارد البشرية الأربعة (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التمكين الإداري) تسهم بشكل مباشر وفعال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من التميز. كما أوضحت النتائج أن توظيف الذكاء الاصطناعي يمثل عاملاً داعماً ومحورياً في تعزيز تلك العلاقة، من خلال تحسين جودة القرارات الإدارية، وتسهيل العمليات، وزيادة الكفاءة. وقد ناقش الفصل النتائج بالمقارنة مع عدد من الدراسات السابقة، مما أبرز توافقاً مع ما توصلت إليه العديد من الأبحاث في مجال الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي. وقد أشارت الدراسة إلى أن إدخال أدوات الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل يسرع التحول المؤسسي ويزيد من جاهزية الوزارة لمواكبة التغيرات المستقبلية. واختتم الفصل بجملة من التوصيات، كما اقترحت الدراسة مجالات بحث مستقبلية.

وبذلك يُعد هذا الفصل خلاصة تطبيقية توضح مساهمة الدراسة في تعزيز الفهم النظري والعملية للربط بين إدارة الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي وتحقيق التميز المؤسسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

أولاً: المراجع العربية

١. زوزال، نادية (٢٠٢٠م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية - وكالة بسكرة -.

٢. عبد العزيز، اسماء (٢٠٢٣). مفهوم ومراحل التميز المؤسسي، ٦ يناير ٢٠٢٣ متاح على

<https://mawdoo3.com>

٣. أبو برهم، محمد (٢٠٢٣). دور الجدارات الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة

التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية مجلة العلوم

التربوية والنفسية، ٧(٤٠)، ١-٢٧.

٤. العوضي، رأفت محمد وأبو لطيفة، ديمة فائق (٢٠٢٠م). "تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي

على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية

في محافظات غزة".

٥. الخليل، عبد الحميد (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية. الجمهورية العربية

السورية.

٦. المصري، مروان (٢٠١٨) "تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات

الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة قسم أصول

التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.

٧. عقيلي، عمر (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. ط٢. عمان. دار

وائل.

٨. مغاوري، هالة (٢٠١٧). "التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقلة)". مجلة كلية التربية، ٢(١٧١)، ١٢٥ - ١٦٠.

٩. <https://www.annajah.net>

١٠. القحطاني، غادة بنت علي سعد (٢٠٢٢). "واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ومعوقاته ومتطلباته تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة".

١١. الرحبية، نعيمة بنت علي بن سعود والرقيشي، أحمد بن ياسر بن حمود (٢٠٢٤). "توظيف الإدارة المدرسية للذكاء الاصطناعي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الحكومية بسلطنة عمان".

١٢. النصور، أسماء (٢٠١٠) "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن".

١٣. أبو عودة، محمود إسماعيل (٢٠١٨م)، "أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية عمى منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، دار المنظومة".

١٤. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق".

١٥. الضلاعين، علي (٢٠١٠) "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية دراسات". ٣٧ (١) ٩٢-٦٤.

١٦. الخرشة، ياسين كاسب والزريقات خالد خلف؛ ونور، محمود إبراهيم (٢٠١٣) "أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي شركة البوتاس العربية نموذجاً". دراسات العلوم الإدارية ٤٠ ٢٣٨-٢١١ (2).
١٧. حافظ عبد الناصر علك؛ كهيه حسين عليوي (٢٠١٤). "تأثير النمط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي - بحث ميداني في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية المأمون الجامعة، (٢٤)، ١٦١-١٣٢.
١٨. العمامي، غالية عبدالسلام محمود فرج (٢٠١٤). "التميز التنظيمي: الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات". *المجلة الليبية للعلوم الإدارية والمالية*، العدد ٤، الصفحات ٦٧-٤٥.
١٩. العلي، علي (٢٠١٦) "دراسة متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قائدها". *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، ٥(9).
٢٠. عبد الوهاب، محمود أسامة (٢٠١٦) "الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي". *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية* (٥٣) ١٢٨ - ١٦٤.
٢١. الشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧) "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي. بجامعة الملك خالد". رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية.
٢٢. المبيضين، محمد ذيب (٢٠١٣). "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن". *المجلة الأردنية في إدارة* ٢٨٩-٧٠٤ (٤) ٩.

٢٣. بو سالم، أبو بكر (٢٠١٥). "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية". رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر.
٢٤. سمر الدين، رشاد والقرشي، سوزان محمد (٢٠٢٠) ، "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ع ٧، ١-٢٥.
٢٥. العموش، خالد أحمد سليمان (٢٠١٨)، "الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال". مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مج ٤، ع ٢، ٣٤١ - ٣٠١.
٢٦. إسماعيل، عمار فتحي وطه، مني (٢٠٢٠)، "دور الجدارات الجوهرية للجامعات المصرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، س ٧، ع ٣، ٢٩١-٣٦٥.
٢٧. خليل، عبد المعز علي الشيخ (٢٠٢٠)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي: دراسة حالة بلدية غزة". مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، ع ٩، ٢١٣-٢٤٢.
٢٨. الأخضر، صياحي (٢٠١٩) ، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية". رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

٢٩. سليمان، حنان حسن (٢٠١٧)، "التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي

بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة". جامعة قناة السويس، القاهرة.

٣٠. بلفقيه، أبوبكر، حداد أبو بكر، ٢٠١٢. "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام

التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن". (رسالة ماجستير). جامعة آل

البيوت : كلية إدارة أعمال.

٣١. محمد سرور الحريري. (٢٠١٢). "إدارة الموارد البشرية عمان". دار ومكتبة الحامد

للنشر والتوزيع.

٣٢. عمرو وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي". عمان

دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٣. مصطفى الجربوعة. (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية:

دار ابن النفيس.

٣٤. باري كشواي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

٣٥. سامي بودبوس وخالد زهمول (٢٠٢٠). "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات

عملية". بنغازي الهيئة العامة للثقافة.

٣٦. أحمد جابر حسنين. (٢٠١٤). "الإدارة الفعالة للموارد البشرية". القاهرة: المجموعة

العربية للتدريب والنشر.

٣٧. محمد العتبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،

٢٠٠٧، ص ٧٢

٣٨. منى هاكوز، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربي، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٧٢

٣٩. عادل معيقة، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة،

عمان، الأردن ٢٠٠٨، ص ٥٨

٤٠. بدر، مها ماهر، وأبو جمعة، محمود حسين. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاصطناعي في

فاعلية الاختيار والتعيين الإلكتروني في شركات التوظيف الأردنية. مجلة جامعة عمان

العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج، ٧، ع، ٢، ٣٢٨ - ٣٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record1322183/>

٤١. رميض، أحمد جاسم. (٢٠٢٣). دراسة لتحليل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في

تدريب وتطوير مهارات الموظفين. مجلة الدراسات المستدامة مج ٥، ملحق - ١٧٥٦،

١٧٩٣.

٤٢. النجاح نت. (٢٠٢٢). الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وأثره عليها

وتطبيقاته. النجاح نت. تم الاسترجاع من <https://www.annajah.net/> الذكاء-

[الاصطناعي-في-إدارة-الموارد-البشرية-وأثره-عليها-وتطبيقاته-41163](https://www.annajah.net/article-41163-وتطبيقاته-أثره-عليها-إدارة-الموارد-البشرية-وتطبيقاته-41163)-

٤٣. الرقيبة، عبد الله أحمد. (٢٠٢٤). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة العمليات

الإدارية. مجلة العلوم التربوية والإنسانية. تم الاسترجاع من

<https://www.jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/558>

٤٤. سمية سامر ومحمد مشري. (٤ ديسمبر، ٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية ودورها في

تحسين الكفاءة الإنتاجية. مجلة المعيار، ١٠.

٤٥ . القحطاني، غادة (٢٠٢٢). واقع استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

ومعوقاته ومتطلبات تطبيقه بجامعة الملك سعود من وجهة نظر هيئة التدريس مجلة العلوم

التربوية والنفسية ١٢٣ .

٤٦ . الفراء، سليمان يعقوب. (٢٠١٢). "الذكاء الاصطناعي". مجلة البدر، ٤(١)، ٣-٦ .

٤٧ . الخلايلة، محمد، والصمادي، أحمد. (٢٠٢١). "الذكاء الاصطناعي: أسسه الفلسفية

وتحدياته". مجلة القانون والعلوم البيئية، ١(١)، ١-٢٠ .

٤٨ . العنزى، سعد حمود (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاصطناعي على أداء المنظمات: دراسة

تطبيقية على مؤسسة الرعاية الصحية الأولية بدولة قطر .رسالة ماجستير، جامعة عمان

الأهلية، الأردن.

٤٩ . بوزرب، خير الدين؛ وسحنون، هبة (٢٠١٩) الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في القطاع

المصرفي قراءة في التجربة الهندية مع دراسة حالة بنك .HDFCالمركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسة والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

٥٠ . الداود، منيرة بنت عبد العزيز بن عبد الله (٢٠٢١) "واقع استخدام تطبيقات الذكاء

الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة محمد بن سعود الإسلامية". مجلة الجامعة

الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (٥)، ٤٩ - ٩٣ .

٥١ . العزام، نورة محمد عبد الله (٢٠٢١). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم

الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك المجلة التربوية بجامعة سوهاج، مجلد ٨٤،

٤٦٧ - ٤٩٤

٥٢. التليدي مفلح جابر مسفر (٢٠٢١) "أثر إدخال الذكاء الاصطناعي على مستقبل وظائف

العاملين في القطاع الحكومي السعودي دراسة تطبيقية على وزارة العدل بمنطقة عسير".

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المركز القومي للبحوث غزة ٥ (١) ٧٩ - ٩٦

٥٣. جعفر، أمين محمود (٢٠٢٠) "دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية". مجلة بحوث التربية الشاملة العدد (٣) ١

٢٦ -

٥٤. مراد، سامي (٢٠١٩). نحو منظور متكامل لتفعيل دور الذكاء الاصطناعي وذكاء

الأعمال في دعم وتمكين القطاع

٥٥. أصرف حامد جودت (٢٠١٩). "استشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشرية في

ضوء تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي دراسة مطبقة على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة

عجمان الإمارات العربية المتحدة". جرش للبحوث والدراسات جامعة جرش، مجلد (٢١) ٩-

٤٢

٥٦. السند، حصة بنت عبد الرحمن (٢٠٢١) الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية

لبرامج العمل التطوعي. بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة (٢٠٣٠)

مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، مج ٤٤

٥٧. الذيباني، ملي سليمان (٢٠٢٢)، مايو (١٨-١٩) تطوير مؤسسات التعليم الجامعي

بالمملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (بحث) مؤتمر

الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية الأول، حائل.

٥٨. الأكلبي، علي بن ذيب. (2018). البيانات الضخمة واتخاذ القرار في جامعة الملك سعود: دراسة تقييمية لنظام إتقان. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، ١(2)، ١-١٢.
٥٩. السالمي جمال؛ وبني غرابة، سعيد (٢٠١٨) - (مارس). البيانات الضخمة ودورها في دعم اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي: دراسة وصفية [ورقة معروضة]. المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لجمعية المكتبات المتخصصة - فرع - الخليج العربي البيانات الضخمة وأفاق استثمارها الطريق نحو التكامل المعرفي مسقط عمان.
٦٠. رضوان عمر نصير (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري في جامعة عين شمس باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف. مج ١٦ ٨٤
٦١. الهويل ابتسام محمد (٢٠٢٠). "تطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي".
٦٢. النملان عبد الرحمن عوض علي (٢٠١٧)، "أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الإداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر". دار المنظومة.
٦٣. الحموز، (٢٠١٦)، "أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الإداء المنظمي دراسة تطبيقية في الملكية الأردنية". دار المنظومة.
٦٤. خشان، ايسر محمد علي (٢٠١٤)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الإتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين". دار المنظومة، عمان

٦٥. حاجي حسن عبد المحسن احمد (٢٠١٠) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي". دار المنظومة، الكويت.

٦٦. ريم، عماد (٢٠١٨)، "أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي". جامعة الإغواط الجزائرية.

٦٧. أبو غين، أحمد فاروق (٢٠٢٣)، "دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ١٤، ٢٤-٥٤

٦٨. عبد الحميد، محمود عبد المعطي (٢٠٢٢)، "أثر القدرات الاستراتيجية في تطوير ثقافة التميز على تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي السوداني". المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج ٥، ع ١٤، ٣٥-٥١

٦٩. مجيد، عبد الله. (2010). "أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

٧٠. البحيصي، محمد. (2014). "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

٧١. النويقة، عطا الله بشير (٢٠١٤) "أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٠(3).

٧٢. الشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧) "دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي. بجامعة الملك خالد". رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية.
٧٣. العمري، محمد سعيد (٢٠١٧) "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي". المجلة العربية للإدارة، ٣٧(4).
٧٤. الغامدي، ريم أحمد صالح (٢٠١٨) "التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ٣(2).
٧٥. رفيع، ديمة عبد الله يوسف (٢٠٢٠) "تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة". مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (٢١).
٧٦. المصاروه، مهند كساب عبد الله. (٢٠٢١) "أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
٧٧. أرتباز، سنا. (٢٠٢٢) "أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين أداء المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد ٩، العدد ٣، ص ١٢٤٩.
٧٨. رويشد، الزهراء وطالب، أحمد نور الدين. (2024) "سبل تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط". مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد ١٠، العدد ٧٠، ص ٣٥٣-٣٧٢.

٧٩. الشمري، راسم حسين، والوكيل، تيسير معلى .(2023) "دور الموارد البشرية وأثرها في

تحقيق التميز المؤسسي: دراسة في الشركة العامة للاتصالات في العراق". مجلة الغري

للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٩، العدد ٢، ص ٣٦٧-٣٨٦.

٨٠. عدناني، خولة، ومقدم، عبد الجليل .(2019) "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها

في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار". مجلة المشكاة في

الاقتصاد، التنمية والقانون، المجلد ٥، العدد ١٠، ص ١٧٤-١٨٩.

٨١. فكري، نزار محمد .(2020) "دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية". مجلة جCES، المجلد ١٤، العدد ٣،

ص ١٤٦-١٩٧.

٨٢. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية). [https://www.hrsd.gov.sa/media-](https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/768667?utm_source=chatgpt.com)

[center/news/768667?utm_source=chatgpt.com](https://www.hrsd.gov.sa/media-center/news/768667?utm_source=chatgpt.com)

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Avazpour, R (,2012) Investigating the Relation Between Organizational Culture and Excellence Performance Based on EFQM Model in SMEs",Research Journal of Applied Sciences,VOL.5,NO.14,PP.3684–3691.
2. Bharadwaj, R. (2017). What is the Importance of Artificial Intelligence in Everyday Life? Available at: <https://globussoft.com/importance-of-artificial-intelligence/>
3. Cascio, W., &Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 3:349– 75.
4. Dehaghan, Z. A. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, WALIA Journal, 30(S2), 141–146.
5. Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information*

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.021>

6. EFQM. (2024). *The EFQM Excellence Model*. Retrieved from <https://www.efqm.org>
7. Hall, W., & Pesenti, J. (2017). Growing the artificial intelligence industry in the UK. Department for Digital, Culture, Media & Sport and Department for Business, Energy & Industrial Strategy. Part of the Industrial Strategy UK and the Commonwealth.
8. IMF BLOG. https://www.imf.org/ar/Blogs/Articles/2024/01/14/ai-will-transform-the-global-economy-lets-make-sure-it-benefits-humanity?utm_source=chatgpt.com
9. Jain, S. (2018). Human Resource Management and Artificial Intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7 (3). P56–59.
10. Lou, Y., & Zhan G., & Zhang D., & Xia Z., & Liu B. (2014). Chinese E Government Development in Big Data Era. *Applied Mechanics and Materials*. Vol. 644–650. PP 5575–5579.

11. Mercer report, 2023: <https://www.mercer.com/en-us/insights/people-strategy/future-of-work/2023-global-talent-trends-infographic/>
12. Mishara and Akman, (2010) Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment.
13. Nenadál. J., Vykydal. D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations.
14. Pinar, Musa, & Gerard, Tulay. (2008). *Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms*. [Online]. Available at: Academia.edu.
15. Robert, McNabb & Keith, Whitfield, "Job Evaluation and High-Performance Work Practices: Compatible or Conflictual (2001), Journal of Management Studies 38, no.2 (March 2001), 294
16. Shadid, A. & Pourbahman, R (2012) integration of EFQM and ultimate six sigma A proposed model, International Business Research, Vol,4No.1 Pp176-186.

17. Shatha, M., Ayu, S. B., & Noryati, A. (2021, october 20). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE. *Journal of Governance and Regulation*, 10 (4), pp. 222-234.
18. Shekhar, (2019). Artificial Intelligence in Automation. *International Journal of Multidisciplinary*, 4(6), pp.13-17.
19. SHRM: https://www.shrm.org/about/press-room/fresh-shrm-research-explores-use-automation-ai-hr?utm_source=chatgpt.com
20. Soni, N., Sharma, E., Singh, N., & Kapoor, A. (2019). Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models. Published research, Available at:
<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1905/1905.02092.pdf>
21. Towards Developing a Framework for Achieving Organizational Excellence" (Springer, 2017)

22. Tschang, F. T., & Almirall, E. (2020). Artificial intelligence as augmenting automation: Implications for employment. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 642–659.
23. YasirShafi Rashid & Ahmad Khan (2014). Creating Business Intelligence through machine Learning: An Effective Business Decision Making Tool Information and Knowledge Management vol. 4, No. 1.

الملاحق

قائمة المحكمين

نموذج الاستبانة

ملحق ١ : قائمة المحكمين

م	الاسم	جهة العمل	التوقيع
١	د. خالد ماضي	جامعة الشرقية	
٢	د. عباسلام ادم	جامعة الشرقية	
٣	د. محمد العزاوي	جامعة الشرقية	
٤	د. نشأت المصري	جامعة الشرقية	

ملحق ٢: الاستبانة

نموذج الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد،،،

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل - سلطنة عمان" لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ما دمت تفعل ذلك بكل أمانة، حيث سيتم التعامل مع إجابتك على هذه الاستبانة بمنتهى السرية. وسيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جدا في هذا البحث الأكاديمي. ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

١	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
٢	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك
٣	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> جامعي
		<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> دبلوم التعليم العام وما دون
٤	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ عام	<input type="checkbox"/> من ٣٠ عام إلى ٤٠ عام <input type="checkbox"/> أكثر من ٤٠ عام
٥	سنوات الخبرة بالمؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من ١٠ سنوات
٦	الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير عام / مدير عام مساعد	<input type="checkbox"/> مدير / مدير مساعد <input type="checkbox"/> رئيس قسم
		<input type="checkbox"/> فني / مهندس	<input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/> أخرى

م	المحور	عدد الفقرات	المصدر
١	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	١٨	(زوزال، ٢٠١٥)
٢	المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي	١٣	(العوضي وأبو لطيفة، ٢٠٢٠)
٣	المحور الثالث: التميز المؤسسي	١٠	(المغربية، ٢٠٢٢)

الجزء الثاني: يتناول متغيرات الدراسة وتتكون من ثلاثة محاور: "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، "توظيف الذكاء الاصطناعي"، "التميز المؤسسي".

البعء الأول: الاستقطاب والاختيار	المحور الأول: "ممارسات إدارة الموارد البشرية"، يرجى توضيح الى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: ١- أوافق بشدة، ٢- أوافق، ٣- محايد، ٤- غير موافق، ٥- غير موافق بشدة.				
	١	٢	٣	٤	٥
مدى سلامة الصياغة ومدى ارتباط العبارة بالمحور؟ يرجى كتابة التعديل حالة وجوده، أو وضع إشارة صح في حالة عدم وجود تعديل.					
١	١	٢	٣	٤	٥
تستقطب الوزارة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.					
٢	١	٢	٣	٤	٥
ان اختيار لجنة الاستقطاب تكون دقيقة.					
٣	١	٢	٣	٤	٥
يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من جلب المرشحين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة.					
٤	١	٢	٣	٤	٥
تعتمد الوزارة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة.					
٥	١	٢	٣	٤	٥
تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين من مصادر أخرى، غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
البعء الثاني: التدريب والتطوير					
٦	١	٢	٣	٤	٥
تهتم الوزارة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.					
٧	١	٢	٣	٤	٥
تؤمن الوزارة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
٨	١	٢	٣	٤	٥
تؤدي الدورات التدريبية إلى زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى الوزارة.					
٩	١	٢	٣	٤	٥
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المسؤول المباشر.					
البعء الثالث: تقييم أداء العاملين					
10	١	٢	٣	٤	٥
تعتمد الوزارة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.					

11	يتم تقييم الأداء بناء على معلومات كافية	١	٢	٣	٤	٥
12	تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى تعويض الموارد البشرية الأقل كفاءة بأخرى أكثر كفاءة.	١	٢	٣	٤	٥
13	يتم استخدام طرق متنوعة لتقييم أداء العاملين بالوزارة.	١	٢	٣	٤	٥
14	يتم تقديم الحوافز المادية أو المعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء.	١	٢	٣	٤	٥
البعد الرابع: التمكين الإداري						
15	يفوض المسؤولون بالوزارة بعض صلاحياتهم إلى الموظفين.	١	٢	٣	٤	٥
16	تسمح إدارة الوزارة للموظفين باتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل العمل.	١	٢	٣	٤	٥
17	تتبنى إدارة الوزارة خطة واضحة لتمكين الموظفين من اتخاذ القرار.	١	٢	٣	٤	٥
18	التمكين الإداري لموظفي الوزارة يساهم في إظهار مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها.	١	٢	٣	٤	٥
المحور الثاني: المتغير المستقل الثاني "توظيف الذكاء الاصطناعي"						
١	تساعد شبكة المعلومات الوزارة على تحميل كميات كبيرة من المعلومات.	١	٢	٣	٤	٥
٢	تزود الشبكات الوزارة بخيارات متعددة نتيجة قدراتها العالية في تحليل المعلومات.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تعتمد الوزارة على النظم الحاسوبية الخبيرة في حل المشاكل المعقدة.	١	٢	٣	٤	٥
4	تستخدم الوزارة النظم الحاسوبية الذكية كخبير استشاري للعاملين لتساهم في اتخاذ القرار.	١	٢	٣	٤	٥
5	تستخدم الوزارة الذكاء الاصطناعي بإيجاد حلول سريعة في البيئة المتغيرة.	١	٢	٣	٤	٥
6	تعتمد الوزارة في عمليات التفكير على النظم الحاسوبية الذكية وليس فقط تقتصر على المعلومات.	١	٢	٣	٤	٥
7	تستند الوزارة على النظم الحاسوبية الذكية لاكتساب المعرفة في مجالات خاصة تدعم بها قدرات العاملين.	١	٢	٣	٤	٥
8	تعتمد الوزارة الشبكات في اشتقاق البيانات والمعاني ونشرها.	١	٢	٣	٤	٥
9	تطور الوزارة الخوارزميات لتواكب التطورات التنظيمية والأعمال الإدارية.	١	٢	٣	٤	٥
10	تستفيد الوزارة من الخوارزميات الحاسوبية في الوصول للخيارات في المسائل غير الرقمية.	١	٢	٣	٤	٥
11	يساعد الذكاء الاصطناعي الوزارة في اتخاذ قرارات بالنيابة عنها في حالات معينة محددة سلفاً.	١	٢	٣	٤	٥
12	يقلص الذكاء الاصطناعي الوقت المستخدم من قبل العاملين الإداريين في الوصول على الغاية المنشودة.	١	٢	٣	٤	٥

	٥	٤	٣	٢	١	تعتبر الخوارزميات طريقة ممتازة لمساعدة الإدارة في الوصول إلى نتائج سريعة عند وجود مدخلات كثيرة ومتشعبة.	13
المحور الثالث: المتغير التابع "التميز المؤسسي"							
	٥	٤	٣	٢	١	تقوم الوزارة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	١
	٥	٤	٣	٢	١	تقوم الوزارة بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	٢
	٥	٤	٣	٢	١	تطبق الوزارة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	٣
	٥	٤	٣	٢	١	لدى الوزارة نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	٤
	٥	٤	٣	٢	١	تطبق الوزارة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	٥
	٥	٤	٣	٢	١	تستخدم الوزارة أنظمة لإدارة الجودة.	٦
	٥	٤	٣	٢	١	تعتمد الوزارة اللامركزية في اتخاذ القرار.	٧
	٥	٤	٣	٢	١	تقوم الوزارة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	٨
	٥	٤	٣	٢	١	تراعي الوزارة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	٩
	٥	٤	٣	٢	١	تحرص الوزارة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	١٠

توقيع المحكم/.....

ملحق ٣: الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	07/08/25
Project No.:	
Project Title:	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف الذكاء الاصطناعي على التميز المؤسسي بوزارة العمل – سلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. صفوان الهاشمي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/116).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi

Chair of University Ethics & Biosafety Committee

A' Sharqiyah University, Ibra, Oman

Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om

Phone: +968 2540 1183