



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

- د. غياد كريمة

- ربيقات حسنى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نعمون مراد	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
غياد كريمة	استاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
قنطاس عبلة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:



تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية

دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:
- د. غياد كريمة

من إعداد الطالبة:
- ربيقات حسنى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نعمون مراد	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
غياد كريمة	استاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
قنطاس عبلة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026.



شكر وتقدير

{ وَقَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ }

[الأعراف: 43]

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والحمد لله
الذي أنار لي درب العلم والعلماء، أما بعد:

أتقدم بخالص الشكر والإمتنان لكل من كان له أثر في هذه الرحلة العلمية، لكل
من قدم لي دعماً أو تشجيعاً أو نصيحة ساهمت في إنجاز هذا العمل.



إهداء

"الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم

الصالحات"

"اللهم اجعل هذا العلم حجة لي لا علي، وانفعني به في دنياي وآخرتي"

أهدي هذا العمل تقديرا وإمتنانا

إلى نفسي لأنني كنت الرفيق الأقرب بجهود بذلتها في سبيل الوصول إلى

هذه المرحلة بنجاح

إلى "أمي" التي كانت سندي وداعمي الأول

إلى "أبي رحمة الله"

إلى "أخوتي"

إليكم جميعا.... أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بأبعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، والإبقاء على المواهب) من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 30 إستمارة أخذت كعينة من مجتمع عدد أفرادها 131 من مديرية الموارد البشرية، تم جمع بياناتها وإخضاعها للتحليل بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية دلالة ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة بنسبة 74%.

أوصت الدراسة إلى الاهتمام أكثر بمجال الذكاء الاصطناعي والإطلاع على كل ما هو جديد خاصة ما هو متعلق بإدارة المواهب البشرية بالإضافة إلى تعزيز الاهتمام بإدارة أداء المواهب البشرية من خلال تبني نظام تقييم مستمر قائم على مؤشرات أداء واضحة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، إدارة المواهب البشرية، المؤسسة المينائية.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of Artificial Intelligence (AI) on human talent management and its various dimensions (talent planning, talent acquisition, talent performance management, talent training and development, and talent retention) through a case study of the Skikda Port Authority.

The study adopted a descriptive-analytical approach. To achieve the study's objectives, 30 questionnaires were distributed as a sample drawn from a population of 131 employees within the Human Resources Directorate. The collected data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded that there is a statistically significant impact of Artificial Intelligence on human talent management at the Skikda Port Authority, at a significance level of $\alpha \leq 0,05$, accounting for 74 %.

Based on these findings, the study recommended paying greater attention to the field of Artificial Intelligence and staying up-to-date with its latest developments, particularly those related to human talent management.

Additionally, it emphasized the need to enhance focus on human talent performance management by adopting a continuous evaluation system based on clear key performance Indicators (KPIs).

Keywords : Artificial Intelligence (AI), Human Talent Management, Skikda Port Authority.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	شكر وتقدير
–	الإهداء
–	الملخص
–	فهرس المحتويات
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
–	قائمة الملاحق
–	قائمة الاختصارات والرموز
أ-ر	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية
3	المطلب الأول: ماهية الذكاء الإصطناعي
3	الفرع الأول: مفهوم الذكاء الإصطناعي
8	الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإصطناعي
8	الفرع الثالث: أنواع الذكاء الإصطناعي
10	الفرع الرابع: أهمية الذكاء الإصطناعي

10	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المواهب البشرية
10	الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب البشرية
11	الفرع الثاني: مبادئ إدارة المواهب البشرية
12	الفرع الثالث: أهمية إدارة المواهب البشرية
12	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المواهب البشرية
14	المبحث الثاني: العلاقة بين الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية
14	المطلب الأول: تأثير الذكاء الإصطناعي في تخطيط واستقطاب المواهب البشرية
14	الفرع الأول: تأثير الذكاء الإصطناعي في تخطيط المواهب البشرية
14	الفرع الثاني: تأثير الذكاء الإصطناعي في استقطاب المواهب البشرية
15	المطلب الثاني: تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية، وتدريبها وتطويرها والإحتفاظ بها
15	الفرع الأول: تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية
15	الفرع الثاني: تأثير الذكاء الإصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية والإحتفاظ بها
16	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة
16	المطلب الأول: الدراسات المحلية
16	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير الذكاء الإصطناعي
17	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية
18	المطلب الثاني: الدراسات العربية
18	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت متغير الذكاء الإصطناعي

19	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية
20	الفرع الثالث: الدراسة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين
21	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
21	الفرع الأول: الدراسات التي تناولت متغير الذكاء الاصطناعي
21	الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية
22	الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين
23	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: العناصر المنهجية لدراسة الحالة
27	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة
27	الفرع الأول: تقديم المؤسسة ومجتمع الدراسة
33	الفرع الثاني: عينة ونموذج الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
34	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
36	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

43	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
45	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
45	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
45	الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية
48	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للمحور الثاني
50	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثالث
56	الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور الثالث
57	الفرع الخامس: نتائج تحليل تصورات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإستبيان
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
59	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
61	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
72	خلاصة الفصل الثاني
74	الخاتمة
78	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل التاريخية لظهور الذكاء الإصطناعي	5
02	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	33
03	مقياس ليكارت الخماسي	35
04	مجالات معامل الارتباط	36
05	الصدق البنائي لعبارات محور الذكاء الإصطناعي	37
06	الصدق البنائي لعبارات بعد تخطيط المواهب	38
07	الصدق البنائي لعبارات بعد استقطاب المواهب	38
08	الصدق البنائي لعبارات بعد إدارة أداء المواهب	39
09	الصدق البنائي لعبارات بعد تدريب المواهب	39
10	الصدق البنائي لعبارات بعد الإبقاء على المواهب	40
11	الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة المواهب البشرية	41
12	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	41
13	معامل الثبات لمحاور وأبعاد الاستبيان	42
14	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كموجروف سميرنوف)	43
15	المدى وفقا لمقياس الأهمية	44
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	46
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	46
19	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	47

47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	20
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الذكاء الإصطناعي	21
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تخطيط المواهب	22
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد استقطاب المواهب	23
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إدارة المواهب	24
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد تدريب وتطوير المواهب	25
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإبقاء على المواهب	26
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور إدارة المواهب البشرية	27
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاول الدراسة	28
60	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرئيسية	29
61	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى	30
63	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية	31
64	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة	32
65	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة	33
67	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة	34

68	نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس	35
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن	36
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	37
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية	38
70	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي	39

قائمة الأشكال

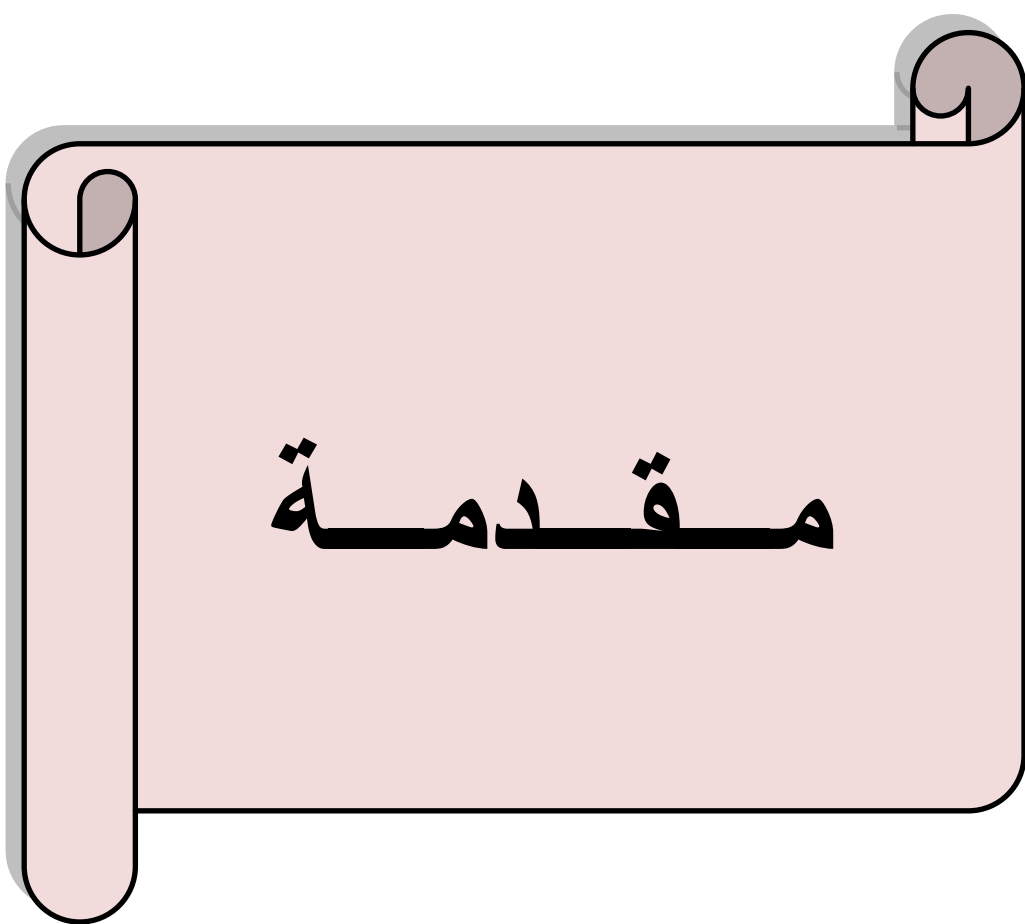
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة	01
32	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	02
34	نموذج الدراسة	03

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	84
02	الاستبيان	85
03	مخرجات برنامج spss	91

قائمة الاختصارات

الترجمة العربية	الدلالة	الرمز
المؤسسة العمومية الإقتصادية	Entreprise Publique Economique	EPE
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	spss



توطئة:

تشهد البيئة الاقتصادية والإدارية المعاصرة تحولات جوهرية متسارعة ناتجة عن الثورة الرقمية والتكنولوجيا الذكية، الأمر الذي فرض على المؤسسات الحديثة ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها التقليدية وتبني أدوات مبتكرة تمكنها من تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والتميز المؤسسي.

ومن بين أبرز التحولات التقنية التي فرضت نفسها بقوة في الآونة الأخيرة، وتداخلت بشكل مباشر مع العلوم الإدارية، يبرز الذكاء الاصطناعي كأحد أهم مخرجات الثورة الرقمية، لما يوفره من إمكانيات متقدمة في معالجة البيانات، ودعم الإدارة الذكية، ورفع مستوى الكفاءة والمرونة مع الإستغلال الأمثل للمورد البشري كركيزة أساسية وميزة تنافسية مستدامة تسعى إليها المؤسسات. وفي هذا الإطار تكتسب إدارة المواهب البشرية أهمية متزايدة بوصفها نهجا استراتيجيا يركز على تعزيز القدرات البشرية، حيث تسهم في بناء بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار، وتطوير القيادات، ومواءمة إمكانيات العاملين مع متطلبات المؤسسة لتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

أولاً: إشكالية الدراسة

لم يعد يقتصر دور الذكاء الاصطناعي على أتمتة المهام الروتينية فقط، بل امتدت تطبيقاته إلى إدارة المواهب البشرية والتي تهدف إلى اكتشاف الأفراد ذوي الإمكانيات العالية واستقطابهم وتطوير مهاراتهم والمحافظة عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي استدعى المؤسسات إلى توظيف الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات إدارة المواهب وجعلها أكثر دقة وفعالية.

ومنه طرح السؤال الرئيسي التالي:

"هل يؤثر الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟"

ويندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

5. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في الإبقاء على المواهب بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

6. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي) في المؤسسة المينائية سكيكدة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير للذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

2. الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في تخطيط المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في استقطاب المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

5. لا يوجد تأثير للذكاء الإصطناعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

6. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي) بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية:

1. المبررات الذاتية:

- ارتباط الموضوع بتخصص الطالبة في مجال إدارة الأعمال؛
- إهتمام الباحثة بمجال الذكاء الإصطناعي وتطبيقاته في إدارة المواهب البشرية والسعي إلى فهم كيفية توظيف تقنياته في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

2. المبررات الموضوعية:

- حداثة الموضوع وتسارع الاهتمام به على المستوى الأكاديمي والمهني؛
- قلة الدراسات، خاصة العربية منها والتي تناولت موضوع تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية؛
- السعي للمساهمة بهذه الدراسة في إثراء الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى الاختلاف في وجهات النظر ومستوى إلمام الموظفين بمفهوم الذكاء الإصطناعي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى استخدام تقنيات الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط بين الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية.

خامساً: أهمية الموضوع

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أبرز المفاهيم والممارسات الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة وهي الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية نظراً للحاجة المتزايدة لها لدى المؤسسات في ظل بيئة تنافسية تعتمد على سرعة معالجة البيانات ودقة التحليلات التنبؤية وموضوعية تقييم الكفاءات،

بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت موضوع تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بأبعادها، مما يجعلها مدخلًا علميًا للمساهمة في إثراء رصيد الدراسات الأكاديمية المحلية.

سادسًا: حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الذكاء الاصطناعي (المتغير المستقل) ومدى تأثيره على إدارة المواهب البشرية (المتغير التابع) بأبعادها المتمثلة في كل من (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الإبقاء على المواهب) في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
2. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة.
3. **الحدود البشرية:** تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والبالغ عددهم 131، حيث تم أخذ عينة قصدية قدرها 30 مفردة.
4. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 2026/05/25 إلى غاية 2026/06/11 خلال الفصل الثاني من سنة الدراسة الجامعية 2025-2026.

سابعًا: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة.

1. **الجانب النظري:** تم الإعتماد في الجانب النظري على الكتب، المقالات، المجالات العلمية، أطروحة دكتوراه، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع الانترنت لتدعيم المعلومات المتحصل عليها.
2. **الجانب التطبيقي:** تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال دراسة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة.

ثامنًا: هيكل الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة حسب طريقة IMRAD، تم تقسيمه على فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية، أما المبحث الثاني فيتعلق بالعلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية، أما عن المبحث الثالث فخصص للأدبيات التطبيقية للدراسة، أما فيما يخص الفصل الثاني فهو يتعلق بدراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، والمقسم إلى مبحثين، المبحث الأول يتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فيتعلق بالنتائج والمناقشة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية والإدارية المتسارعة، أصبح الذكاء الاصطناعي من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات بالتوازي مع تنامي الإدراك لأهمية إدارة المواهب البشرية التي تعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتميزها، إذ يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير أساليب المواهب والكفاءات وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء والتنبؤ بالاحتياجات من المواهب البشرية مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية وأبعادها والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية.

المبحث الثاني: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية

إن الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية يشكلان ركيزتين أساسيتين لتحقيق الريادة والتفوق في عصر التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة.

في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى ماهية كل من الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب.

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاصطناعي

الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي

أولاً: نشأة الذكاء الاصطناعي

أشارت العديد من الكتب والأبحاث والدراسات إلى تاريخ الذكاء الاصطناعي، فمنها من أرجع جذوره الأولى إلى العصور القديمة ومنها من ربطه بظهور وتطور الحاسب الآلي، بينما الأخرى على أنه بدأ فعلياً مطلع الخمسينات من القرن الواحد والعشرين، وقد أطلق الباحثون في هذا المجال على كل مرحلة من مراحل ظهور الذكاء الاصطناعي اسماً معيناً، وتتمثل في:

1. ميلاد الذكاء الاصطناعي: على الرغم من صعوبة تحديد هذه المرحلة بدقة، إلا أنها تعود لعام 1942 عندما نشر المؤلف الأمريكي المتخصص في الخيال العلمي Isaac Asimov قصته القصيرة حول روبوت صنعه المهندسون قادر على تطوير نفسه والتكيف مع القوانين الثلاثة للروبوت، الأول عدم الأذى، والثاني إطاعة أوامر الإنسان والثالث على الروبوت لآية نفسه، مما ألهم علماء في مجال الكمبيوتر من بينهم العالم الأمريكي Marvin Minsky أحد مؤسسي مختبر mit لعلوم الحاسب والذكاء الاصطناعي تزامناً مع إنشاء الشبكات العصبية الأولى حيث قام عالمي الأعصاب Warren McCulloch and Walter Pitts سنة 1943 بحساب منطقي للأفكار الأساسية في النشاط العصبي، والتوصل إلى النموذج الرياضي الأول للعصب البيولوجي والعصب الاصطناعي، ثم قام عالم الرياضيات Alan Turing بتطوير نظام عبارة عن كمبيوتر ميكانيكي كهربائي، وقام بنشر مقال عام 1950 بعنوان "آلات الحوسبة والذكاء" والذي وصف فيه كيفية إنشاء الآلات الذكية وفي سنة 1956 ظهر بشكل رسمي مصطلح الذكاء الاصطناعي على يد عالمي الكمبيوتر جون ماركتي ومارفين منسكي خلال ورشة عمل حول مشروع للذكاء الاصطناعي في كلية دار تموت في هانو فريا بالولايات المتحدة الأمريكية، حضرها

متخصصين من علماء الكمبيوتر والرياضيات كان الغرض منها إنشاء مجال بحث جديد يهدف إلى بناء آلات قادرة على محاكاة الذكاء البشري. (شويني، 2025، صفحة 49)

2. صعود وهبوط الذكاء الاصطناعي: هذه الفترة تم إنشاء برنامج كمبيوتر اسمه eliza ما بين عامي 1964 و1966 بواسطة جوزيف ويزنوم في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وهي عبارة عن أداة معالجة للغة الطبيعية قادرة على خلق محادثة مع الإنسان.

كما قام العالم مينكسي بعمل الإطارات لتمثيل المعلومات ووضع العالم وينفرد نظاما لفهم الجمل الإنجليزية وقام العالمين أنستون وبراون بتلخيص كلمات في معهد Massachusetts للتكنولوجيا لمجموعة أبحاث في معالجة اللغات الطبيعية والرؤية في الحاسب والإنسان الآلي والمعالجة الشكلية أو الرمزية، وفي منتصف السبعينات ظهرت التقنيات المختلفة للكثير من التطبيقات ساهمت في انتقال جزء من الذكاء البشري إلى برامج الحاسوب، وظهور نظام الذكاء الاصطناعي الحديثة مثل التغذية الراجعة وآليات معالجة القوائم وتقنيات مختلفة للبرمجة، لكن بحلول منتصف السبعينات، توقف هذا التقدم حيث بدأت تظهر الشكوك حول قدرة الذكاء الاصطناعي على تحقيق الوعود لسببين الأول يتمثل في الخطأ الكبيرة التي وعداها الأفراد والثاني سببه التمويل. (الزيودي والفقرء، 2023، الصفحات 72-73).

3. مرحلة الحصاد: مع بداية الثمانينات شهدت أبحاث الذكاء الاصطناعي انتعاشا كبيرا من خلال النجاح التجاري بمجال النظم الخبيرة المحاكية للخبراء البشريين، وفي عام 1985 وصلت أرباح أبحاث الذكاء الاصطناعي إلى أكثر من مليار دولار مما شجع على تمويل هذا النوع من الأبحاث، فصنع الإنسان الآلي بصورته المبسطة وطورت أجهزة حاسوب قادرة على اتخاذ بعض القرارات اعتمادا على حلول لمشكلات مبرمجة سابقا، وفي عام 1997 استطاع الحاسوب هزيمة الإنسان لأول مرة في لعبة الشطرنج، لتتولى بعدها التحسينات، حيث انتشر الذكاء الاصطناعي ودخل العديد من الشركات مثل Google وNetflix وAmazon، واستند في تطوره على وحدة معالجة الرسوم أي التعامل مع البيانات الجرافيكية بشكل جيد والثاني على التحول الرقمي وبرز البيانات الضخمة والخوارزميات التي يعتمد عليها الذكاء الاصطناعي.

وتوالى الاكتشافات في مجالات متنوعة تحديدا سنة 2010 من خلال تقنية التعلم العميق والتي مكنت الروبوتات الذكية من تصنيف الصور بدقة عالية، ثم روبوتات الخدمة وغيرها. (شويني، 2025، صفحة 50)

ويمكن حصر مراحل تطور الذكاء الاصطناعي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المراحل التاريخية لظهور الذكاء الاصطناعي

المرحلة	الحدث
المرحلة الأولى: ميلاد الذكاء الاصطناعي (1942 – 1956)	نشر الكاتب (إسحاق أسيموف Isaac Asimov) سنة 1942 قصة تعتمد على الخيال العلمي حول روبوت صنعه المهندسون قادر على التكيف مع عالم البشر وتطوير نفسه وفقا لذلك.
	ظهرت الشبكات العصبية الاصطناعية الأولى سنة 1943 عن طريق نموذج رياضي طوره عالمي الأعصاب Warren mcculloch and Walter pitts.
	قيام عالم الرياضيات الإنجليزي Alan Turing سنة 1943 بتطوير نظام كمبيوتر ميكانيكي كهربائي استطاع من خلاله فك شيفرة Enigma التي استخدمها الجيش الألماني في الحرب العالمية الثانية.
	قيام Turing بنشر مقال بعنوان آلات الحوسبة والذكاء سنة 1950 شرح من خلاله كيفية صناعة الآلات الذكية واختبار ذكائها.
	ظهور مصطلح الذكاء الاصطناعي بشكل رسمي سنة 1956 على يد عالمي الكمبيوتر John Mccarthy and Morvin Minsky كبداية لميلاد مجال بحثي جديد يهدف لصنع الآلات وبرامج ذكية قادرة على محاكاة الذكاء البشري.
المرحلة الثانية: بروز ثم تراجع الذكاء الاصطناعي (1957 – 1980)	قيام العالم Joseph Weizenbaum ما بين عامي 1964 – 1966 بابتكار برنامج كمبيوتر اسمه eliza وهو عبارة عن أداة معالجة للغة الطبيعية قادرة على خلق محادثات مع البشر.
	قيام العالم Minsky بعمل الإطارات لتمثيل المعلومات.
	وضع العالم Wingrad نظاما لفهم الجمل الإنجليزية.
	قيام العالمين Anston and Brown بتلخيص كلمات في معهد Massachusetts للتكنولوجيا والتي تحتوي على بعض الأبحاث في معالجة اللغات الطبيعية والرؤية في الحاسب والإنسان الآلي والمعالجة الشكلية أو الرمزية.

ظهور التقنيات المختلفة المعالجة للكثير من التطبيقات والتي ساهمت بشكل كبير في إنتقال جزء من الذكاء البشري إلى برامج الحاسوب. إنشاء نظم الذكاء الاصطناعي الحديثة مثل التغذية الراجعة وآليات معالجة القوائم والتقنيات المختلفة للبرمجة. بروز وازدياد الشكوك حول قدرة الذكاء الاصطناعي في منتصف السبعينيات على تحقيق الوعود التي قطعها مما أثر سلباً على تقدم وتطور هذا المجال. بروز تقرير عالم الرياضيات Lighthill James السلبي عن جدوى الذكاء الاصطناعي، وفشل هاته التقنية في حل المشاكل ونقص مصادر التمويل بسبب سحب الحكومة والجيش استثمارتهما في هذا المجال. ازدهار تقنية الذكاء الاصطناعي من جديد ففي 1985 وصلت أرباح أبحاث الذكاء الاصطناعي إلى أكثر من مليار دولار.	
إقبال الحكومات أكثر لتمويل هذا النوع من الأبحاث، مما انعكس إيجاباً مع مجالات حيوية، مثال المجال اللوجستي والبيانات والتشخيص الطبي. اللجوء للتقنيات الحديثة لمعالجة المشكلات الخاصة بقطاع الصناعة، فنتج عن ذلك صنع الإنسان الآلي بصورته المبسطة. تطوير أجهزة حاسوب قادرة على اتخاذ بعض القرارات، اعتماداً على حلول لمشكلات مبرمجة مسبقاً. عام 1977 استطاع الحاسوب هزيمة الإنسان لأول في لعبة الشطرنج لتتوالى بعد ذلك التحسينات التي دفعت بالذكاء الاصطناعي للأمام. دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي للعديد من الشركات مثل google و Netflix و Amazon. بروز البيانات الضخمة التي تعد المادة الخام التي تغذي الخوارزميات التي يعتمد عليها الذكاء الاصطناعي والتي دخلت مجالات مختلفة مثل الألعاب والنقل والطب وغيرها. بروز الاكتشافات المثيرة في مجالات متنوعة مثل المنطق وبحوث العمليات والإحصاء وهندسة التحكم ومعالجة الصور واللغويات والفلسفة وعلم	

الأعصاب، وظهور تقنية التعلم العميق سنة 2010، التي حسنت من فعالية الروبوتات الذكية، خاصة ما تعلق بالسيارات الذكية ذاتية القيادة وروبوتات خدمة العملاء.	
عام 2017 تم انعقاد مؤتمر asilomar حول الذكاء الاصطناعي في مدينة كاليفورنيا من تنظيم معهد مستقبل الحياة، حضره أكثر من مفكر وباحث في مجالات متعددة مثل الاقتصاد والقانون، بهدف مناقشة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي، وكان من أبرز نتائج هذا المؤتمر وضع عدة ضوابط أخلاقية للبحوث في هذا المجال.	المرحلة الثالثة: ازدهار الذكاء الاصطناعي (1981-2023)
عام 2018 استطاع نموذج مبني على الذكاء الاصطناعي خاص بمعالجة اللغة اسمه (علي بابا) التفوق على الإنسان في اختبار استيعاب القراءة والفهم بجامعة ستانفورد. في نفس السنة تم الإعلان عن خدمة google duplex سمحت لممثلي الذكاء الاصطناعي من إجراء محادثات طبيعية عن طريق محاكاة الصوت البشري وكذا حجز المواعيد عبر الهاتف.	

المصدر: (شويني، 2025، الصفحات 50-52)

ثانيا: تعريف الذكاء الاصطناعي:

هناك العديد من التعاريف نذكر:

- يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: "مجال من مجالات علوم الكمبيوتر يهدف إلى فهم السلوك الذكي وإنشاء آلات ذكية قادرة على أداء المهام التي تتطلب ذكاء بشري". (نافع، 2025، صفحة 03)
- يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه: "فرع من فروع علوم الحاسبات، وهو العلم الذي يجعل الآلات تفكر مثل البشر، بمعنى حاسوب له عقل". (مناصري، 2024، صفحة 89)
- كما يعرف بأنه: "نظام آلي مصمم للعمل بمستويات متفاوتة من الاستقلالية والذي قد يظهر قابلية للتكيف بعد النشر والذي يستنتج من المدخلات التي يتلقاها كيفية توليد المخرجات مثل التنبؤات أو المحتوى أو التوصيات أو القرارات التي يمكن أن تؤثر على البيئات المادية أو الافتراضية". (عبد القادر عجوط، رشيد بوحجر، 2025، صفحة 458)
- يعرف أيضا على أنه: "آلة ذكية مثالية تعد وكيلا عقليا مرنا يدرك بيئته ويتخذ إجراءات تعظم احتمال نجاحه في تحقيق هدف ما". (مقداد و حمودة، 2024، صفحة 40)

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الاصطناعي

تتلخص أهداف الذكاء الاصطناعي فيما يلي:

- الوصول إلى أنماط معالجة العمليات العقلية العليا التي تتم داخل العقل البشري؛
- تسهيل استخدام وتعظيم فوائد الحاسوب من خلال قدرتها على حل المشكلات والتدريب والتعلم؛
- تطوير برامج الحاسوب بحيث تستطيع التعلم من التجارب؛
- قيام الحاسوب بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم وتمثيل البرامج لمجال من مجالات الحياة؛ (العقل و آخرون، 2021، الصفحات 36 - 37)

فهم طبيعة الذكاء الإنساني لعمل برامج حاسوب قادرة على محاكاة للسلوك الإنساني المتسم بالذكاء، وهذا يعني قدرة البرنامج على معالجة مسألة أو اتخاذ قرار معين بناءً على وصف لهذا الموقف والبرنامج يجد الطريقة المتبعة لهذه المسألة أو اتخاذ القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي تم تغذيتها للبرنامج مسبقاً. (زعموكي و مرزق ، 2023، صفحة 39)

الفرع الثالث: أنواع الذكاء الاصطناعي

يمكن تصنيف الذكاء الاصطناعي إلى صنفين هما:

- على أساس القدرات:

ونجد: (رزق الله، 2025، صفحة 138)

1. **الذكاء الاصطناعي الضيق:** أنظمة الذكاء الضيقة أو الضعيفة لديها ذكاء محدد يحاكي السلوك الذكي في منطقة محددة، ومن الأمثلة عليها تطبيق المساعد الشخصي الذكي SIR من شركة Apple يوظف التطبيق الإنترنت كقاعدة بيانات قوية للإجابة عن الأسئلة المنطوقة للمستخدمين وإجراء محادثة مع أشخاص فعليين ولكنه يعمل بطريقة ضيقة جداً محددة مسبقاً، ويمكن إثبات ذلك من خلال النتائج غير الدقيقة التي تحصل عليها عند إجراء محادثات لم تتم برمجته للاستجابة لها.

2. **الذكاء الاصطناعي القوي:** هو مصطلح يستخدم لوصف عملية الذكاء الاصطناعي إلى الدرجة التي تكون فيها قدرة الآلة الفكرية مساوية وظيفياً للإنسان، فالذكاء الاصطناعي القوي ينص على أن الحاسوب يمكن برمته ليكون عقلاً بشرياً وأن يكون ذكياً بكل معنى الكلمة، وأن يكون لديه إدراك ومعتقدات وأن يكون لديه حالات إدراكية أخرى عادة ما تكون مسندة للإنسان فقط.

3. الذكاء الاصطناعي الخارق: وهو الذي قد يتجاوز الذكاء البشري ويكون عادة أكثر حكمة ويتفوق على البشر في جميع الجوانب مثل الإبداع وحل المشكلات.

– على أساس الوظائف:

ونجد: (دقة و حنيش، 2024، الصفحات 233-234)

1. الآلات التفاعلية: وهي أبسط أنواع الذكاء الاصطناعي، ومن مميزاتها أنها غير قادرة على تكوين الذكريات ولا على استخدام خبرات الماضي لاتخاذ قرارات مباشرة.

حيث أن الأجهزة الحالية تتفاوت من حيث درجة الإدراك، غير أن هذا لا يمنع من القيام بإدخال بعض الأساليب والتقنيات حتى تتمكن من أداء مهام معينة بشكل أفضل، ومن الأمثلة الشهيرة على الآلات التفاعلية هو حاسوب DEEP BLUE الذي صممه IBM.

2. الذكاء الاصطناعي ذو الذاكرة المحدودة: وتكون له القدرة على تخزين البيانات وهذا عند جمعها وموازنة القرارات المحتملة، لهذا يعتبر أكثر تعقيدا وأكبر فاعلية من الآلات التفاعلية.

ونجد ثلاثة نماذج رئيسية للتعليم الآلي يستخدم الذاكرة المحدودة للذكاء الاصطناعي هي:

1.2. التعليم المعزز: الذي يقوم بوضع تنبؤات واحتمالات أفضل من خلال مبدئي المحاولة والأخطاء المكررة.

2.2. الذاكرة طويلة الأمد: تقوم باستخدام البيانات السابقة للمساعدة على توقع العنصر التالي بشكل متسلسل.

3.2. الشبكات التوليدية المتطورة: والتي تتطور مع مرور الوقت بناءً على التجارب السابقة مع كل قرار جديد، ويستخدم المحاكاة والإحصاء وحتى الصدفة للتنبؤ بالنتائج خلال دورة التطور الخاصة به.

3. نظرية العقل: تشير إلى مقدرة الذكاء الاصطناعي على فهم مشاعر ومعتقدات وأحاسيس وحتى نوايا البشر، فهي بذلك تستخدم هذا الفهم من أجل التفاعل معهم بشكل أكثر فعالية أي يجب أن تكون الآلة قادرة على استيعاب مفهوم العقل ومعالجته وتقلبات العواطف والأحاسيس.

الفرع الرابع: أهمية الذكاء الاصطناعي

تكمن أهمية الذكاء الاصطناعي في: (حمادي و نون زازة، 2021، الصفحات 24-25)

- يساهم الذكاء الاصطناعي في المحافظة على الخبرات البشرية المتراكمة بنقلها للآلات الذكية؛
 - يمكن الإنسان من استخدام لغة التعامل مع الآلات والتطبيقات عوضاً عن لغات البرمجة الحاسوبية، مما يجعل استخدامها في تناول كل شرائح المجتمع وليس حكراً على فئة معينة؛
 - يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً هاماً في الكثير من الميادين مثل تشخيص الأمراض ووصف الأدوية والاستشارات المهنية والتعليم التفاعلي وكذا الأمن وغيرها؛
 - يساهم في وضع وصنع القرار كون الأنظمة الذكية تتمتع بالاستقلالية والدقة والموضوعية وبالتالي فإن القرارات بعيدة عن الخطأ أو الانحياز والعنصرية والشخصية؛
 - تخفف الآلات الذكية عن الإنسان الكثير من المخاطر والضغوطات وتجعله يركز على أشياء أكثر أهمية.
- وبالتالي يمكن حصر أهمية الذكاء الاصطناعي في المجالات التالية: (شويني، 2025، الصفحات 53-54)

- مجال تحليل البيانات واكتشاف الفرص وتشخيص نقاط الضعف بالنسبة للمنظمات؛
- المجال الطبي من خلال الفحص الطبي والاستشارات وضعف الأدوية؛
- المجال الصناعي مثل التشخيص ومراقبة الإنتاج ومختلف الوظائف؛
- المجال التعليمي مثل البرامج التعليمية، تتبع دقيق لأنشطة المتعلمين.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المواهب البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة المواهب البشرية

تعددت تعريف إدارة المواهب البشرية نذكر منها:

- إدارة المواهب البشرية هي فكر منبثق عن إدارة الموارد البشرية ومنهج شامل يهدف إلى الإستثمار الأمثل لرأس المال البشري للمنظمة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المرجوة عبر تكامل عمليات الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالموهوبين. (درة وآخرون، 2022، صفحة 215)
- تعرف إدارة المواهب على أنها الإدارة التي تركز على تنمية الأفراد والموهوبين والاحتفاظ بهم. (صالح، 2020، صفحة 129)
- تعرف إدارة المواهب على أنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في الاستقطاب، والاختيار والتطوير. (شنافي، 2020، صفحة 16)

كما يمكن تعريف إدارة المواهب البشرية بأنها "إدارة رأس المال البشري وعملية تجنيد وإدارة وتقييم وتطوير موارد الناس والمحافظة عليها، وإدارتها بأفضل وسيلة من أجل اتخاذ وصنع القرارات الاستراتيجية". (العمارات، 2021، صفحة 21)

ويمكن أن نبرز اختلاف إدارة الموارد البشرية عن إدارة المواهب في النقاط التالية: (حميش، 2023، صفحة 423)

- التوظيف والتدريب والاحتفاظ: فقد كان يتمركز سابقا في إدارة الموارد البشرية، حيث هذه الأنشطة هي في صميم مسؤولية القسم فقط بينما إدارة المواهب يتم مشاركتها مع مديري الخطوط الامامية والذين يقودون العملية؛
- إدارة الموارد البشرية لديها نطاق أوسع من إدارة المواهب، حيث يعتبر البعض إدارة المواهب مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية تعنى بإدارة وتطوير الموظفين؛
- إدارة المواهب البشرية تعزز الانفراد والتجزئة فيما تعزز إدارة الموارد البشرية المساواة وتعامل كل موظف بطرف مماثل وتتجنب التمييز؛
- إدارة المواهب عبارة عن استراتيجيات متكاملة وأنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف وتطوير الأشخاص والاحتفاظ بذوي الكفاءات المطلوبة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المواهب البشرية

تقوم إدارة البشرية على عدد من المبادئ منها: (عبد الفتاح، 2012، الصفحات 11-12)

1. **الإنجاز:** يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الموهبة" على مدى اقتران المواهب لإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملا متميزا، وأن تتبع الموهبة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة.
2. **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الموهبة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة وتعتبر المعرفة والقدرات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة.
3. **الاختيار والتعيين:** لم تعد أساليب التعيين ذات الصلة السياسية أو العاطفية صالحة لظهور أو اكتشاف المواهب، وتحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين للاختيار السليم.

4. **الإتصال:** تحتاج إدارة المواهب إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارات اتصالية في توصيل الرسائل والنعاني، كذلك التغذية العكسية التي يصدرها الموهوبين.

5. **المسؤولية في التقييم:** يجب الاستناد على معايير موضوعية في التقييم فالتحيز في الحكم يقضي على الموهبة ولا يساعد على الإنجاز والإبداع.

6. **التدريب:** الموهبة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، بل يجب صقل الموهبة بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، فلا يمكن أن تنمو الموهبة دون أن تزرع. (رايس، 2024، صفحة 138)

الفرع الثالث: أهمية إدارة المواهب البشرية

تظهر الأبحاث أن الشركات تركز بشكل متزايد على إدارة المواهب مما يبين مدى أهميتها، حيث نجدها تكمن في: (عفانة و عثمان، 2022، صفحة 145)

- تعمل على إعداد قيادات مستقبلية من خلال بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة؛
- تعمل على تطوير رأس المال البشري وزيادة المهارات؛
- تقوم بتحسين صورة وسمعة المنظمة؛
- زيادة جودة العمل وإنتاجية المؤسسة؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تعمل على استكشاف الطاقات الكامنة وجعل عملية التوظيف أكثر كفاءة.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المواهب البشرية

يقع نطاق إدارة المواهب ضمن مجموعة من الممارسات المتكاملة فيما بينها، وفي ظل الاختلاف بين الباحثين على تحديدها، يمكن التطرق إلى الممارسات التالية:

1. **تخطيط المواهب:** وهو التحليل المستمر للموارد البشرية الموهوبة في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمواهب والتخصصات اللازمة لكل قسم في المنظمة وتوافرها في الوقت والمكان المناسب، مما يساعد على تطور المنظمة وتحقيق أهدافها. (حسين، 2021، صفحة 13)

2. **استقطاب المواهب:** عن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هؤلاء الموهوبين والتعرف عليهم، وقد تعددت طرق الكشف عن الموهوبين بالاعتماد على:

- **الذكاء:** باستعمال مقياس ستانفورد للذكاء؛
 - **التحصيل الدراسي:** بحيث يشمل التفوق والتحصيل الأكاديمي المرتفع؛
 - **التفكير الابتكاري:** بحيث يتم الكشف عن الفرد المتميز ومدى تباين طريقة تفكيره من طلاقة وأصالة والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.
3. **إدارة أداء المواهب:** تعتبر إدارة الأداء عجزاً لا يتجزأ من عملية إدارة المواهب، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الفردي أو الجماعي، فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.
4. **تدريب وتطوير المواهب:** فمن خلال تطوير قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم ومعارفهم عن طريق التعليم المستمر كالدورات والمؤتمرات والندوات، تعتمد تنمية المواهب على التغيرات في الأداء والإدراك والسلوك لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب مع الوظيفة. (أحلام و حير ، 2019، الصفحات 97-98)
5. **الإبقاء على المواهب:** أي المحافظة على المواهب، فعندما يكون الأشخاص المناسبين في المواقع الصحيحة تستطيع المؤسسات التقدم نحو تحقيق ما تريد الوصول إليه من خلال إختيار أكثر الأشخاص إنجازاً لكل موقع في المؤسسة، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة. (حسين، 2021، صفحة 14)

المبحث الثاني: العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية

خلال هذا المبحث سيتم عرض العلاقة النظرية بين الذكاء الاصطناعي وأبعاد إدارة المواهب البشرية بما تتضمنه المطالب الثلاثة.

المطلب الأول: تأثير الذكاء الاصطناعي في تخطيط واستقطاب المواهب البشرية

الفرع الأول: تأثير الذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية

يحدث الذكاء الاصطناعي تأثير كبير في تخطيط المواهب البشرية، حيث ينقلها من الأساليب التقليدية إلى أسلوب حديث استباقي وتنبؤي يعزز من كفاءتها وفعاليتها، حيث نجده يعمل على: (عجوط و بوحجر، 2025، صفحة 460)

- إتاحة المزيد من الوقت للتركيز على المهام ذات القيمة المضافة؛
- يعمل الذكاء الاصطناعي على ربط العمليات وتنظيمها بكفاءة في ضوء استراتيجية المنظمة؛
- يعمل على التنبؤ بالاحتياجات من المواهب البشرية المستقبلية؛
- يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب.

الفرع الثاني: تأثير الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية

يعد استقطاب المواهب البشرية مهما لكافة المنظمات، ويعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل مهارات المتقدمين وتحديد مدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة، وبالتالي يساعد على تحسين عملية الاستقطاب. (الحارثي و دخيل العنزي، 2025، صفحة 59)

ونجد ذلك في: (بريكي و آخرون، 2024، صفحة 474)

- مساهمة الذكاء الاصطناعي في تحليل ملفات المترشحين والتحقق من كفاءاتهم؛
 - يعمل على تزويد أصحاب العمل على رؤى معمقة حول المهارات والمعرف المطلوبة، مما يسرع في عملية استقطاب المواهب البشرية؛
 - يساعد الذكاء الاصطناعي متخصصي الموارد البشرية في إختيار المرشحين المناسبين.
- بالإضافة إلى: (رزق الله، 2025، صفحة 140)

- يمكن من تحويل قاعدة البيانات إلى سير ذاتية منظمة في ثواني ودفع سيرة المترشح إلى الشركة بسرعة؛
- فحص وتحليل السير الذاتية بشكل آلي وتحديد المرشحين الأنسب للوظائف.

المطلب الثاني: تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية، وتدريبها وتطويرها والإحتفاظ بها

الفرع الأول: تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية

يساهم الذكاء الاصطناعي بشكل كبير في إدارة أداء المواهب البشرية، حيث يساعد في تحديد الأفراد ذوي الإمكانيات العالية ومجالات التحسين.

وأيضا نجده يساهم في: (كاظم و آخرون، صفحة 163)

➤ إعطاء تقييمات قائمة من خلال تحليل بيانات الأداء التاريخية والتنبؤ بالإنجازات المستقبلية باستخدام أدوات مثل Workday؛

➤ تحليل الأداء بشكل موضوعي وبعيدا عن التحيز؛

➤ تحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين؛

➤ تقديم تغذية راجعة بشكل دوري مخصصة لكل فرد.

الفرع الثاني: تأثير الذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية والإحتفاظ بها

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقوم بدور أكبر في التوجيه على تدريب متخصص حسب الاحتياجات الفردية.

حيث يعمل على: (كاظم و آخرون، صفحة 163)

➤ تحديد فجوات المهارات وتقديم توصيات للتطوير؛

➤ متابعة التقدم وتقييم برامج التدريب؛

➤ تحليل اتجاهات السوق والمهارات المطلوبة لتدريبهم وتطويرهم؛

➤ استخدام أنظمة المكافآت الذكية: تحليل بيانات الأداء لتحديد المكافآت المناسبة تلقائيا لتحفيزهم.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة

إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إنجاز أي دراسة تعتمد على منهجية علمية، لأنها تزود الباحث بقاعدة معلومات يعتمد عليها بالإضافة إلى أنها تساعد على تطوير أفكاره البحثية بما يتناسب مع دراسته.

وفي هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة مجموعة من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية في شكل مقالات منشورة في مجالات محكمة، تشمل هذه الدراسات المحلية، العربية والأجنبية، منها ما تناول كلا المتغيرين ومنها ما تناول أحد المتغيرين من الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت المتغير الأول الذكاء الاصطناعي

1. دراسة إيمان مقداد ونسيم حمودة (2024)، بعنوان: أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية في سلسلة الماريوت الفندقية في الجزائر:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية وضبط أبعاد الذكاء الاصطناعي المتمثلة في (النظام الخبير، بيانات التعدين، اكتشاف المعرفة، تحليل البيانات الضخمة) وإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، إدارة العلاقات، تقييم الأداء، إدارة التعويضات)، والتي كانت عينتها 32 من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في سلسلة الماريوت الفندقية لـ 12 فندق، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss.

توصلت هذه الدراسة لمختلف علامات السلسلة إلى وجود أثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي (النظام الخبير) على فعالية إدارة الموارد البشرية وأنه لا يوجد أثر (لبيانات التعدين واكتشاف المعرفة في قواعد المعرفة وتحليل البيانات الضخمة).

أوصت الدراسة إلى العمل على استخدام تطبيقات بيانات التعدين لتحليل أداء الموظفين وتقييم فعالية برامج التدريب والاعتماد على تطبيقات اكتشاف المعرفة في قواعد المعرفة لفهم سلوك الضيوف وتحسين عمليات التوظيف مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

2. دراسة حنيش محمد رضا وشيخ المهدي (2024)، بعنوان: تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية بالوادي في الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (بصمة العميل، روبوتات الدردشة، الفروع الذكية، منع الاحتيال) في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية لولاية الوادي وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، حيث تم إختيار عينة قدرها 48 عاملا. توصلت هذه الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي بأبعاده (بصمة العميل، روبوتات الدردشة، الفروع الذكية، منع الاحتيال) تؤثر بشكل فعال وبشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. أوصت هذه الدراسة إلى العمل على تطوير المؤسسات الرياضية بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي وإقامة دورات تدريبية لتعلم كيفية استعمال الذكاء الاصطناعي وكسب الخبرات.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية

2. دراسة صيبان إيمان وثابت وسيلة (2019)، بعنوان: إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية -دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية ومدى شروعاتها في الاستجابة للتوجهات المعاصرة وواقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج spss لعينة عددها 97 مسؤول موارد البشرية.

توصلت هذه الدراسة على أنه رغم اهتمام المؤسسات المشاركة بإدارة المواهب وتطبيقها إلا أن معارفها وخبراتها قليلة.

أوصت الدراسة إلى العمل على خلق بيئة تمكن من دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة.

1. دراسة محمد قريشي وحورية سليخ (2020)، بعنوان: واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة تطبيقية بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر إدارة المواهب بأبعاده المختلفة (استقطاب المواهب، إدارة المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) بجامعة بسكرة، حيث تم

الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS من عينة الدراسة البالغ عددها 99 عامل.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى اهتمام جامعة بسكرة بإدارة المواهب البشرية بأبعادها المختلفة جاء متوسطاً.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أن على الجامعة محل الدراسة أن تستخدم طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بغية مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت متغير الذكاء الاصطناعي

1. دراسة محمد العتل وآخرون (2021)، بعنوان: "دور الذكاء الاصطناعي في التعليم وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقنية الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية والتحديات التي تواجه استخدامها في التعليم من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (229) طالبا وطالبة يدرسون مقرر طرق تدريس الحاسوب بكلية التربية الأساسية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أهمية تقنية الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية، بالإضافة إلى وجود فروق حول التحديات التي تواجه استخدامها في التعليم.

أوصت هذه الدراسة بتوعية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بأهمية استخدام الذكاء الاصطناعي والعمل على تدريبهم.

2. دراسة الدكتور شوق مهدي (2025)، بعنوان: "أثر الذكاء الاصطناعي (الخوارزميات المهنية النظم الخبيرة، الشبكة العصبية) على الموارد البشرية بأبعاده (التدريب، التوظيف، وتقييم أداء الموظفين) في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة - حوكمة دبي نموذجاً":

هدفت هذه الدراسة على بيان أثر الذكاء الاصطناعي (الخوارزميات الجينية، النظم الخبيرة، الشبكة العصبية) على الموارد البشرية (التدريب، التوظيف وتقييم أداء الموظفين) في القطاع الحكومي بدولة الامارات

العربية المتحدة لحكومة دبي كنموذج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم أخذ عينة عددها 355 عشوائياً مع مجتمع العاملين بالحكومة واستخدام الاستبيان في عملية جمع البيانات وبرنامج SPSS في التحليل الإحصائي.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك أهمية للذكاء الاصطناعي كعامل مؤثر بشكل كبير على أداء العاملين وعلى الموارد البشرية ككل.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ينبغي على الحكومة الإماراتية تعزيز ثقافة التدريب والتطوير بين موظفيها واستخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية

1. دراسة سارة بنت عيد السلمي وأريج بنت عبد الرحمان الشماسي (2021)، بعنوان: "دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي -دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب، التطوير والاحتفاظ بالمواهب) في تعزيز التميز القيادي بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS لعينة عشوائية تقدر بـ 352 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 4092 موظف وموظفة إداريين بجامعة الملك عبد العزيز.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، الاحتفاظ) في جامعة الملك عبد العزيز كلن مرتفعاً ووجود تأثير لجميع أبعاد المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي.

توصي هذه الدراسة إلى استمرار الاهتمام بالمواهب البشرية في الجامعة والحرص على استقطاب المواهب البشرية ذات الخبرات وكذا الاستثمار الجيد للكوادر الإدارية ذوي الأداء العالي في الجامعة.

2. دراسة عمر دره وآخرون (2022)، بعنوان: "واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية بسوريا":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الاحتواء العالي في جامعات الشمال السوري، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 272

من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أربع جامعات في الشمال السوري (حلب، إدلب، الشمال الدولية للعلوم والنهضة)، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برنامجي Spss و AMOS. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك أثر معنويًا لأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب، تنمية المواهب والاحتفاظ بالمواهب) في إدارة الاحتواء العالي.

أوصت هذه الدراسة إلى تنظيم المؤتمرات والندوات عن إدارة المواهب لأهميتها ودورها في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة ودورها المجتمعي إضافة إلى دائرة تعنى بإدارة المواهب في جامعات الشمال السوري تتميز كوادرها بالمهارات والقدرات العالية.

الفرع الثالث: الدراسة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين

1. دراسة رحمان ماجد كاضم وآخرون (2025)، بعنوان: "الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية - دراسة وصفية في بعض الدول العربية في العراق":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التعرف على أثر الذكاء الإصطناعي على إدارة المواهب في بعض الدول العربية وتحليل الكيفية التي يتم بها توظيف أدوات الذكاء الإصطناعي، مع التركيز على التحديات والفرص المرتبطة بذلك، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة واستعراض تجارب بعض الدول العربية في دمج تقنيات الذكاء الإصطناعي ضمن استراتيجيات إدارة المواهب.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن استخدام الذكاء الإصطناعي يعزز من كفاءة العمليات الإدارية خاصة في مجالات التوظيف، التقييم، التدريب والتوظيف الوظيفي، حيث أن هناك تباينًا في مدى تطبيق هذه التقنيات بين الدول العربية.

أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا والجانب الإنساني في إدارة المواهب وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مع توفير التدريب المناسب.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

الفرع الأول: الدراسات التي تناولت متغير الذكاء الاصطناعي

1. دراسة Arne Bewsor, Marie Hornberger, Oaudia Vordel, Daniel schiff (2024)، بعنوان:

"مؤيدو الذكاء الاصطناعي ومنتقدوه الحدرون: كيف تسهم مواقف الطلاب الجامعيين تجاه الذكاء الاصطناعي واهتمامهم به، واستخدامهم له، ومعرفتهم به، في بناء كفاءتهم الذاتية"، في جامعة ميونخ التقنية ألمانيا:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تسهم المتغيرات المعرفية والعاطفية والسلوكية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي في بناء الكفاءة الذاتية في هذا المجال لدى طلاب الجامعات، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من 1465 طالبا وطالبة من مرحلتى البكالوريوس والدراسات العليا من الولايات المتحدة الألمانية عبر استبيان وتحليلها إحصائيا.

توصلت هذه الدراسة إلى ان استخدام الذكاء الاصطناعي المواقف الإيجابية تجاهه يبتئان بشكل كبير بالإهتمام به. توصي هذه الدراسة على ضرورة الاعتماد على استراتيجيات تعليم تعزز مواقف الطالب اتجاه الذكاء الاصطناعي واستخدامهم له لتعزيز كفاءتهم الذاتية في هذا المجال.

الفرع الثاني: الدراسات التي تناولت متغير إدارة المواهب البشرية

1. دراسة Melany Xiamarca Casavilca Jeronimo, alison Yeny Pedreza Basilo, Brian Andree Meneses

Claudia Jorge Arturo Zapana Ruiz, (2023)، بعنوان: "إدارة المواهب البشرية وأداء الموظفين في شركة نسيج

في كوماس" بييرو:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي للعاملين في شركة نسيج في منطقة كوماس بييرو، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات من عينة عددها 85 موظفا بالمؤسسة وتحليلها إحصائيا بواسطة spss.

وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي بمعامل الارتباط 0,75 ودلالة إحصائية أقل من 0,001.

أوصت هذه الدراسة إلى تحسين إدارة المواهب البشرية والذي يمكن من تصميم أمثل للبرامج بما يتوافق مع النتائج المتوقعة للمؤسسة.

الفرع الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين

1. دراسة Aroquia Bonita (2025)، بعنوان: "استقطاب المواهب وتحليل القوى العاملة باستخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية في المؤسسات الهندية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي (خوارزميات التعلم الآلي، برامج الدردشة الآلية والنماذج التنبؤية) لعمليات استقطاب المواهب وإدارة الموظفين في المؤسسات الهندية وأثار دمجها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من 120 متخصصا في الموارد البشرية من قطاعات مختلفة عبر استبيان وتحليلها إحصائيا.

وصلت هذه الدراسة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي يحسن بشكل ملحوظ كفاءة التوظيف، ويقلل من التحيز البشري ويعزز استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين مع وجود تخلف يتعلق بخصوصية البيانات وشفافية الخوارزميات وتقبل الموظفين.

خلصت هذه الورقة البحثية إلى وجوب موازنة التقدم التكنولوجي مع المسؤولية الأخلاقية والشفافية، والإشراف البشري لضمان إدارة عادلة وفعالة للقوى العاملة.

2. دراسة Dr. Kumarc, Anjali Singh, Dr. Deepak Ombarka, Devashish Pandey, Dr. Sonika Sharma (2025)، بعنوان: "التوظيف المدعوم بالذكاء الاصطناعي: تحويل عملية استقطاب المواهب في العصر الرقمي في الشركات متعددة الجنسيات وشركات ناشئة بالهند":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تبني الذكاء الاصطناعي على فعالية توظيف واستقطاب المواهب، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث جمعت البيانات من عينة تتكون من 250 متخصص في الموارد البشرية في شركات متعددة الجنسيات وشركات ناشئة وتحليلها إحصائيا بواسطة برنامج spss.

وصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن تبني الذكاء الاصطناعي يؤثر بشكل كبير على كفاءة التوظيف وتجربة المرشحين أي أن الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي تسرع في عملية التوظيف وتعزز تفاعل المرشحين.

خلصت الدراسة إلى توصيات من بينها أن يتم الاعتماد على الإشراف البشري بشكل مستمر والعمل على تحسين نماذج الذكاء الاصطناعي.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تم استعراض عددا من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، بلغ عددها 13 دراسة أجريت في بيئات مختلفة: المحلية، العربية والأجنبية، منها ما تضمنت أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمنت المتغيرين معا، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط أهمها:

- اتفقت هذه الدراسة مع مختلف الدراسات في أهمية الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب في مختلف المؤسسات، وكذا مدى تأثير الذكاء الاصطناعي على استقطاب المواهب؛
- وتتنفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية، وكذلك في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان وآلية معالجتها بواسطة برنامج spss.
- تم الاستفادة من هذه الدراسات بشكل عام فيما يخص الإطار النظري وبشكل خاص في توجيه خطوات البحث وكذا في تصميم الاستمارة كأداة للدراسة.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة نجد:

- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها هدفت إلى التعرف على علاقة الذكاء الاصطناعي بإدارة المواهب البشرية بأبعادها الخمس (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الإبقاء على المواهب)، عكس الدراسات السابقة التي تمت معالجة العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، أو العلاقة بين الذكاء الاصطناعي واستقطاب المواهب البشرية؛
- لا توجد دراسة سابقة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة عالجت موضوع تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية؛
- الدراسات الحالية تميزت في المؤسسة العمومية الاقتصادية في الدراسات الميدانية عكس الدراسات السابقة التي تميزت إما في القطاع الحكومي أو الاقتصادي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أنه أصبح من الضروري إعتقاد الذكاء الاصطناعي في المؤسسات مع هذا العصر، خاصة فيما يخص مدى تأثيره في إدارة المواهب البشرية، كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن الهدف الأساسي من استخدام الذكاء الاصطناعي هو محاكاة السلوك البشري واتخاذ القرارات الذكية، في حين أن إدارة المواهب البشرية تعمل على استهداف ذوي الكفاءات العالية عبر استراتيجيات متكاملة تشمل التخطيط، إستقطاب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب والإبقاء على المواهب، وبالتالي تتكامل أهمية هذا الفصل في توضيح أن النجاح الاستراتيجي للمؤسسات المعاصرة بات مرهونا بالقدرة على الموازنة بين تبني الأنظمة الذكية المستقلة من جهة والاستثمار الأمثل في المواهب البشرية من جهة أخرى.

الفصل الثاني:
دراسة حالة المؤسسة
المينائية سكيدة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول لمختلف الجوانب النظرية للذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية، سيتم في الفصل الثاني ربط متغيرات الدراسة من الناحية التطبيقية، أي عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة المينائية سكيكدة والتي تم اختيارها لإتمام الدراسة وذلك من أجل التعرف على تأثير الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية من خلال تحليل أسئلة محاور الاستبيان وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: العناصر المنهجية لدراسة حالة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: العناصر المنهجية لدراسة الحالة

لإجراء دراسة علمية والوصول إلى نتائج ذات مصداقية، يتوجب إتباع منهجية محددة تساعد على تشخيص الظاهرة من خلال أساليب وأدوات تساهم في الوصول إلى النتائج المطلوبة، فمن خلال هذا المبحث سيتم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة الحالة

يتضمن هذا المطلب تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتعريف مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة، كما يشمل تحديد الطريقة والأدوات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة ومجتمع الدراسة

أولاً: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة

1. تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة:

المؤسسة المينائية بسكيكدة هي مؤسسة عمومية إقتصادية، تتخذ شكل شركة ذات أسهم EPE رأس مالها يبلغ 9 مليار دينار جزائري، تخضع لقانون المؤسسات العمومية والإقتصادية والقانون التجاري، تأسست بموجب المرسوم 82-284، وتعد ركيزة أساسية للتجارة الخارجية والإقتصاد الوطني، حيث تدير وتشغل مرافق الميناء لتقديم الخدمات ملاحية وشحن وتفريغ البضائع والمسافرين.

تقدر مساحة ميناء سكيكدة الإجمالية بحوالي 44 هكتار منها 02 هكتار مغطاة، كما يحتوي على حوضين تقدر مساحتهما بـ 43 هكتار وأرصفتها مجموع طولها 1860 م، ويقدر عرض المدخل الوحيد لميناء سكيكدة بـ 120 م، ويحتوي على منشآت متخصصة تتمثل في محطة بحرية بقدرة 12000 مسافر/السنة صومعة للحبوب سعتها 20000 طن. (<https://Skikda-port.com>)

2. مهام وأهداف المؤسسة المينائية سكيكدة:

تعد مؤسسة ميناء سكيكدة من أبرز المؤسسات المينائية في الجزائر، لذا من المهم التعرف على مهامها وأهدافها والتي تتمثل في:

1.2. مهام مؤسسة ميناء سكيكدة:

مؤسسة ميناء سكيكدة مسؤولة عن: (وثيقة مقدمة من المؤسسة)

- إدارة استغلال العتاد والتجهيزات والمنشآت المينائية؛
- تنفيذ عمليات القطر، الارشاد البحري وربط السفن؛
- تنفيذ عمليات الشرطة والأمن داخل الميناء؛
- إنجاز أشغال صيانة، تهيئة وتجديد البنية التحتية للميناء؛
- اعداد برامج أشغال الصيانة والتهيئة وانشاء الهياكل المينائية، بالتنسيق مع باقي السلطات المعنية؛
- استقبال المسافرين.

2.2. أهداف مؤسسة ميناء سكيكدة:

تسعى المؤسسة المينائية من خلال نشاطها إلى تحقيق الأهداف التالية: (وثيقة مقدمة من المؤسسة)

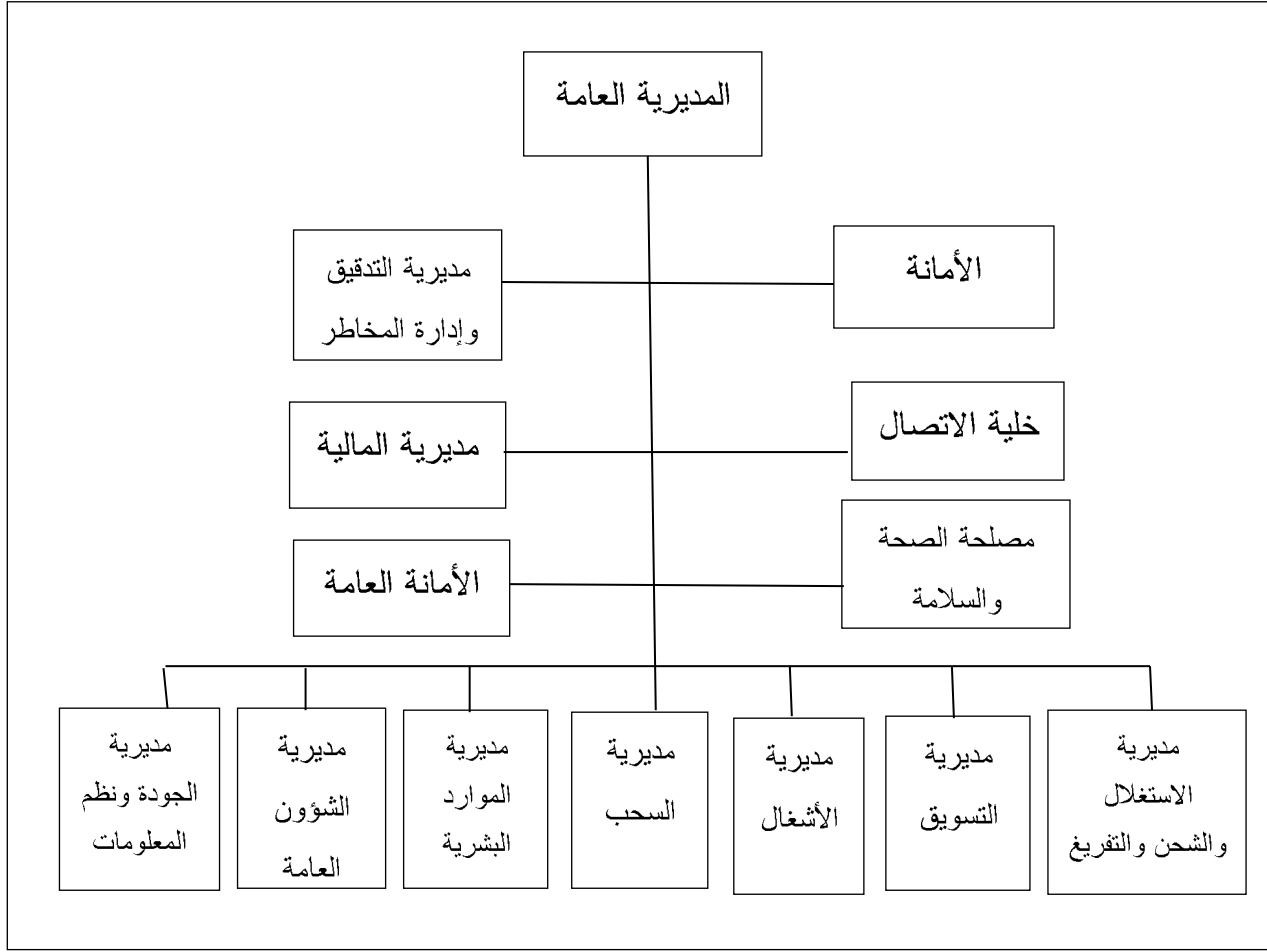
- ضمان التحقيق المستمر للأرباح باعتباره هدف عام تسعى إليه جميع المؤسسات الاقتصادية من أجل البقاء؛
- احتلال مكانة هامة في القطاع المينائي خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية مع الدخول إلى اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من قبل المؤسسات المينائية الأخرى؛
- زيادة الدخل الوطني مما يؤدي بدوره إلى انتعاش الاقتصاد الوطني؛
- العمل على خدمات في أحسن الظروف وأقل التكاليف؛
- تقديم المساعدات إلى المؤسسات الوطنية في عمليتي التصدير والإستيراد؛
- تنويع خدماتها وتحسين جودتها؛
- العمل على زيادة الحصة السوقية.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة

1.3. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية سكيكدة:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة



المصدر: وثيقة مقدمة من قبل المصلحة

المديرية العامة: هي العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية ومن مهام هذه المديرية ما يلي:

- تنسيق ومراقبة جميع الأعمال.
 - تحديد الوضع العام للمؤسسة.
 - التوجيه وإرشاد فيما يخص الوضع الإداري وتسييري.
- وتتكون المديرية العامة مما يلي:

1. الأمانة: تتكفل الأمانة بتنظيم الأعمال الإدارية للمديرية العامة، واستقبال المراسلات، وحفظ الوثائق، وإعداد الاجتماعات وضمان الاتصال الإداري بين مختلف المديريات.

2. مديرية التدقيق وإدارة المخاطر: تختص بمراقبة مدى احترام الإجراءات والقوانين الداخلية، وتقييم المخاطر التي قد تواجه المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لتحسين الأداء وتقليل المخاطر.

3. **خلية الإتصال:** تعمل على إدارة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، ونقل المعلومات، والتكفل بالعلاقات مع وسائل الإعلام، إضافة إلى إبراز صورة المؤسسة لدى المتعاملين والجمهور.

4. **مديرية المالية:** يندرج نشاطها في تسجيل يوميات المؤسسة لمعرفة التفاصيل حول طبيعة العمل المؤسسة ومتابعتها ماليا وإعداد الميزانية السنوية، كما تقوم بجميع المصالح في المؤسسة من خلال العمليات المالية.

5. **مصلحة الصحة والسلامة:** تسهر على تطبيق قواعد الأمن والصحة المهنية والوقاية من حوادث العمل، ومراقبة ظروف السلامة داخل الميناء بما يضمن حماية العمال والممتلكات.

6. **الأمانة العامة:** مكلفة بالصيانة والعناية بالأجهزة التي تسيروها مؤسسة ميناء سكيكة (آلية منحركة، عربات الرفع، رافعات والملحقات) وبتأمين وبتسيير المخزون.

• **مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:** وهي من أهم المديريات حيث تقوم بتنظيم ومتبعة عمليات استغلال الميناء والإشراف على أنشطة الشحن والتفريغ البضائع والسفن وضمان سير العمليات بالطريقة الصحيحة ووفق المعايير والإجراءات المعتمدة في المؤسسة.

• **مديرية التسويق:** مكلفة بتسيير الأعمال بخصوص الدراسات والتسويق والمراقبة التسيير.

• **مديرية الأشغال:** مكلفة بالمحافظة على الممتلكات ومتابعة الإنجاز الأشغال البنية التحتية العلوية للميناء.

• **مديرية السحب:** وهي المكلفة بتنظيم وتسيير عمليات السحب البحري داخل الميناء وذلك من خلال توجيه ومرافقة السفن بواسطة القاطرات البحرية أثناء دخولها إلى الميناء أو خروجها منه وتنقلها بين الأرصفة بهدف ضمان سلامة الملاحة البحرية وحماية المنشأة المينائية والسفن من المخاطر المختلفة التي قد تحدث.

• **مديرية الموارد البشرية:** حيث تعتبر أهم الأقسام لأنه بمثابة الرابط المؤسسة والعمال من خلال إشرافه على تسيير المستخدمين وشؤون العاملين الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى قيامه بتحليل وتقديم الاقتراحات والبرامج الخاصة بالتوظيف والتكوين وتقييم الأداء، كما انه يعمل على خلق الجو المناسب والمحفز للعمل، ويتكون من مصالح وهي:

- **مصلحة تسيير شؤون المستخدمين:** وهي المصلحة المكلفة بإعداد وتسيير أجور الموظفين والتعويضات والمنح، مع السهر على تنظيم ومتابعة العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، بما يضمن احترام التشريعات المعمول بهل وتحقيق الاستقرار في بيئة العمل.

- **مصلحة المراقبة والتفتيش:** هي الهيئة المكلفة بمتابعة ومراقبة مختلف الأنشطة الإدارية والمالية أو التقنية داخل المؤسسة، والتحقق من مدى التزام المصالح والموظفين بالقوانين والتعليمات.

- **مديرية الشؤون العامة:** مكلفة بتسيير الموظفين، الشؤون العامة للمؤسسة وكذا متابعة وتنفيذ برامج التكوين المهني والرسكلة.
- **مديرية الجودة ونظم المعلومات:** تعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة، وتحسين الأداء الإداري، وتنظيم المعلومات، والإشراف على نظم المعلومات والأرشفة بما يضمن سرعة ودقة تداول البيانات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة والبالغ عددهم 131.

1. **تعريف مديرية الموارد البشرية:** تعد من أهم المديريات الإدارية، حيث تتولى مسؤولية تسيير وتنظيم المورد البشري بإعتباره العنصر الأساسي لضمان حسن نشاطها، تعمل المديرية على وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة الموظفين بما يتوافق مع التشريعات المعمول بها واستراتيجية المؤسسة.
2. **أقسام مديرية الموارد البشرية:**

مديرية الموارد البشرية وهي التي تهتم بشؤون الموظفين في المؤسسة وتنقسم إلى: **(وثيقة مقدمة من طرف المصلحة)**

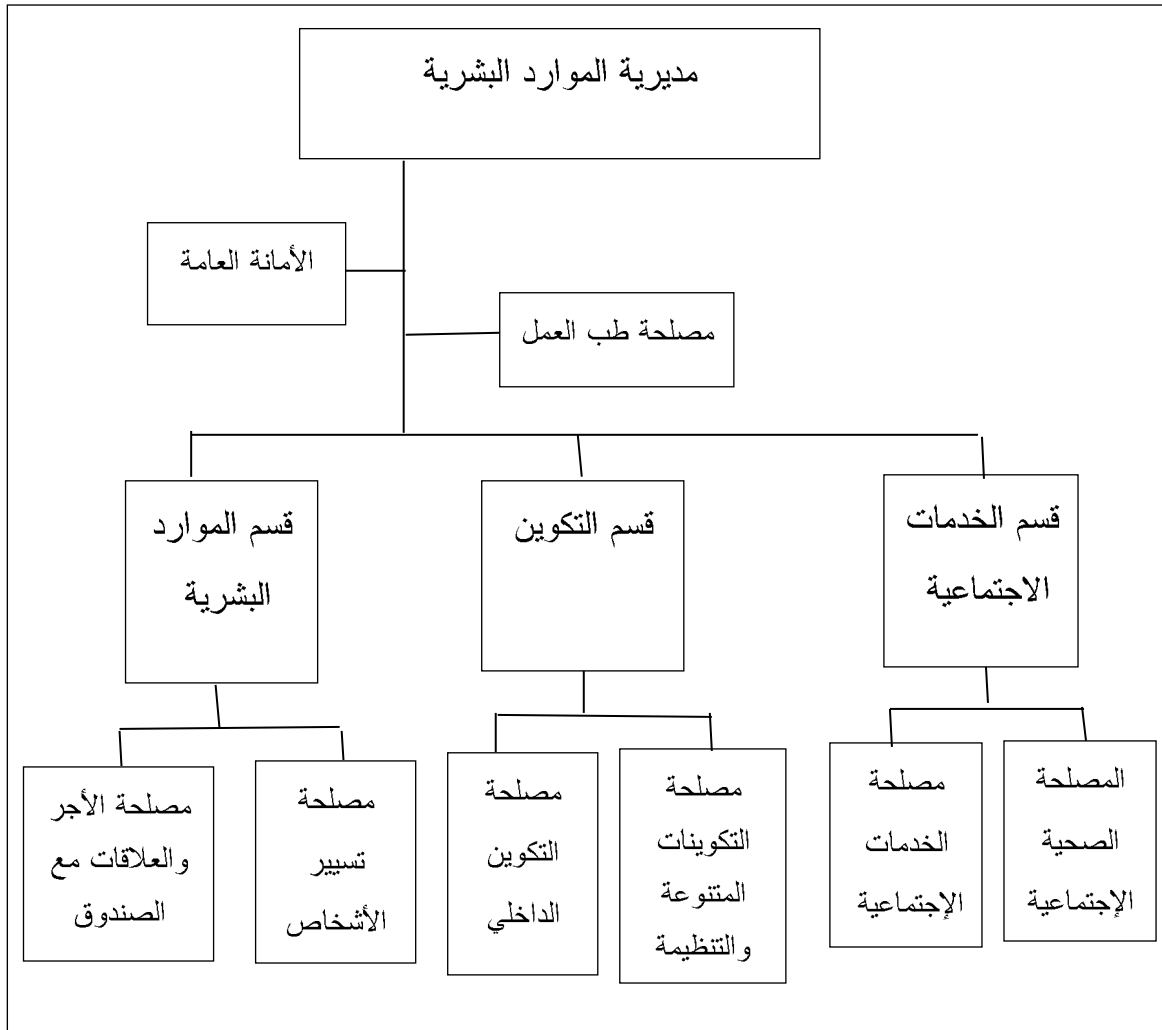
- **قسم الموارد البشرية:** مسؤول على:
 - ضمان التسيير الإداري للأفراد في المؤسسة؛
 - تحديد رواتب الأفراد؛
 - ضمان العلاقات مع المنظمات الإجتماعية؛
 - وضع مخططات التوظيف، وغيرها من المهام المتعلقة بالمورد البشري.
- ينقسم قسم الموارد البشرية إلى مصلحتين:
 - مصلحة الأجر والعلاقات؛
 - مصلحة تسيير الأشخاص.
- **قسم التكوين:** مسؤول على:
 - تنظيم برامج التكوين في المؤسسة؛
 - الإهتمام بشؤون المتكويين وغيرها.
- ينقسم قسم التكوين إلى مصلحتين:

- مصلحة التكوين الداخلي؛
- مصلحة التكوينات المتنوعة والتنظيمية.
- قسم الخدمات الإجتماعية: مسؤول علة:
- ضمان الزيارات الصحية المتعددة والتزويد بالسلع الصيدلانية؛
- تسيير الأنشطة الثقافية والرياضية؛
- تسيير المعدات.

3. الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكة:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثيقة مقدمة من قبل المصلحة

الفرع الثاني: عينة ونموذج الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

اعتمدنا على العينة القصدية لعدم التجاوب الجيد للإطارات السامية في مديرية الموارد البشرية ومتخذي قرار إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية. فاستهدفنا مجموعة من الموظفين في مديرية الموارد البشرية ما بين إطارات وأعوان التحكم والتفويض الذين تجاوبوا معنا وأجابوا على الاستبيانات الموزعة والذين كان عددهم 30 موظفاً، وبعد التواصل معهم تمكنا من استرداد كل الاستبيانات الموزعة وكانت كلها مقبولة ومستوفاة شروط التحليل، أي بنسبة 100%.

الجدول رقم (02): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات النهائية
30	30	00	00	30
%100	%100	%00	%00	%100

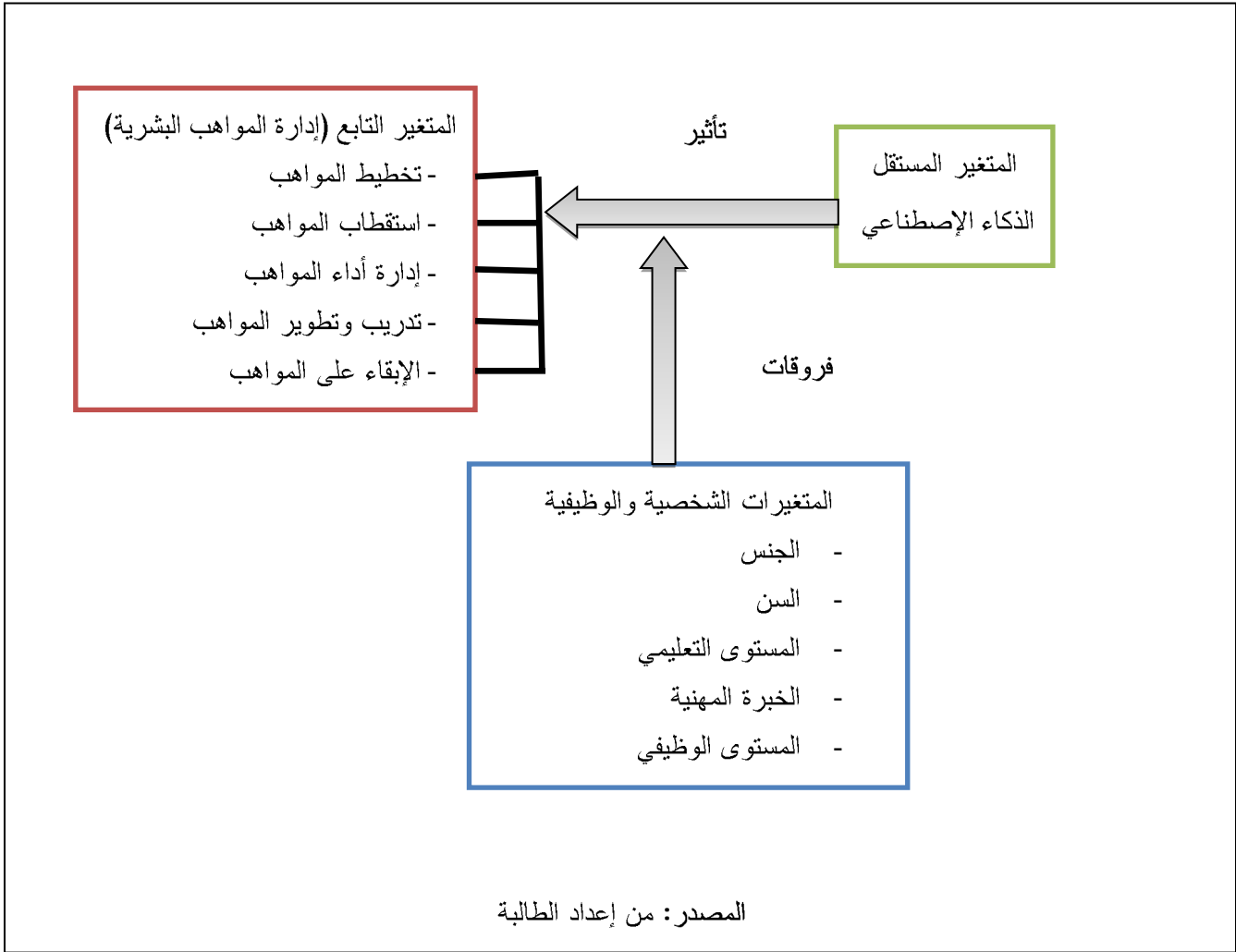
المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: نموذج الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن:

1. المتغير المستقل: ويتمثل في الذكاء الإصطناعي.
 2. المتغير التابع: ويتمثل في إدارة المواهب البشرية بأبعادها الخمسة: (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة المواهب، تدريب وتطوير المواهب والإبقاء على المواهب).
 3. المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في متغيرات: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).
- يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

أولا: الوثائق والسجلات الإدارية

من أجل تقديم المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات اللازمة حول هيكلها التنظيمي، مهامها وأهدافها.

ثانيا: الاستبيان

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية واشتمل على ثلاثة محاور أساسية.

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).
- **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء الإصطناعي) يتضمن 20 عبارة
- **المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع (إدارة المواهب البشرية) يتضمن هذا المحور خمسة ابعاد بمجموع 19 عبارة مقسمة كما يلي:

- **البعد الاول:** ويتعلق بتخطيط المواهب وقد ضم ثلاثة عبارات من 01 إلى 03

- **البعد الثاني:** ويتعلق باستقطاب المواهب وقد ضم أربعة عبارات من 04 إلى 07

- **البعد الثالث:** ويتعلق بإدارة المواهب وقد ضم أربعة عبارات من 08 إلى 11

- **البعد الرابع:** ويتعلق بتدريب وتطوير المواهب وقد ضم أربعة عبارات من 12 إلى 15

- **البعد الخامس:** ويتعلق بالإبقاء على المواهب وقد ضم أربعة عبارات من 16 إلى 19

وقد تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

بشدة) لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء الاوزان التالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

أي بمدى استجابة (1 - 5) وبوسط حسابي فرضي قدره (03)، ويتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة شائع الاستخدام والقبول في الدراسات هو (0,05).

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي تشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، مع وضوح فقراتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات والعبارات حسب المحاور، ويتم التأكد من صدق الأداة من خلال:

1. الصدق الظاهري:

بعد الإنتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (أنظر الملحق رقم 01)، من أجل التأكد من صدقها الظاهري، وبعدها تم إجراء التعديلات بناءً على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الإستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 02).

2. الصدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي):

يتم تحديد صدق المحتوى من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، من أجل معرفة درجة الارتباط بين كل فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه كمرحلة أولى، وبين أبعادها كمرحلة ثانية، وبين أجزائها كمرحلة ثالثة.

وعند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن sig تعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في منطقة الحرية ذات الطرفين، فإن كانت القيمة (0,000) تمثل قيمة مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول ($H_0: p = 0$) لا يوجد ارتباط خطي، ونقبل الفرضية ($H_1: p \neq 0$)، ويمكن توضيح درجة معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مجالات معامل الارتباط

معامل الارتباط	القرار الإحصائي
$0,5 > r > 0$	ارتباط ضعيف
$0,75 > r > 0,5$	ارتباط متوسط
$1 > r > 0,75$	ارتباط قوي

المصدر: من إعداد الطالبة. بالإعتماد على مراجع إحصائية

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1.2. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الصدق البنائي لعبارات محور الذكاء الاصطناعي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك المؤسسة بنية تقنية تدعم تطبيقات التعلم الآلي	**0.77	0.00
02	يسهم التعلم الآلي في تقليل الأخطاء البشرية أثناء العمل	**0.80	0.00
03	يساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالنتائج المستقبلية بصورة فعالة	**0.84	0.00
04	تعتمد المؤسسة على تقنيات التعلم الآلي في تحليل المشكلات المختلفة	**0.84	0.00
05	يسهم التعلم الآلي في تحسين دقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	**0.82	0.00
06	تعتمد المؤسسة على الروبوتات في تنفيذ بعض العمليات	**0.63	0.00
07	تقلل الروبوتات من الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة	**0.61	0.00
08	يسهم استخدام الروبوتات في تحسين جودة الخدمات المقدمة	**0.60	0.00
09	تساعد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية في تحسين التواصل مع العملاء	**0.66	0.00
10	تسهم معالجة اللغة الطبيعية في تسهيل الوصول إلى المعلومات	**0.70	0.00
11	تساعد أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص والبيانات بكفاءة	**0.70	0.00
12	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات المعقدة	**0.79	0.00
13	تساعد الأنظمة الخبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار	**0.83	0.00
14	تسهم الأنظمة الخبيرة في نقل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة	**0.82	0.00
15	توفر الأنظمة الخبيرة حلولاً دقيقة للمشكلات التشغيلية	**0.83	0.00
16	تساعد الأنظمة الخبيرة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي	**0.83	0.00
17	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الضخمة في التخطيط واتخاذ القرار	**0.62	0.00
18	تساعد تقنيات تحليل البيانات الضخمة في استخراج المعلومات بشكل دقيق	**0.60	0.00
19	تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة	**0.60	0.00
20	يسهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة	**0.60	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الذكاء الاصطناعي تراوحت ما بين 0.60 و 0.84 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية وطرديّة بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة للمحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي قوي بين مختلف الفقرات والمجموع الكلي للمحور، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

2.2. قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

يتم قياس الصدق الداخلي لمحور من خلال قياس اتساق كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

1.2.2. قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول تخطيط المواهب البشرية:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الصدق البنائي لعبارات بعد تخطيط المواهب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة	0.87**	0.00
02	تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية	0.97**	0.00
03	يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري	0.96**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تخطيط المواهب تراوحت ما بين 0.87 و 0.97 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية جدا وطردية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة لهذا البعد كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي ممتاز بين مختلف الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

2.2.2. قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني استقطاب المواهب:

وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الصدق البنائي لعبارات بعد استقطاب المواهب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	تعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب المتميزة (مثل وسائل التواصل، المعارض)	0.77**	0.00
05	تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين	0.87**	0.00
06	تقدم المؤسسة عروض جذابة تتنافس عروض سوق العمل	0.84**	0.00
07	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن الموهوبين (كالتفكير الإبداعي)	0.87**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد استقطاب المواهب تراوحت ما بين 0.77 و 0.87 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية وطردية بينها وبين البعد

الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة لهذا البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي قوي ومتناسك بين مختلف الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

3.2.2. قياس صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث إدارة أداء المواهب:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الصدق البنائي لعبارات بعد إدارة أداء المواهب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08	هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية	0.99**	0.00
09	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دورياً	0.98**	0.00
10	يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط	0.99**	0.00
11	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين	0.89**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد إدارة أداء المواهب تراوحت ما بين 0.89 و 0.99 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية جداً وطردية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة لهذا البعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي ممتاز ومتناسك بين مختلف الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

4.2.2. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع تدريب وتطوير المواهب:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): الصدق البنائي لعبارات بعد تدريب وتطوير المواهب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي	0.93**	0.00
13	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين	0.96**	0.00
14	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة لتدريب موظفيها الموهوبين	0.96**	0.00
15	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم المسارات المهنية للموظفين المتميزين	0.96**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد تدريب وتطوير المواهب تراوحت ما بين 0.93 و 0.96 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية جدا وطردية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة لهذا البعد كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي ممتاز ومتماسك بين مختلف الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

5.2.2. قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس الإبقاء على المواهب:

ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الصدق البنائي لعبارات بعد الإبقاء على المواهب

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	نظام الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) عادل ويحفز المواهب على البقاء	0.94**	0.00
17	توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل والإبداع	0.96**	0.00
18	نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	0.88**	0.00
19	توفر المؤسسة فرص حقيقية للتقدم والنمو المهني الداخلي	0.97**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد الإبقاء على المواهب تراوحت ما بين 0.88 و 0.97 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية جدا وطردية بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع العبارات المكونة لهذا البعد كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي ممتاز ومتماسك بين مختلف الفقرات والدرجة الكلية للبعد، وبالتالي فإن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

6.2.2. قياس صدق الإتساق الداخلي لإجمالي أبعاد إدارة المواهب البشرية:

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة المواهب البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	بعد تخطيط المواهب	**0.86	0.00
02	بعد استقطاب المواهب	**0.71	0.00
03	بعد إدارة أداء المواهب	**0.81	0.00
04	بعد تدريب وتطوير المواهب	**0.78	0.00
05	بعد الإبقاء على المواهب	**0.87	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد محور إدارة المواهب البشرية تراوحت ما بين 0.71 و 0.87 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية وطرديّة بينها وبين المحور الكلي الذي تنتمي إليه، كما يلاحظ أن جميع الأبعاد المكونة للمحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي قوي ومتماسك بين مختلف الأبعاد والمجموع الكلي للمحور، وبالتالي فإن جميع الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه وصالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

3.2. قياس الإتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ككل (الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية):

ويمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الذكاء الاصطناعي	**0.68	0.00
02	إدارة المواهب البشرية	**0.70	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بلغت 0.68 لمحور الذكاء الاصطناعي و 0.70 لمحور إدارة المواهب البشرية عند مستوى الدلالة 0.000 وهي علاقة ارتباط قوية وطرديّة بينها وبين الاستبيان ككل، كما يلاحظ أن جميع المحاور كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد وجود اتساق داخلي قوي ومتماسك بين المحورين والدرجة الكلية للأداة، وبالتالي فإن الاستبيان ككل صادق لما وضع لقياسه وصالح للاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين [0-1]، وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد (01) كان الثبات مرتفع والعكس صحيح.

معامل الثبات لمح

اور وأبعاد الاستبيان

الجدول رقم (13): معامل الثبات لمحاور وأبعاد الاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرومباخ	
20	0.95	محور الذكاء الاصطناعي
3	0.92	بعد تخطيط المواهب
4	0.93	بعد استقطاب المواهب
4	0.97	بعد إدارة أداء المواهب
4	0.96	بعد تدريب وتطوير المواهب
4	0.95	بعد الإبقاء على المواهب
19	0.96	محور إدارة المواهب البشرية
39	0.97	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة (الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية) قد بلغت 0.95 و 0.96 على التوالي، أما معاملات ألفا كرومباخ لأبعاد محور إدارة المواهب البشرية فقد تراوحت ما بين 0.92 و 0.97، كما بلغ مجموع معاملات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة 0.97 وهي جميعها أكبر من 0.60 مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(14): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة (اختبار كولموجوروف سميرونوف)

Kolmogorov-Smirnov			
المحاور	قيمة K.S	Sig *	نتيجة الاختبار
جميع المحاور	0.13	0.20	تتبع توزيع طبيعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

بما أن قيمة (sig) تساوي من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور فالبيانات تتبع توزيع طبيعي و بالتالي يتم اجراء الاختبارات المعلمية.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

1. معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس درجة الارتباط بين العبارات الفردية وأبعاد الدراسة أو المتغيرات المحورية، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق اتساق داخلي كل سؤال مع البعد الذي يفترض أن يقيسه.
2. معامل ألفا كرومباخ: عبارة عن مؤشر يقيس درجة ثبات أداة الدراسة، يأخذ قيما تتراوح بين (0 و 1)، في حالة عدم وجود ثبات في البيانات المستخرجة من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة فإن قيمته تؤول إلى الصفر، أما في الحالة العكسية فإن قيمته تؤول إلى الواحد (1)، إذا ساوت قيمته 0.60 أي 60% فما فوق يمكن الحكم بالثبات على أداة الدراسة.
3. اختبار كولموجوروف سميرونوف (Kolmogorov- Smirnov Test) : للتأكد من اعتمادية البيانات أي التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالشكل الذي يمكن من تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية بحسب بنسبة لجميع محاور الدراسة ككل، إذا كان التوزيع طبيعي يكون مستوى المعنوية أكبر من 0.05 في هذه الحالة تستخدم الاختبارات المعلمية .
4. أساليب الإحصاء الوصفي: تتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك بهدف تحديد آراء عينة الدراسة مما يسهل المقارنة والتحليل النتائج.
5. الاختبار الإحصائي: الانحدار الخطي المتعدد الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.
6. الاختبار الإحصائي: الانحدار الخطي البسيط الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.
7. الاختبار الإحصائي: اختبار ت لعينتين مستقلتين الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.
8. الاختبار الإحصائي: اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يستعمل من أجل اختبار الفرضيات.

9. معامل التحديد: لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع.

10. المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي المستخدم في الاستبيان.

الجدول رقم (15): المدى وفقا لمقياس الاهمية

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
المتوسط المرجح	[1.80-1]	[2.60-1.80]	[3.40-2.60]	[4.20-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من اعداد الطالبة

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبيا والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3 موافق = 4، موافق بشدة = 5)، يمكننا حساب المتوسطات المرجحة الخاصة بمقياس ليكرث الخماسي.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان كما يلي:

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى تحليل لكل محاور الاستبيان وذلك بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة.

الفرع الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية

ويتم ذلك بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: متغير الجنس

كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	43.3
انثى	17	56.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي صفة الإناث حيث بلغت 17 مفردة بنسبة 56.7%، فيما بلغت صفة الذكور 13 مفردة بنسبة 43.3%، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف الإدارية والتقنية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة والتي تشهد إقبالاً وتواجداً أكبر للعنصر النسوي.

ثانيا: متغير السن

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	10
من 30 الى 40 سنة	16	53.3
أكثر من 45 سنة	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة حيث بلغت 53.3%، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بـ 36.7%، في حين بلغت الفئة العمرية أقل من 30 سنة 10%، وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة المينائية لسكيكدة على الكفاءات والموارد البشرية التي تمتلك خبرة ونضجاً مهنياً لتسيير عملياتها الحيوية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	9	30.1
تقني سامي	1	3.3
جامعي	16	53.3
دراسات عليا	4	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت 53.3%، تليها فئة المستوى الثانوي بـ 30.1%، ثم فئة الدراسات عليا بـ 13.3%، في حين بلغت فئة تقني سامي مفردة واحدة بنسبة 3.3%، وهذا راجع إلى طبيعة ونوعية المهام

تسييرية والتشغيلية في المؤسسة المينائية لسكيدة والتي تتطلب مؤهلات علمية وتخصصات أكاديمية كافية للتعامل مع متطلبات العمل بفعالية.

رابعاً: متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	5	16.7
أكثر من 10 سنوات	21	70
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي ذوي الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات حيث بلغت 21 مفردة بنسبة 70%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 5 مفردات بنسبة 16.7%، في حين بلغت فئة أقل من 5 سنوات 4 مفردات بنسبة 13.3%، وهذا راجع إلى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة المينائية لسكيدة وامتلاكها لركيزة قوية من الكفاءات ذوي الأقدمية الطويلة والخبرة الميدانية المتراكمة التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية.

خامساً: متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	22	73.3
عون تحكم	5	16.7
عون تنفيذ	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة إطار حيث بلغت 22 مفردة بنسبة 73.3%، تليها فئة عون تحكم بـ 5 مفردات بنسبة 16.7%، في حين بلغت فئة عون تنفيذ 3 مفردات بنسبة 10%، وهذا راجع إلى أن تصميم وتوزيع استمارات الاستبيان في المؤسسة المينائية لسكيدة استهدف بشكل أكبر الكوادر الإدارية والمسؤولين الذين يمتلكون المعرفة والدراية الكافية بموضوع وأبعاد الدراسة الحالية.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للمحور الثاني

سيتم في هذا العنصر التطرق الى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه محور الذكاء الاصطناعي وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

محور الذكاء الاصطناعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	تمتلك المؤسسة بنية تقنية تدعم تطبيقات التعلم الآلي	3.33	0.92	متوسطة	12
02	يسهم التعلم الآلي في تقليل الأخطاء البشرية أثناء العمل	3.43	0.89	متوسطة	8
03	يساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالنتائج المستقبلية بصورة فعالة	3.33	0.88	متوسطة	11
04	تعتمد المؤسسة على تقنيات التعلم الآلي في تحليل المشكلات المختلفة	3.23	0.89	متوسطة	16
05	يسهم التعلم الآلي في تحسين دقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	3.34	0.89	متوسطة	10
06	تعتمد المؤسسة على الروبوتات في تنفيذ بعض العمليات	2.33	1.24	منخفضة	20
07	تقلل الروبوتات من الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة	2.56	1.30	منخفضة	18
08	يسهم استخدام الروبوتات في تحسين جودة الخدمات المقدمة	2.60	1.32	منخفضة	19
09	تساعد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية في تحسين التواصل مع العملاء	3.53	0.97	مرتفعة	7
10	تسهم معالجة اللغة الطبيعية في تسهيل الوصول إلى المعلومات	3.66	0.92	مرتفعة	5
11	تساعد أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص والبيانات بكفاءة	3.66	0.92	مرتفعة	6
12	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات المعقدة	3.36	0.96	متوسطة	9
13	تساعد الأنظمة الخبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار	3.30	0.91	متوسطة	13
14	تسهم الأنظمة الخبيرة في نقل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة	3.30	0.91	متوسطة	14

15	توفر الأنظمة الخبيرة حولا دقيقة للمشكلات التشغيلية	3.23	0.93	متوسطة	17
16	تساعد الأنظمة الخبيرة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي	3.26	0.90	متوسطة	15
17	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الضخمة في التخطيط واتخاذ القرار	3.70	0.79	مرتفعة	1
18	تساعد تقنيات تحليل البيانات الضخمة في استخراج المعلومات بشكل دقيق	3.66	0.80	مرتفعة	4
19	تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة	3.70	0.79	مرتفعة	2
20	يسهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة	3.70	0.79	مرتفعة	3
الذكاء الاصطناعي		3.31	0.68	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو المحور الثاني المتمثل في "الذكاء الاصطناعي"، والذي تضمن 20 عبارة شملت مختلف أبعاده التقنية. حيث جاء هذا المحور بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.31 وبانحراف معياري قدره 0.68 وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتبين أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى توفر وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى وجود أرضية تقنية مقبولة تسعى المؤسسة لتطويرها، حيث جاءت تفاصيل الإجابات وترتيب العبارات على النحو التالي:

- عبارات الأكثر موافقة (المراتب الأولى): احتلت العبارات رقم (17) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الضخمة في التخطيط واتخاذ القرار"، والعبارة رقم (19) "تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة"، العبارة رقم (20) "يسهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة"، المرتبة الأولى بالتساوي بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.70 وانحراف معياري 0.79 وبدرجة موافقة مرتفعة. ويعكس هذا الارتفاع وعي المؤسسة الميداني بأهمية "البيانات الضخمة" واستثمارها الفعال في معالجة التدفق الهائل للمعلومات المينائية، وتوظيفها الذكي كركيزة أساسية في استشراف الخطط المستقبلية ودعم صناعة القرار الإداري والتشغيلي.

• جاءت في المرتبة الرابعة العبارات رقم (01) "تمتلك المؤسسة بنية نقية تدعم تطبيقات التعلم الآلي" والعبارة رقم (03) "ساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالنتائج المستقبلية بصورة فعالة" والعبارة رقم (04) "تعتمد المؤسسة على تقنيات التعلم الآلي في تحليل المشكلات المختلفة" بمتوسط حيابي يتراوح قدره بين 3.23 و3.33 وانحراف معياري بين 0.88 و0.92 بدرجة موافقة متوسطة.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارات رقم (12) "تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات المعقدة في دعم اتخاذ القرار"، والعبارة رقم (13) "تسهم الأنظمة الخبيرة في نقل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة" والعبارة (16) "تساعد الأنظمة الخبيرة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي" بمتوسط حسابي يتراوح قدره بين 3,26 و 3,36 وانحراف معياري يتراوح بين 0,90 و 0,96 بدرجة موافقة متوسطة.
- العبارات التي جاءت في المرتبة الأخيرة هي العبارات رقم (06) "تعتمد المؤسسة على الروبوتات في تنفيذ بعض العمليات" والعبارة رقم (07) "تقلل الروبوتات من الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة" والعبارة رقم (08) "يسهم استخدام الروبوتات في تحسين جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي منخفض يتراوح بين 2,33 و 2,60 وانحراف معياري يتراوح بين 1,24 و 1,32 بدرجة موافقة منخفضة، حيث جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة 20 بمتوسط حسابي منخفض بلغ 2,33 وانحراف معياري قدره 1,24 وبدرجة موافقة منخفضة، يعزى هذا الانخفاض الواضح إلى أن طبيعة النشاط والخدمات اللوجستية والتسييرية الحالية بالمؤسسة المينائية لسكيكة لا تزال تعتمد في المقام الأول على العنصر البشري المؤهل والأنظمة البرمجية الإدارية، ولم تنتقل بعد بشكل كلي أو أوسع إلى مرحلة الاتمته الكاملة أو إقحام الروبوتات الميكانيكية في عملياتها الميدانية.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد للمحور الثالث

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات أبعاد محور إدارة المواهب البشرية وسيتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: نتائج تحليل بعد تخطيط المواهب

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

بعد تخطيط المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة	4.03	0.61	مرتفعة	1
02	تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية	3.83	0.74	مرتفعة	2
03	يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري	3.79	0.77	مرتفعة	3
تخطيط المواهب		3.87	0.66	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو البعد الأول من المحور الثالث، والمتمثل في "تخطيط المواهب"، والذي تضمن 3 عبارات لقياس مدى جاهزية واستشراف المؤسسة لمتطلباتها البشرية المستقبلية. حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.87 وبانحراف معياري قدره 0.66 وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتبين أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى ممارسة تخطيط المواهب في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى الاهتمام البالغ الذي تبرزه المؤسسة في رسم معالم مستقبلها الكفاءاتي، وجاءت تفاصيل النتائج وترتيب العبارات على النحو التالي:

• المرتبة الأولى: احتلت العبارة رق (01) والتي تنص على "يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة" صدارة ترتيب عبارات هذا البعد، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 4.03 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.61 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على وعي الإدارة العليا للمؤسسة بأن نجاح استراتيجيتها العامة وازدهار نشاطها اللوجستي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة وموهبة رأسمالها البشري، مما يجعل خطط التوظيف والترقية والتطوير تصب مباشرة في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة.

• المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، تذيلت الترتيب العبارة رقم (03) والتي تنص على "يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري" (الرتبة 3) بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري بلغ 0.77، وعلى الرغم من وجودها في آخر هذا البعد، إلا أنها حققت درجة موافقة مرتفعة. ويعكس هذا الترتيب أن المؤسسة، رغم حرصها الميداني الواضح على مراجعة الفجوات المهارية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، قد تحتاج إلى تكثيف الطابع الدوري والمنتظم لهذه المراجعات بالاعتماد على أدوات تقنية أكثر دقة واستمرارية تماشياً مع وتيرة العمل المتسارعة.

ثانياً: نتائج تحليل بعد استقطاب المواهب

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
بعد استقطاب المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
04	تعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب المتميزة (مثل وسائل التواصل، المعارض)	3.76	0.81	مرتفعة	3
05	تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين	4.03	1.09	مرتفعة	2
06	تقدم المؤسسة عروض جذابة تنافس عروض سوق العمل	4.06	0.90	مرتفعة	1
07	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن الموهوبين (كالتفكير الإبداعي)	3.56	1.10	مرتفعة	4
	استقطاب المواهب	3.89	0.92	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو البعد الثاني من المحور الثالث، والمتمثل في "استقطاب المواهب"، والذي تضمن 4 عبارات لقياس مدى كفاءة الأساليب والآليات التي تعتمدها المنظمة في جذب العناصر البشرية المتميزة. حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.92؛ وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتضح أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى ممارسة استقطاب المواهب في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يبرز نجاح المؤسسة في بناء جاذبية مؤسسية قادرة على استمالة الكفاءات، وجاءت تفاصيل النتائج وترتيب العبارات على النحو التالي:

• المرتبة الأولى: اعتلت الصدارة العبارة رقم (06) والتي تنص على "تقدم المؤسسة عروض جذابة تنافس عروض سوق العمل" محتلة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 4.06 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.90 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تنتهج سياسة تحفيزية وتنافسية ذكية فيما يخص الحوافز والمزايا الوظيفية الممنوحة، مما يجعلها خياراً مفضلاً ومغرياً للكفاءات العالية مقارنة بالمنظمات الأخرى في سوق العمل.

• المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، تذيلت الترتيب العبارة رقم (07) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن الموهوبين (كالتفكير الإبداعي)" محتلة الرتبة الرابعة (4) بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري بلغ 1.10، ورغم وقوعها في آخر ترتيب عبارات هذا البعد إلا أنها بقيت ضمن درجة

الموافقة المرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة، بالرغم من توظيفها لأساليب جيدة في تقييم واكتشاف المواهب، إلا أنها بحاجة إلى تنويع أكبر في أدوات الاختبار والاعتماد بشكل أعمق على المقاييس الحديثة القائمة على قياس المهارات الجدارية والقدرات الإبداعية والابتكارية أثناء عملية الاختيار والتعيين.

ثالثا: نتائج تحليل بعد إدارة أداء المواهب

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

بعد إدارة أداء المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
08	هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية	3.33	0.99	متوسطة	2
09	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دوريا	3.30	0.98	متوسطة	4
10	يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط	3.33	0.99	متوسطة	3
11	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين	3.53	0.73	مرتفعة	1
	إدارة أداء المواهب	3.37	0.89	متوسطة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو البعد الثالث من المحور الثالث، والمتمثل في "إدارة أداء المواهب"، والذي تضمن 4 عبارات تهدف إلى قياس فاعلية ونزاهة آليات تقييم ومتابعة الموظفين المتميزين. حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.37 وانحراف معياري قدره 0.89؛ وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتضح أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى ممارسة إدارة أداء المواهب في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو ما يظهر وجود نظام تقييم مستقر تسعى المؤسسة لتطوير أدواته ومخرجاته بشكل مستمر، وجاءت تفاصيل النتائج وترتيب العبارات على النحو التالي:

• المرتبة الأولى: اعتلت الصدارة العبارة رقم (11) والتي تنص على "تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين" محتلة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.53 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.73 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة الوعي الكبير لدى أفراد العينة بالدور الإيجابي والبناء لعملية

التقييم، باعتبارها أداة تشخيصية أساسية تساهم في تثمين المهارات وتحديد الثغرات المهنية لتوجيه الموظفين نحو الأداء الأفضل.

• المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، تذيلت الترتيب العبارة رقم (09) والتي تنص على "يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دوريا" محتلة الرتبة الرابعة والأخيرة (4) بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري قدره 0.98، محققة درجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة، بالرغم من امتلاكها لآليات تقييم جيدة، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز قنوات التواصل الداخلي، وتفعيل جلسات الحوار والمكاشفة الدورية بين الرؤساء والمرؤوسين لإطلاعهم على نتائج أدائهم ومناقشة سبل تطويرهم بشكل أكثر فاعلية.

رابعاً: نتائج تحليل بعد تدريب وتطوير المواهب

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

بعد تدريب وتطوير المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
12	تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي	3.50	0.82	مرتفعة	4
13	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين	3.63	0.71	مرتفعة	1
14	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة لتدريب موظفيها الموهوبين	3.53	0.73	مرتفعة	3
15	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم المسارات المهنية للموظفين المتميزين	3.56	0.72	مرتفعة	2
	تدريب وتطوير المواهب	3.55	0.71	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو البعد الرابع من المحور الثالث، والمتمثل في "تدريب وتطوير المواهب"، والذي تضمن 4 عبارات لقياس مدى التزام المنظمة بالارتقاء بالمهارات الوظيفية والفكرية لكفاءاتها. حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.55 وبانحراف معياري قدره 0.71؛ وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتبين أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى ممارسة تدريب وتطوير المواهب في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، وهو ما يبرز إدراك المؤسسة العميق للتدريب كاستثمار حتمي للاستدامة، وجاءت تفاصيل النتائج وترتيب العبارات على النحو التالي:

• **المرتبة الأولى:** احتلت الصدارة العبارة رقم (13) والتي تنص على "توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين" محتلة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.63 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.71 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة نجاح مصلحة التدريب بالمؤسسة في تصميم حزم برامجية متوافقة تماما مع الثغرات المهارية والمتطلبات الميدانية الفعلية، والابتعاد عن التدريب العشوائي أو النمطي، مما يرفع من الكفاءة التشغيلية المباشرة للموظفين المتميزين.

• **المرتبة الأخيرة:** في مقابل ذلك، تذيلت الترتيب العبارة رقم (12) والتي تنص على "تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي" محتلة الرتبة الرابعة والأخيرة (4) بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري قدره 0.82، ورغم وقوعها في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد إلا أنها حافظت على درجة موافقة مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة أن بيئة العمل داخل المؤسسة محفزة وإيجابية بشكل عام نحو التطوير؛ إلا أن الإدارة قد تحتاج إلى إتاحة مرونة أكبر في الأوقات، أو توفير منصات تعلم رقمية ذاتية تتيح للموهوبين مواكبة مستجدات تخصصاتهم بحرية ودون قيود بيروقراطية.

خامسا: نتائج تحليل بعد الإبقاء على المواهب

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

بعد الإبقاء على المواهب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
16	نظام الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) عادل ويحفز المواهب على البقاء	3.93	1.25	مرتفعة	4
17	توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل والإبداع	4.03	1.21	مرتفعة	2
18	نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	4.13	0.97	مرتفعة	1
19	توفر المؤسسة فرص حقيقية للتقدم والنمو المهني الداخلي	3.93	1.22	مرتفعة	3
	الإبقاء على المواهب	4	1.10	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو البعد الخامس والأخير من المحاور الثالث، والمتمثل في "الإبقاء على المواهب"، والذي تضمن 4 عبارات تهدف إلى قياس مدى نجاح المنظمة في الحفاظ على كفاءاتها البشرية والحد من تسربها. حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 4 وبانحراف معياري

قدره 1.10؛ وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتبين أنه أكبر منه، مما يعني أن مستوى ممارسة آليات الإبقاء على المواهب في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد حقق درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهو مؤشر قوي على استقرار المناخ التنظيمي وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ برأسمالها الفكري، وجاءت تفاصيل النتائج وترتيب العبارات على النحو التالي:

• المرتبة الأولى: اعتلت الصدارة العبارة رقم (18) والتي تنص على "نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع" محتلة الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع جداً قدره 4.13 وبانحراف معياري بلغ 0.97 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتؤكد هذه النتيجة نجاح المؤسسة الفعلي في خلق بيئة استقرار وظيفي متينة، حيث يعكس انخفاض معدل دوران العمل والاتساق في إجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري أقل من 1) ولاء الموظفين المتميزين وتمسكهم بالاستمرار في أداء مهامهم داخل المؤسسة.

• المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، تذيلت الترتيب العبارة رقم (16) والتي تنص على "نظام الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) عادل ويحفز المواهب على البقاء" محتلة الرتبة الرابعة (4) بالتعادل مع الفقرة رقم (19) بمتوسط حسابي قدره 3.93، ورغم وقوعها في آخر ترتيب عبارات هذا البعد إلا أنها حافظت على درجة موافقة مرتفعة، وصاحبها انحراف معياري قدره 1.25. ويشير هذا الارتفاع في الانحراف المعياري إلى وجود نوع من التباين والشتات في آراء أفراد العينة حول عدالة نظام الحوافز؛ مما يوجه نظر إدارة المؤسسة إلى ضرورة إضفاء المزيد من الشفافية والموضوعية في توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتحديث سياسات التحفيز بانتظام لضمان رضا جميع الكفاءات بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

الفرع الرابع: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور الثالث

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد

محور إدارة المواهب البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	بعد تخطيط المواهب	3.87	0.66	مرتفعة	3
02	بعد استقطاب المواهب	3.89	0.92	مرتفعة	2
03	بعد إدارة أداء المواهب	3.37	0.89	مرتفعة	5
04	بعد تدريب وتطوير المواهب	3.55	0.71	مرتفعة	4
05	بعد الإبقاء على المواهب	4	1.10	مرتفعة	1
	إدارة المواهب البشرية	3.72	0.74	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه الحصيلة الإجمالية لنتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو المحور الثالث بمختلف أبعاده الخمسة المكونة لمتغير "إدارة المواهب البشرية"، حيث جاء هذا المحور بمتوسط حسابي إجمالي بلغ 3.72 وبانحراف معياري قدره 0.74؛ وبمقارنة هذا المتوسط العام بالوسط الفرضي (3) يتضح أنه أكبر منه، مما يعني أن المستوى العام لممارسات إدارة المواهب البشرية في المؤسسة المينائية لسكيكدة قد سجل درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويعكس هذا الارتفاع الإجمالي التزام المؤسسة بتبني مدخل استراتيجي متكامل لرعاية الكفاءات بدءا من التخطيط وحتى المحافظة عليها، وقد جاء ترتيب الأبعاد الخمسة حسب أولويتها وأهميتها لدى العينة على النحو التالي:

• المرتبة الأولى: اعتلى صدارة الأبعاد "بعد الإبقاء على المواهب" محتلا الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري قدره 1.10 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتبرهن هذه النتيجة على أن القوة الحقيقية لنظام إدارة المواهب في المؤسسة تكمن في قدرتها الميدانية على توفير بيئة عمل مستقرة ومحفزة تضمن ولاء الكفاءات وتحد من رغبتهم في التسرب، بالرغم من وجود تباين نسبي في الآراء (الانحراف المعياري 1.10) حول بعض آليات هذا البعد كعدالة الحوافز.

• المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، تذيّل الترتيب العام لأبعاد هذا المحور "بعد إدارة أداء المواهب" محتلا الرتبة الخامسة والأخيرة (5) بمتوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري بلغ 0.89، ورغم وقوعه في ذيل الترتيب إلا أنه حافظ على درجة موافقة مرتفعة وتشير هذه الرتبة المتأخرة نسبيا مقارنة بباقي الأبعاد إلى أن عمليات تقييم الأداء ومتابعتها وتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة، بالرغم من إيجابيتها، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحديث لتواكب التطلعات المهنية العالية للمواهب البشرية داخل المؤسسة.

الفرع الخامس: نتائج تحليل تصورات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور

الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	الذكاء الاصطناعي	3.31	0.65	متوسطة	2
02	إدارة المواهب البشرية	3.72	0.74	مرتفعة	1
	الاستبيان الكلي	3.51	0.49	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS Version 26

يعرض الجدول أعلاه الحصيلة الشاملة لنتائج تحليل اتجاهات المبحوثين نحو "الاستبيان الكلي" بمحوريه الأساسيين، واللذين يمثلان المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة. حيث سجل الاستبيان ككل متوسطاً حسابياً إجمالياً بلغ 3.51 وانحراف معياري عام قدره 0.49 وبمقارنة هذا المتوسط بالوسط الفرضي (3) يتبين أنه أكبر منه، مما يشير إلى أن التصور العام لأفراد عينة الدراسة نحو محاور البحث المتكاملة قد حقق درجة موافقة مرتفعة. ويعكس هذا الانسجام العام والوعي الميداني لدى الإطارات والموظفين بالمؤسسة المينائية لسكيكدة بالدور الحيوي والمترابط الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة جنباً إلى جنب مع رأس المال البشري المتميز، وقد جاء ترتيب المحورين حسب الأولوية في الاستجابات على النحو التالي:

- المرتبة الأولى: اعتلى الصدارة محور "إدارة المواهب البشرية" محتلاً الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري قدره 0.74 وبدرجة موافقة مرتفعة. وتبرهن هذه النتيجة على أن الاهتمام بالرأسمال الفكري والكفاءات البشرية يمثل الركيزة الأساسية والأكثر نضجاً وتطبيقاً داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة حيث تولى الإدارة أهمية بالغة لعمليات التخطيط، الاستقطاب، والمحافظة على الموظفين المتميزين، مما يجعل البيئة التنظيمية مهيأة ومستقرة بشكل كبير.
- المرتبة الأخيرة: في مقابل ذلك، جاء محور "الذكاء الاصطناعي" في الرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.31 وانحراف معياري قدره 0.65 وبدرجة موافقة متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي (مثل معالجة البيانات الضخمة والأنظمة الخبيرة وغيرها) لا يزال في مرحلة التحول والنمو التدريجي فبالرغم من امتلاك المؤسسة لأرضية بيانية وتقنية مقبولة تسعى من خلالها لتطوير عملياتها وتسهيل اتخاذ القرار، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى التبني والتكامل الكامل والشامل لكافة أدوات الأتمتة المتقدمة مقارنة بالاهتمام الموجه لإدارة العنصر البشري.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بهدف التحقق من صحة فرضيات الدراسة التي تفترض عدم وجود تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بأبعاده الجوهرية (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب، الإبقاء على المواهب)، تم الاعتماد على أداة تحليل الانحدار البسيط و المتعدد تهدف هذه الخطوة الإحصائية إلى تحديد حجم المساهمة التي يقدمها محور الذكاء الاصطناعي في تفسير التغيرات الحاصلة على مستوى إدارة المواهب البشرية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة، وذلك وفق القواعد التفسيرية التالية:

- القوة التنبؤية ومعامل التحديد (R^2): تقاس مقدرة المتغير المستقل على التنبؤ بقيم المتغير التابع من خلال قوة العلاقة الارتباطية فكلما زادت قوة هذه العلاقة، تعاظم الدور التنبؤي للمتغير المستقل. ولتجاوز الإشكالية اتجاه

العلاقة (سواء كانت طردية أو عكسية)، تم الاعتماد على مربع معامل الارتباط (R^2) ، والذي يمثل نسبة التباين المفسر، أي مقدار التباين في أبعاد إدارة المواهب البشرية الذي يعزى مباشرة إلى التأثير الناتج المتغير المستقل.

- اختبار المعنوية الإحصائية: (F-test) تم استخدام الاختبار الإحصائي (F) لتقييم جودة مطابقة النموذج ومدى دلالة نسبة التباين المفسر؛ حيث تشير القيم المرتفعة لـ (F) إلى امتلاك المتغير المستقل قدرة تفسيرية جوهرية تتجاوز عامل الصدفة.

- معيار القرار: (Sig) يعد مستوى الدلالة الإحصائية (sig) هو الفاصل الرئيسي لقبول الفرضية أو رفضها، فإذا كانت القيمة الاحتمالية المحسوبة أقل من المستوى المعتمد في هذه الدراسة (0.05) ، فإن نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل من تباين المتغير التابع كبيرة، وبالتالي مقدرة المتغير المستقل كبيرة في التنبؤ بقيم المتغير التابع والعكس صحيح.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية لابد من صياغتها كالتالي:

- الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد تأثير للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكة.
- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكة. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى الدلالة	T	B		R ²	R	مستوى الدلالة	F
0.08	1.78	0.93	الثابت	0.74	0.86	0.00	13.66
0.70	0.39	0.07	بعد تخطيط المواهب				
0.00	1.66	0.59	بعد استقطاب المواهب				
0.34	-0.96	-0.10	بعد إدارة أداء المواهب				
0.18	1.35	0.23	بعد تدريب وتطوير المواهب				
0.88	-0.15	-0.02	بعد الإبقاء على المواهب				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد $R = 0.86$ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.

أما معامل التحديد R^2 فقد فسر ما نسبته (0.74) من التباين في المتغير التابع، وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي يفسر يتساهم بـ (74%) من التغيرات والتحسينات التي تحدث في ممارسات إدارة المواهب البشرية لدى أفراد عينة الدراسة، في حين تعود النسبة المتبقية (26%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج الإحصائي، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة جداً تعكس جودة مطابقة النموذج المقترح وعمقه الميداني.

ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة البالغة (13.66) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.00)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، مما ينفي تماماً فرضية الصدفية ويؤكد الصلاحية التامة للنموذج الإحصائي المعتمد لتعميم النتائج.

وعند الانتقال إلى تفصيل المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار والوزن النسبي نلاحظ أنه قد سجل بعد استقطاب المواهب معامل انحدار $B = 0.59$ وقيمة تائية $T = 1.66$ وبمستوى دلالة تام (0.00)، وهو أقل من 0.05، مما يجعله البعد الحاسم والأكثر تأثيراً بمعنوية إحصائية مباشرة داخل النموذج، ويعكس ارتباط الحلول الرقمية بالمنظمة بعمليات الجذب والمفاضلة الذكية للكفاءات. في حين سجلت باقي الأبعاد مستويات دلالة

أكبر من الفاصل الإحصائي 0.05 حيث بلغ بعد تخطيط المواهب 0.70، وبعد إدارة الأداء 0.34، وبعد التدريب والتطوير 0.18، وبعد الإبقاء على المواهب 0.88 مما يشير إحصائياً إلى أن تأثيرها العام يندمج ويتكامل ضمن القوة التنبؤية الكلية للنموذج كمجموعة متكاملة دون دلالة جزئية منفردة في وجود المتغيرات الأخرى.

ومنه، وبناء على القواعد التفسيرية والنتائج المستخرجة، نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة عند مستوى معنوية 0.05"

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى لابد من صياغتها كالتالي:

- الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى

قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
0.04	0.25	0.80	0.04	0.002	0.063

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مدى وجود أثر للذكاء الاصطناعي في بعد تخطيط المواهب حيث تشير مخرجات التحليل الإحصائي إلى أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.04$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية ولكنها ضعيفة جداً بين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة. كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.002)، أي ما قيمته (0.2%) فقط من التباين والتغيرات الحاصلة في

مستوى تخطيط المواهب تعود مباشرة إلى تأثير الذكاء الاصطناعي، في حين أن النسبة الساحقة المتبقية والبالغة (99.8%) تفسرها متغيرات وعوامل أخرى خارج النموذج الحالي، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة للغاية وقريبة من الانعدام.

ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر إحصائياً قيمة F المحسوبة للنموذج والتي بلغت (0.063) عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.80)؛ وبما أن هذه القيمة الاحتمالية أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعياري المعتمد في هذه الدراسة 0.05، فإن ذلك يبرهن بصورة قاطعة على أن النموذج المقترح غير معنوي إحصائياً، وأن النسبة الضئيلة المفسرة قد حدثت بفعل عامل الصدفة فقط.

وفي نفس السياق، تظهر نتائج المعاملات الجزئية أن قيمة معامل الانحدار بلغت $B = 0.04$ مصحوبة بقيمة T محسوبة بلغت (0.25)، وجاءت بمستوى معنوية قدره (0.80) وهو أعلى من الفاصل الإحصائي 0.05، مما يعزز انتفاء الأثر المباشر لتقنيات الذكاء الاصطناعي بمفردها على رسم وتخطيط الاحتياجات المستقبلية للمواهب البشرية داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة حالياً.

ومنه، وبناء على معايير القرار الإحصائي المستخرجة، نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، لتصبح النتيجة النهائية المقررة: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاصطناعي في تخطيط المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة."

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية لابد من صياغتها كالتالي

- الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية.

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية

قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
0.62	8.05	0.00	0.83	0.69	64.86

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مدى وجود أثر للذكاء الاصطناعي في بعد استقطاب المواهب حيث تشير مخرجات التحليل الإحصائي إلى أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.83$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية جداً بين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة. كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.69)، أي ما قيمته (69%) من التباين والتغيرات الحاصلة في مستوى استقطاب المواهب البشرية تعود مباشرة إلى تأثير الذكاء الاصطناعي وتبني تقنياته، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (31%) تفسرها متغيرات وعوامل أخرى خارج النموذج الحالي، وهي قدرة تفسيرية مرتفعة تعكس الأهمية البالغة للحلول الرقمية في دعم قنوات الجذب والاختيار. ويؤكد معنوية هذا الأثر إحصائياً قيمة F المحسوبة للنموذج والتي بلغت (64.86) وهي قيمة مرتفعة جداً، وجاءت عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.00) وبما أن هذه القيمة الاحتمالية أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري المعتمد في هذه الدراسة 0.05، فإن ذلك يبرهن بصورة قاطعة على الجودة العالية للمطابقة ومعنوية النموذج الإحصائي الصالح لتعميم النتائج، ناهياً أن تكون هذه العلاقة قد جاءت وليدة الصدفة.

وفي نفس السياق، تظهر نتائج المعاملات الجزئية أن قيمة معامل الانحدار بلغت $B = 0.62$ ، مما يعني أن زيادة الذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في بعد استقطاب المواهب بقيمة قدرها (0.62)، وقد تعززت هذه القيمة بقيمة T محسوبة بلغت (8.05)، بمستوى معنوية تام قدره (0.00) وهو أقل من الفاصل الإحصائي 0.05، مما يؤكد الأثر المباشر والجوهري لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تمكين المؤسسة المينائية لسكيكدة من استقطاب وجذب الكفاءات المتميزة في سوق العمل.

ومنه، وبناء على معايير القرار الإحصائي المستخرجة، نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاصطناعي في استقطاب المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة".

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة لابد من صياغتها كالتالي

- الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية.

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
0.10	0.74	0.46	0.13	0.01	0.55

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من مدى وجود أثر للذكاء الاصطناعي في بعد إدارة أداء المواهب

حيث تشير مخرجات التحليل الإحصائي إلى أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.13$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية ولكنها ضعيفة جداً بين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة. كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.01)، أي ما قيمته (1%) فقط من التباين والتغيرات الحاصلة في مستوى إدارة أداء المواهب البشرية تعود مباشرة إلى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي، في حين أن النسبة الساحقة والمتبقية والبالغة (99%) تفسرها متغيرات وعوامل أخرى خارج النموذج الحالي، وهي قدرة تفسيرية منخفضة للغاية تكاد تكون منعدمة. ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر إحصائياً قيمة F المحسوبة للنموذج والتي بلغت (0.55)، وهي قيمة ضئيلة جداً، وجاءت عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.46)؛ وبما أن هذه القيمة الاحتمالية أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعياري المعتمد في هذه الدراسة 0.05 فإن ذلك يبرهن بصورة قاطعة على أن

النموذج المقترح غير معنوي إحصائياً، وأن تلك النسبة الضئيلة المفسرة لا تملك أي دلالة حقيقية بل حدثت بفعل عامل الصدفة.

وفي نفس السياق، تظهر نتائج المعاملات الجزئية أن قيمة معامل الانحدار بلغت $B = 0.10$ مصحوبة بقيمة T محسوبة بلغت (0.74)، وحيث إنها جاءت بمستوى معنوية قدره (0.46) وهو أعلى من الفاصل الإحصائي 0.05، فإن ذلك يعزز انتفاء الأثر المباشر لتقنيات الذكاء الاصطناعي في آليات تقييم ومتابعة أداء الموظفين المتميزين وتزويدهم بالتغذية الراجعة داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة في الوقت الراهن.

ومنه، وبناء على معايير القرار الإحصائي المستخرجة، نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، لتصبح النتيجة النهائية المقررة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة".

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة لابد من صياغتها كالتالي

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة T	قيمة B
3.13	0.10	0.31	0.05	1.76	0.30

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

تشير مخرجات التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.31$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية طردية ذات درجة مقبولة بين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة. كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.10)، أي ما قيمته (10%) من التباين والتغيرات الحاصلة في مستوى

تدريب وتطوير المواهب البشرية تعود مباشرة إلى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي، في حين أن النسبة المتبقية والبالغة (90%) تفسرها متغيرات وعوامل أخرى خارج النموذج الحالي، وهي قدرة تفسيرية محدودة لكنها تشير إلى بداية تشكل مساهمة رقمية في المنظومة التدريبية. ويؤكد معنوية هذا النموذج الإحصائي قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.13)، وجاءت عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)؛ وبما أن هذه القيمة الاحتمالية تساوي تماماً حد مستوى المعنوية المعياري المعتمد في هذه 0.05 فإن ذلك يبرهن على أن النموذج مقبول ومعنوي إحصائياً عند هذا النطاق، مما يمنحه القدرة على تفسير العلاقة وتجاوز عامل الصدفة البحتة.

وفي نفس السياق، تظهر نتائج المعاملات الجزئية أن قيمة معامل الانحدار بلغت $B = 0.30$ ، مما يعني أن زيادة الاهتمام بالذكاء الاصطناعي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى تحسن في بعد تدريب وتطوير المواهب بقيمة قدرها (0.30)، وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة T محسوبة بلغت (1.76)، بمستوى معنوية بلغ (0.05) وهو يقف بالضبط عند الحافة الإحصائية الحرجة للقبول، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً لتقنيات وأدوات الذكاء الاصطناعي في دعم وتوجيه البرامج التدريبية وتحديث أساليب التطوير المهني داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة.

ومنه، وبناء على معايير القرار الإحصائي المستخرجة عند مستوى المعنوية المعتمد، نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، لتصبح النتيجة النهائية المقررة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة".

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة لابد من صياغتها كالتالي

- الفرضية العدمية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للذكاء الاصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية.

- الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للذكاء الاصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الذكاء الاصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة

قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
-0.19	-1.70	0.09	0.30	0.094	2.90

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

تشير مخرجات التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى أن معامل الارتباط بلغ $R = 0.30$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية خطية ذات درجة مقبول إحصائياً بين المتغيرين لدى أفراد عينة الدراسة. كما يلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته (0.094)، أي ما قيمته (9.4%) من التباين والتغيرات الحاصلة في مستوى الإبقاء على المواهب البشرية تعود مباشرة إلى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي، في حين أن النسبة الأكبر والبالغة (90.6%) تفسرها متغيرات وعوامل أخرى خارج النموذج الحالي، وهي قدرة تفسيرية محدودة كمؤشر كمي مستقل. ويعزز عدم معنوية هذا النموذج الإحصائي قيمة F المحسوبة للنموذج والتي بلغت (2.90)، وجاءت عند مستوى دلالة إحصائية قدره (0.09)؛ وبما أن هذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة المعياري المعتمد في هذه الدراسة 0.05، فإن ذلك يبرهن بصورة إحصائية على أن النموذج الحالي غير معنوي، وأن النسبة المفسرة المذكورة قد تداخلت فيها عوامل عشوائية أو لم تصل بعد إلى حد التأثير الحقيقي القابل للتعميم.

وفي نفس السياق، تظهر نتائج المعاملات الجزئية أن قيمة معامل الانحدار بلغت $B = -0.19$ (إشارة سالبة) مصحوبة بقيمة T محسوبة بلغت (-1.70)، وجاءت بمستوى معنوية قدره (0.09) وهو أعلى من الفاصل الإحصائي المقدر بـ 0.05، مما يؤكد غياب الأثر المباشر ذو الدلالة الإحصائية لتقنيات الذكاء الاصطناعي بمفردها على آليات الحفاظ على الكفاءات والحد من تسربها داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة، حيث تظل العوامل التنظيمية والتحفيزية التقليدية هي الحاسم الأكبر في هذا الجانب.

ومنه، وبناء على معايير القرار الإحصائي المستخرجة عند مستوى المعنوية المعتمد، نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، لتصبح النتيجة النهائية المقررة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية للذكاء الاصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

لاختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة لابد من صياغتها كالتالي:

- الفرضية العدمية (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).

- الفرضية البديلة (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب البشرية تعزى لمتغير الجنس، واختبار التباين الأحادي ANOVA لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي .

1. متغير الجنس:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة F	مستوى الدلالة
ذكر	12	3.30	0.43	-2.18	0.46	0.03
أنثى	17	3.67	0.49			

المصدر: من اعداد الطالبة، بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

نرى من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ قيمة (3.30) بانحراف معياري (0.43)، كما بلغ المتوسط الحسابي للإناث (3.67) عند مستوى معنوية (0.03) وهو أصغر من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

2. متغير السن:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.56	2	0.28	1.15	0.33
داخل المجموعات	3.64	27	0.24		
المجموع	7.21	29			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي F المحسوبة قد بلغت (1.15)، عند مستوى معنوية (0.33) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

3. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.12	3	0.43	1.88	0.15
داخل المجموعات	5.92	26	0.22		
المجموع	7.21	29			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي F المحسوبة قد بلغت (1.88)، عند مستوى معنوية (0.15) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

4. متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.22	2	0.11	0.44	0.64
داخل المجموعات	6.98	27	0.25		
المجموع	7.21	29			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي F المحسوبة قد بلغت (0.44)، عند مستوى معنوية (0.64) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

5. متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.55	2	0.27	1.11	0.34
داخل المجموعات	6.66	27	0.24		
المجموع	7.21	29			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v 26

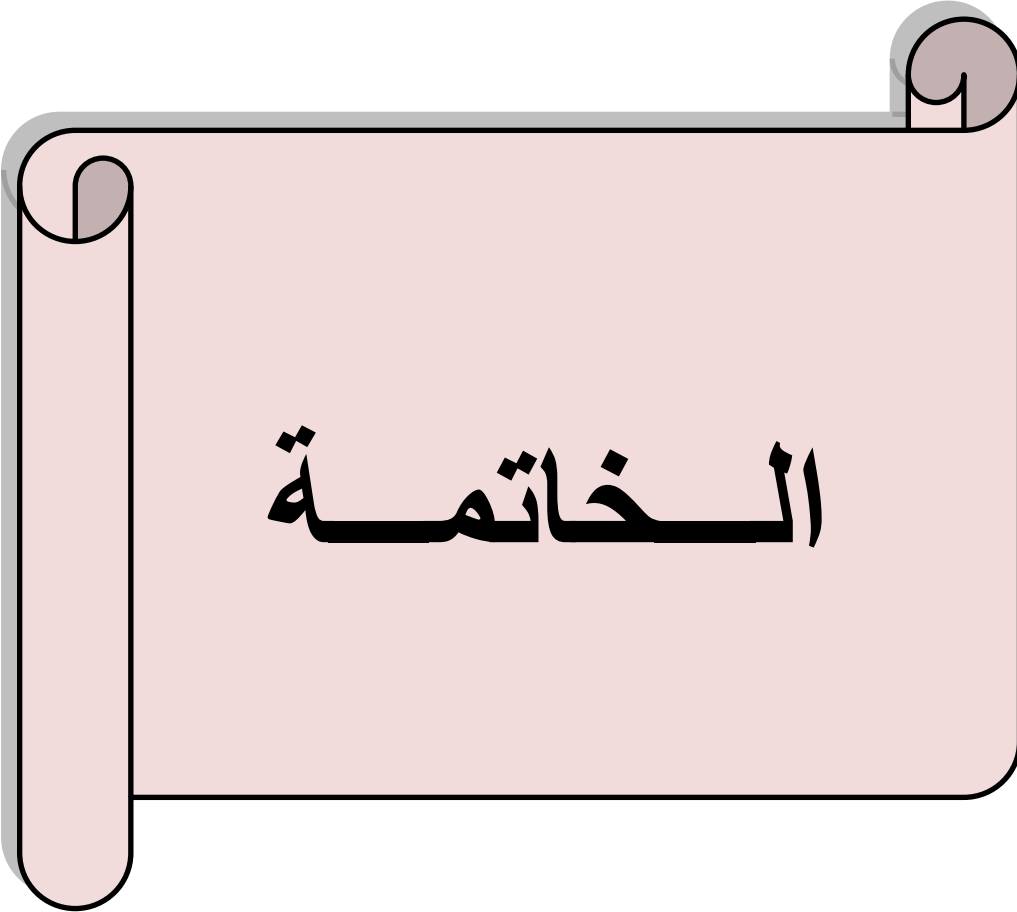
من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي F المحسوبة قد بلغت (1.11)، عند مستوى معنوية (0.34) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05).

بناء على ما تقدم من تحليلات إحصائية تفصيلية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وجدنا تبايناً في اتخاذ القرار الإحصائي بين المتغيرات كالتالي: ظهر أثر دال إحصائياً يعزى لمتغير الجنس بمستوى دلالة $0.03 < 0.05$ ولصالح فئة الإناث. وانتفى الأثر الدال إحصائياً لجميع المتغيرات الأخرى: السن (0.33) المستوى التعليمي (0.15) الخبرة المهنية (0.64) والمستوى الوظيفي (0.34) حيث جاءت مستويات الدلالة لها أكبر من الفاصل الإحصائي المعياري (0.05) وتأسيساً على هذه القواعد التفسيرية، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) جزئياً وقبول الفرضية البديلة (H_1) جزئياً، وصياغة القرار النهائي المقرر كالتالي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى متغير الجنس، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى باقي المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي)".

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي تم من خلاله التعرف على تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة، تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعه على عينة قدرها 30 مفردة، تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج SPSS v26، وبالاستعانة بأساليب الإحصائية الوصفية والتمثلية في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة لتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات، كما تم الاستعانة بأساليب الإحصاء الإستدلالي والتمثلية في تحديد التأثير بين المتغير المستقل (الذكاء الإصطناعي) وأبعاد المتغير التابع (إدارة المواهب البشرية).

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقة التأثيرية بين الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، إدارة أداء المواهب، تدريب وتطوير المواهب والإبقاء على المواهب)، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية بينهما.



الخاتمة

في الختام، يتضح أن الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية يمثلان ركيزتين أساسيتين لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فنجاح المؤسسات في العصر الحديث لا يعتمد على إمتلاك تقنيات الذكاء الإصطناعي فحسب بل في قدرتها على توظيف هذه التقنيات بالشكل الأمثل في إدارة المواهب البشرية.

وبناءً على ما تم التوصل إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي المتمثل في دراسة الحالة التي تم القيام بها حول تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية:

- تكمن أهمية الذكاء الإصطناعي في تحليل البيانات وأتمتة المهام، والتنبؤ بالمستقبل لدعم القرارات وتحقيق الكفاءة التنافسية؛

- تعد إدارة المواهب البشرية ضرورة إستراتيجية لتعزيز التنافسية؛

- يحدث الذكاء الإصطناعي تحولاً جوهرياً في المواهب البشرية في المؤسسة من خلال تعزيز تخطيطها، تحسين استقطابها، تقييم أدائها وتطويرها والمساهمة في الإبقاء عليها، مما تنعكس إيجاباً على كفاءة المؤسسة.

2. النتائج الميدانية:

- أظهرت الدراسة التي تم القيام بها بشأن مستوى استخدام الذكاء الإصطناعي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، كان متوسطاً، حيث جاء بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3,31 وانحراف معياري 0,68.

- كما أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة كان مرتفعاً، حيث جاء بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3,72 وبانحراف معياري قدره 0,74 وجاءت أبعاد إدارة المواهب البشرية مرتبة كما يلي:

• بعد الإبقاء على المواهب جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 1,10، بدرجة موافقة مرتفعة؛

• بعد استقطاب المواهب جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري قدره 0,92، بدرجة مرتفعة؛

• بعد تخطيط المواهب جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,66، بدرجة مرتفعة؛

• بعد تدريب وتطوير المواهب جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري 0,71، بدرجة مرتفعة؛

• بعد إدارة أداء المواهب جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,37 وانحراف معياري 0,89، بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

تبين من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في تخطيط المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في إستقطاب المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في إدارة أداء المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تأثير للذكاء الإصطناعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في تدريب وتطوير المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تأثير للذكاء الإصطناعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الإصطناعي في الإبقاء على المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الذكاء الإصطناعي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس، في حين لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى باقي المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي).

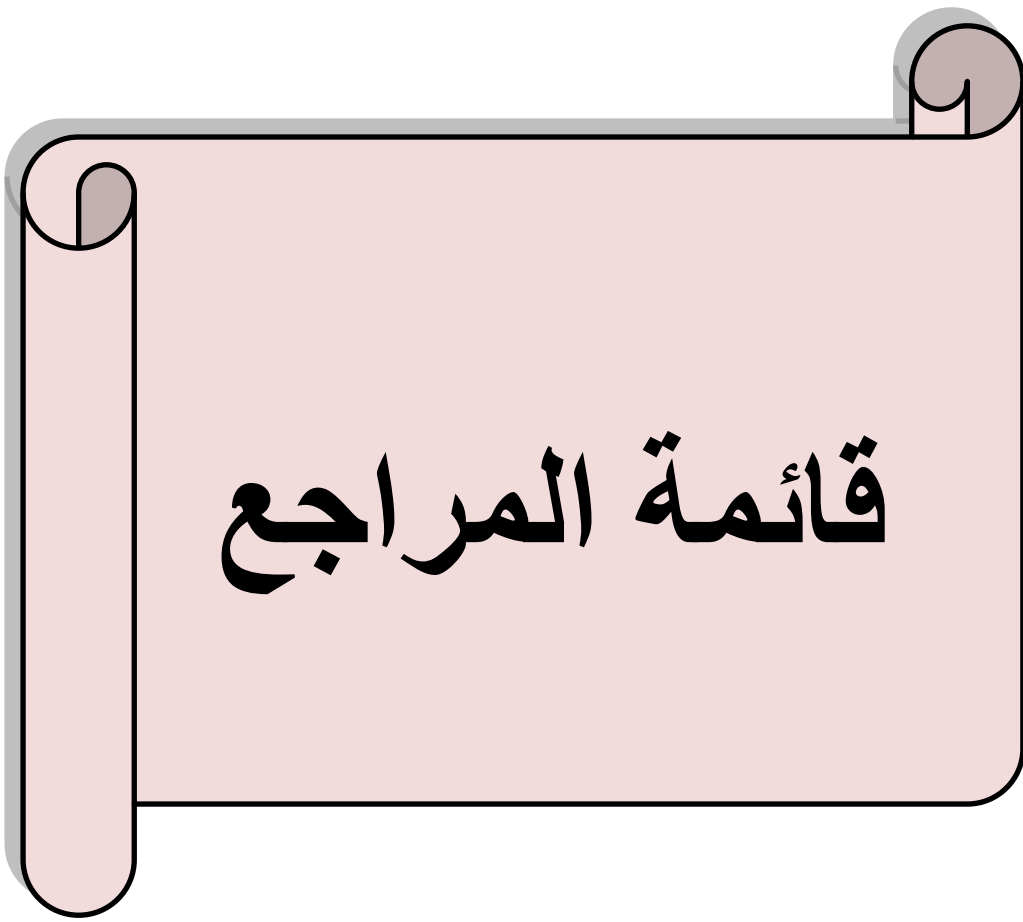
ثالثاً: التوصيات

- انطلاقاً مما توصلت إليه نتائج الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات تتمثل في:
- ضرورة مواكبة ومسايرة المؤسسات للتطورات الحاصلة في مجال الذكاء الإصطناعي والإطلاع على ما هو جديد ومتطور في المجال التكنولوجي والمعلوماتي؛
- تشجيع البحث العلمي مجال الذكاء الإصطناعي وإقامة مراكز مهياة لهذه البحوث لتنمية الكفاءات والمواهب المحلية والإستفادة منها قدر الإمكان؛
- تعزيز الاهتمام بإدارة المواهب البشرية من خلال تبني نظام تقييم مستمر قائم على مؤشرات أداء واضحة.

رابعاً: آفاق الدراسة

إن الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب البشرية مفهومان واسعين ومهمين في إدارة الأعمال، حيث أن هذه الدراسة لم تلم بجميع الجوانب مما يستدعي إلى المزيد من الدراسات والتي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها، ومن أهمها:

- دور الذكاء الإصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- دور الذكاء الإصطناعي في تحسين عملية التوظيف؛
- تأثير الذكاء الإصطناعي على إدارة أداء المواهب البشرية في المؤسسات.



قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب

1. د. فارس محمد العمارات، (2021)، استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
2. محمود أحمد عبد الفتاح، (2021)، إدارة المواهب في المنظمة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة -مصر.
3. مصطفى شحات نافع، (2025)، أدوات وبرامج الذكاء الاصطناعي في التعليم نحو صناعة التعليم المتقدم، اسكرايب للنشر والتوزيع، مصر.

2. الأطروحات والمذكرات

1. حمادي العطرة نون زازة الزهرة، (2021)، تحديات الذكاء الاصطناعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص قانون الأعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر.
2. شويني خالد، (2025)، آفاق استخدام الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية داخل الجامعات الجزائرية - دراسة استشرافية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.

3. المجلات:

1. أحمد دقعة، أحمد حنيش، (2024)، استخدام التقنيات الحديثة للذكاء الاصطناعي في الدول العربية (دراسة حالة الجزائر)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 17، العدد 12، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
2. إيمان مقداد، نسيم حمدة، (2024)، أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية في سلسلة الماروت الفندقية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
3. أحمد حسين عفانة، مصطفى عثمانى، (2021)، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور إلكترونيك من جهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 04، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر.

4. أحمد حسين صبحي عفانة، مصطفى عفانة، (2022)، دراسة تحليلية لواقع ممارسات إدارة المواهب في شركة أرامكو السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، المركز الجامعة مرسلتي عبد الله تيبازة، الجزائر.
5. حميش كهينة، (2023)، إدارة المواهب: نموذج جديد لإدارة الموارد البشرية تجربة دانون في الصين، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
6. حنان رزق الله، (2025)، مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الراهنة مع الإشارة إلى واقع استخدامه في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 12، العدد 01، المدرسة العليا للمحاسبة والمالية بقسنطينة، الجزائر.
7. خان أحلام، مريم حيمر، (2019)، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر.
8. رحمن ماجد كاظم وآخرون، (2025)، الذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب البشرية: دراسة وصفية في بعض الدول العربية، مجلة جامعة الكوت، المجلد 10، عدد خاص ببحوث المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوت الأهلية، العراق.
9. زعموكي سالم، مرزق فتيحة حبال، (2023)، الذكاء الاصطناعي وانعكاساته الاقتصادية على العالم، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
10. سارة بنت عبد السلمي، أريج بنت عبد الرحمن الشماسي، (2021)، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي -دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 07، العدد 14، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
11. شوق مهدي، (2025)، أثر الذكاء الاصطناعي (الخوارزميات المهنية، النظم الخبيرة، الشبكة العصبية) على الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التوظيف، وتقييم أداء الموظفين) في القطاع الحكومي -حوكمة دبي نموذجاً، مجلة الباحث في الدراسات والأبحاث العلمية، المجلد 81، العدد 4، كلية الإمام مالك للشريعة والقانون، دبي.

12. صيبان إيمان، ثابت وسيلة، (2019)، إدارة المواهب: آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية في صالون المواهب والتوظيف، المجلة العربية للإدارة.
13. عمرة دره وآخرون، (2022)، واقع ممارسة إدارة المواهب وأثرها على إدارة الإحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة تبسة، الجزائر.
14. عبد القادر عجوط، رشيد بوحجر، (2025)، تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تجارب دولية ونماذج ناجحة، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 13، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر.
15. علي محمد الحارثي، فيصل دخيل العتري، (2025)، أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين استقطاب الكفاءات وتقييمها في إطار التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإقتصادية، المجلد 04، العدد 06، جامعة مبدأ وشين، الإمارات العربية المتحدة.
16. مناصري جوهر، (2024)، تأثير الذكاء الاصطناعي على الاقتصاد العالمي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، الجزائر.
17. محمد حمد العتل وآخرون، (2021)، دور الذكاء الاصطناعي (AI) في التعليم من وجهة نظر طلبة كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد 01، العدد 01، كلية التربية الأساسية، الكويت.
18. محمد بريكي وآخرون، (2024)، توظيف الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة المواهب في التعليم العالي، مجلة أتراس، المجلد 05، جامعة سعيدة، الجزائر.
19. محمد قريشي، حورية سليخ، (2020)، واقع إدارة المواهب البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة تطبيقية بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 02، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
20. محمد صالح، (2020)، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيقي إدارة الإحتواء العالي بإتصالات الجزائر - جيجل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة أدرار، الجزائر.

21. محمد رضا حنيش، المهدي الشيخ، (2024)، تأثير أبعاد الذكاء الإصطناعي في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية بولاية الوادي، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد الشريف، مساعدية سوق أهراس معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الجزائر.

22. مريم راشد، الزيودي وسيف الدين الفقراء، الذكاء الإصطناعي في البحث اللغوي: إرهابات النشأة والتطور، مجلة الدراسات اللغوية، المجلد 26، العدد 2، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

23. وفاء رايس، (2024)، دور إدارة المواهب البشرية في تحسين أداء الشركات: شركة رويال نموذجاً، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 07، العدد 03، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

4. المؤتمرات:

1. رحمن ماجد كاظم وآخرون، (2025)، الذكاء الإصطناعي وإدارة المواهب: دراسة وصفية في بعض الدول العربية، المؤتمر العلمي الثامن للعلوم الإدارية والإقتصادية، أيام 28 - 29 يونيو 2025، مجلة جامعة الكوت العراق.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Arne Bewer sdorhh, Marie Hornberger, Oaudia Vordel, Daniel schiff , (2024), AI advocates and cautious critics : how Ai attitudes, A interest, use of AI, and AI literay build university students AI self – efficacy, computers and education artificial intelligence, volume 08, Issue 08, Technical university of Munch, Germany.

2. Melany Xiamarca Casavilca Jeronimo, alison Yeny Pedreza Basilo, Brian Andree Meneses Claudia Jorge Arturo Zapana Ruiz, (2023) : Human talent management and the work perfomance of employees inatextile company in comas, southern perspective, perspective Austal, volume 0, Issue 05, universidad tecnologica del Peru, Peru

3. Dr. Kumarc, ajoy Singhi Anjali Singh, Dr. Dopak Onbarkar, Devashish Pandey, Dr. Sonika Sharma, (2025), AI- powered recruitment : Transforming the talent acquisition process in Digital age, Journal information technology education and Resesrch, volume 05, Issue 01, KV Institue for Management and information studies, India.

4. Aroquia Bonita, (2025) : Talent acquisition and work force analysis using artificial intelligence in human resource management, Asia Journal of holy gross college (in dependent), India.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.asjp.cerist.dz>
2. <https://www.Asjp.com>
3. <https://www.academia.edu>
4. <https://search.emarefa.net>
5. <https://www.researchgate.net>
6. <https://Skikda-port.com>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء المحكمين	صفة المحكمين	الجامعة
01	بوطبخ ليلي	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت سكيكدة
02	شيلي إليهام	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت سكيكدة
03	مرقع أمال	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة 20 أوت سكيكدة
04	بوجعادة إلياس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت سكيكدة

الملحق رقم (02): الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الإستبيان

تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية
دراسة حالة بالمؤسسة المينائية -سكيكدة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية: دراسة حالة بالمؤسسة المينائية سكيكدة".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب البشرية في مؤسستكم، نظرا لأهمية رأيكم يرجى منكم قراءة كل عبارة وتحديد اجابتم بكل موضوعية، علما أن المعلومات التي ستدلون بها سيتم التعامل معها بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير لكم خالص التقدير لحسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

غياة كريمة

من إعداد الطالبة:

ربيقات حسنى

السنة الجامعية: 2025 - 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها لها أهمية أكثر

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5- المستوى الوظيفي:

☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة بنية تقنية تدعم تطبيقات التعلم الآلي					
2	يسهم التعلم الآلي في تقليل الأخطاء البشرية أثناء العمل					
3	يساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالنتائج المستقبلية بصورة فعالة					
4	تعتمد المؤسسة على تقنيات التعلم الآلي في تحليل المشكلات المختلفة					
5	يسهم التعلم الآلي في تحسين دقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
6	تعتمد المؤسسة على الروبوتات في تنفيذ بعض العمليات					
7	تقلل الروبوتات من الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة					
8	يسهم استخدام الروبوتات في تحسين جودة الخدمات المقدمة					
9	تساعد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية في تحسين التواصل مع العملاء					
10	تسهم معالجة اللغة الطبيعية في تسهيل الوصول إلى المعلومات					
11	تساعد أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص والبيانات بكفاءة					
12	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات المعقدة					
13	تساعد الأنظمة الخبيرة في دعم عملية اتخاذ القرار					
14	تسهم الأنظمة الخبيرة في نقل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة					
15	توفر الأنظمة الخبيرة حلولاً دقيقة للمشكلات التشغيلية					

					16	تساعد الأنظمة الخبيرة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي
					17	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات الضخمة في التخطيط واتخاذ القرار
					18	تساعد تقنيات تحليل البيانات الضخمة في استخراج المعلومات بشكل دقيق
					19	تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة
					20	يسهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة

المحور الثالث: إدارة المواهب البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد تخطيط المواهب						
01	يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة					
02	تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية					
03	يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري					
بعد استقطاب المواهب						
04	تعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب المتميزة (مثل وسائل التواصل، المعارض)					
05	تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين					
06	تقدم المؤسسة عروض جذابة تتنافس عروض سوق العمل					
07	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن الموهوبين (كالتفكير الإبداعي)					
بعد إدارة أداء المواهب						
08	هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية					
09	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دوريا					
10	يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط					
11	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات					

					التحسين	
بعد تدريب وتطوير المواهب						
					تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي	12
					توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين	13
					تتبنى المؤسسة أساليب حديثة لتدريب موظفيها الموهوبين	14
					تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم المسارات المهنية للموظفين المتميزين	15
بعد الإبقاء على المواهب						
					نظام الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية) عادل ويحفز المواهب على البقاء	16
					توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل والإبداع	17
					نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	18
					توفر المؤسسة فرص حقيقية للتقدم والنمو المهني الداخلي	19

لكم جزيل الشكر والعرفان

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

محور 2	Corrélation de Pearson	1	,777**	,804**	,842**	,846**	,823**	,632**	,615**	,609**	,661**	,705**	,705**	,792**	,836**	,820**	,831**	,831**	,622**	,607**	,606**	,606**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تمتلك المؤسسة بنية تقنية	Corrélation de Pearson	,777**	1	,944**	,916**	,819**	,861**	,472**	,439*	,450*	,371*	,459*	,459*	,517**	,572**	,490**	,506**	,508**	,424*	,388*	,377*	,377*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,008	,015	,013	,043	,011	,011	,003	,001	,006	,004	,004	,020	,034	,040	,040
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يسهم التعلم الآلي في تقليل	Corrélation de Pearson	,804**	,944**	1	,941**	,812**	,957**	,485**	,578**	,584**	,318	,430*	,430*	,567**	,550**	,550**	,492**	,488**	,382*	,351	,382*	,382*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,007	,001	,001	,086	,018	,018	,001	,002	,002	,006	,006	,037	,057	,037	,037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يساعد التعلم الآلي في التنبؤ	Corrélation de Pearson	,842**	,916**	,941**	1	,855**	,898**	,555**	,548**	,558**	,347	,479**	,479**	,661**	,554**	,639**	,570**	,573**	,442*	,405*	,393*	,393*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,060	,007	,007	,000	,001	,000	,001	,001	,014	,026	,032	,032
بالتناؤ ج المستق	Sig. (bilatérale)																					

بلية بصو رة فعالة	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعتمد المؤس سة على تقنيات	Corrélation de Pears on	,846**	,819**	,812**	,855**	1	,854**	,578**	,443*	,428*	,445*	,514**	,514**	,615**	,667**	,583**	,672**	,641**	,488**	,495**	,488**	,488**
التعلم الآلي في تحليل المشك لات المختل فة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,014	,018	,014	,004	,004	,000	,000	,001	,000	,000	,006	,005	,006	,006
يسهم التعلم الآلي في تحسين دقة اتخاذ القرار ات داخل المؤس سة	Corrélation de Pears on	,823**	,861**	,957**	,898**	,854**	1	,516**	,608**	,584**	,318	,430*	,430*	,607**	,592**	,592**	,533**	,488**	,382*	,399*	,430*	,430*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,004	,000	,001	,086	,018	,018	,000	,001	,001	,002	,006	,037	,029	,018	,018
تعتمد المؤس سة على الروب وتات في تنفيذ بعض العمليا ت	Corrélation de Pears on	,632**	,472**	,485**	,555**	,578**	,516**	1	,774**	,774**	,105	,251	,251	,471**	,395*	,395*	,406*	,470**	,210	,185	,140	,140
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,007	,001	,001	,004		,000	,000	,582	,181	,181	,009	,031	,031	,026	,009	,266	,329	,461	,461
تقلل الروب وتات من الوقت	Corrélation de Pears on	,615**	,439*	,578**	,548**	,443*	,608**	,774**	1	,991**	,080	,076	,076	,405*	,344	,459*	,368*	,421*	,136	,121	,170	,170

اللازم لإنجاز	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,001	,002	,014	,000	,000		,000	,676	,688	,688	,027	,063	,011	,045	,020	,472	,525	,370	,370
المهام المختلقة	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يسهم استخدام الروبوتات	Corrélation de Pears on	,609**	,450*	,584**	,558**	,428*	,584**	,774**	,991**	1,091	,084	,084	,388*	,329	,442*	,355	,435*	,144	,097	,144	,144	
في تحسين جودة الخدمات المقدمة	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,001	,001	,018	,001	,000	,000		,634	,657	,657	,034	,076	,014	,054	,016	,449	,610	,449	,449
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تساعد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية	Corrélation de Pears on	,661**	,371*	,318	,347	,445*	,318	,105	,080	,091	1,820**	,820**	,483**	,782**	,627**	,730**	,693**	,526**	,501**	,482**	,482**	
ية في تحسين التوافق مع العملاء	Sig. (bilatérale)	,000	,043	,086	,060	,014	,086	,582	,676	,634		,000	,000	,007	,000	,000	,000	,003	,005	,007	,007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تسهل الوصول إلى المعلومات	Corrélation de Pears on	,705**	,459*	,430*	,479**	,514**	,430*	,251	,076	,084	,820**	1,000**	,724**	,735**	,654**	,693**	,646**	,424*	,404*	,377*	,377*	
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,018	,007	,004	,018	,181	,688	,657	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,020	,027	,040	,040	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

تساعد أنظمة معالج ة اللغة الطبيعي	Corrélation de Pears on	,70 5**	,45 9*	,43 0*	,47 9**	,51 4**	,43 0*	,25 1	,07 6	,08 4	,82 0**	1,0 00**	1	,72 4**	,73 5**	,65 4**	,69 3**	,64 6**	,42 4*	,40 4*	,37 7*	,37 7*
ية في تحليل النصو	Sig. (bilatéral)	,00 0	,01 1	,01 8	,00 7	,00 4	,01 8	,18 1	,68 8	,65 7	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,02 0	,02 7	,04 0	,04 0
ص والبيانات بكفاءة	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تعتمد المؤسدة على الأنظمة	Corrélation de Pears on	,79 2**	,51 7**	,56 7**	,66 1**	,61 5**	,60 7**	,47 1**	,40 5*	,38 8*	,48 3**	,72 4**	,72 4**	1	,77 0**	,92 6**	,85 8**	,79 1**	,23 9	,25 3	,23 9	,23 9
ة الخبير ة في	Sig. (bilatéral)	,00 0	,00 3	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 9	,02 7	,03 4	,00 7	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,20 4	,17 8	,20 4	,20 4
حل المشكلات المعقدة	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تساعد الأنظمة الخبير ة في	Corrélation de Pears on	,83 6**	,57 2**	,55 0**	,55 4**	,66 7**	,59 2**	,39 5*	,34 4	,32 9	,78 2**	,73 5**	,73 5**	,77 0**	1	,83 5**	,92 2**	,85 5**	,41 3*	,42 3*	,41 3*	,41 3*
دعم عملية اتخاذ	Sig. (bilatéral)	,00 0	,00 1	,00 2	,00 1	,00 0	,00 1	,03 1	,06 3	,07 6	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,02 3	,02 0	,02 3	,02 3
القرار	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تسهل الأنظمة الخبير ة في	Corrélation de Pears on	,82 0**	,49 0**	,55 0**	,63 9**	,58 3**	,59 2**	,39 5*	,45 9*	,44 2*	,62 7**	,65 4**	,65 4**	,92 6**	,83 5**	1	,92 2**	,85 5**	,31 8	,32 9	,31 8	,31 8
نقل الخبرات	Sig. (bilatéral)	,00 0	,00 6	,00 2	,00 0	,00 1	,00 1	,03 1	,01 1	,01 4	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,08 7	,07 6	,08 7	,08 7

N والمعرفة داخل المؤسدة	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pears on	,831**	,506**	,492**	,570**	,672**	,533**	,406*	,368*	,355	,730**	,693**	,693**	,858**	,922**	,922**	1	,940**	,376*	,383*	,376*	,376*
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,006	,001	,000	,002	,026	,045	,054	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,041	,037	,041	,041
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pears on	,831**	,508**	,488**	,573**	,641**	,488**	,470**	,421*	,435*	,693**	,646**	,646**	,791**	,855**	,855**	,940**	1	,450*	,411*	,402*	,402*
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,006	,001	,000	,006	,009	,020	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,013	,024	,028	,028
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pears on	,622**	,424*	,382*	,442*	,488**	,382*	,210	,136	,144	,526**	,424*	,424*	,239	,413*	,318	,376*	,450*	1	,974**	,945**	,945**
Sig. (bilatérale)	,000	,020	,037	,014	,006	,037	,266	,472	,449	,003	,020	,020	,204	,023	,087	,041	,013		,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

تساعد تقنيات تحليل البيانات	Corrélation de Pears on	,607**	,388*	,351	,405*	,495**	,399*	,185	,121	,097	,501**	,404*	,404*	,253	,423*	,329	,383*	,411*	,974**	1	,974**	,974**
الضخمة في استخ	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,057	,026	,005	,029	,329	,525	,610	,005	,027	,027	,178	,020	,076	,037	,024	,000		,000	,000
راج المعلومات بشكل دقيق	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تمتلك المؤسسة القدرة على	Corrélation de Pears on	,606**	,377*	,382*	,393*	,488**	,430*	,140	,170	,144	,482**	,377*	,377*	,239	,413*	,318	,376*	,402*	,945**	,974**	1	1,000**
معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,037	,032	,006	,018	,461	,370	,449	,007	,040	,040	,204	,023	,087	,041	,028	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يسهم تحليل البيانات	Corrélation de Pears on	,606**	,377*	,382*	,393*	,488**	,430*	,140	,170	,144	,482**	,377*	,377*	,239	,413*	,318	,376*	,402*	,945**	,974**	1,000**	1
الضخمة في تحسين الأداء	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,037	,032	,006	,018	,461	,370	,449	,007	,040	,040	,204	,023	,087	,041	,028	,000	,000	,000	
الأساسي والخدميات المقدمة	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Corrélations

Corrélations

		يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة	تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية	يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري
تخطيط_بعد	Corrélation de Pearson	1	,876**	,970**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,876**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
تعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية	Corrélation de Pearson	,970**	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30
يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري	Corrélation de Pearson	,964**	,742**	,945**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=استقطاب_بعد s4 s5 s6 s7
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		تعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب مثل وسائل (التميز (التواصل، المعارض	تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين	تقدم المؤسسة عروض جذابة تنافس عروض سوق العمل	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن كالتفكير (الموهوبين (الإبداعي
استقطاب_بعد	Corrélation de Pearson	1	,777**	,877**	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
تعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب المتميزة	Corrélation de Pearson	,777**	1	,739**	,801**

مثل وسائل التواصل، (المعارض)	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين	Corrélation de Pearson	,877**	,739**	1	,967**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تقدم المؤسسة عروض جذابة تنافس عروض سوق العمل	Corrélation de Pearson	,844**	,719**	,967**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
تستخدم المؤسسة طرق متعددة كالتفكير (للكشف عن الموهوبين الإبداعي)	Corrélation de Pearson	,871**	,801**	,752**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=اداء_ بعد_ ادارة_ بعد
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		اداء_ ادارة_ بعد	هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دوريا	يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين
اداء_ ادارة_ بعد	Corrélation de Pearson	1	,993**	,985**	,993**	,892**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية	Corrélation de Pearson	,993**	1	,983**	1,000**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية	Corrélation de Pearson	,985**	,983**	1	,983**	,822**

راجعة دوريا	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط	Corrélation de Pearson	,993**	1,000**	,983**	1	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين	Corrélation de Pearson	,892**	,839**	,822**	,839**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=تدريب_بعد s12 s13 s14 s15 وتطوير

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		وتطوير_تدريب_بعد	تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين	تتبنى المؤسسة أساليب حديثة لتدريب موظفيها الموهوبين	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم المسارات المهنية للموظفين المتميزين
وتطوير_تدريب_بعد	Corrélation de Pearson	1	,933**	,966**	,962**	,961**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تشجع المؤسسة ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي	Corrélation de Pearson	,933**	1	,849**	,864**	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية للموهوبين	Corrélation de Pearson	,966**	,849**	1	,911**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
تتبنى المؤسسة أساليب حديثة لتدريب موظفيها الموهوبين	Corrélation de Pearson	,962**	,864**	,911**	1	,904**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم المسارات المهنية للموظفين المتميزين	Corrélation de Pearson	,961**	,838**	,939**	,904**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد_الابقاء s16 s17 s18 s19
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			Corrélations				
			نظام الحوافز والمكافآت عادل (المادية والمعنوية)	توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل والإبداع	نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	توفر المؤسسة فرص حقيقية للتقدم والنمو المهني الداخلي	
الابقاء بعد	Corrélation de Pearson	1	,948**	,966**	,887**	,975**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	
نظام الحوافز والمكافآت عادل (المادية والمعنوية) ويحفز المواهب على البقاء	Corrélation de Pearson	,948**	1	,903**	,740**	,911**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	
توفر المؤسسة بيئة عمل إيجابية تشجع على العمل والإبداع	Corrélation de Pearson	,966**	,903**	1	,811**	,923**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	
نسبة دوران المواهب منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	Corrélation de Pearson	,887**	,740**	,811**	1	,843**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	
	N	30	30	30	30	30	
توفر المؤسسة فرص حقيقية للتقدم والنمو المهني الداخلي	Corrélation de Pearson	,975**	,911**	,923**	,843**	1	

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=محوّر3 بعد_تخطيط بعد_استقطاب بعد_ادارة بعد_اداء بعد_تدريب بعد_تطوير
 الابقاء بعد
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		محوّر3	تخطيط بعد	استقطاب بعد	اداء ادارة بعد	تطوير تدريب بعد	الابقاء بعد
محوّر3	Corrélation de Pearson	1	,865**	,715	,817**	,782**	,875**
	Sig. (bilatérale)		,000	,054	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تخطيط بعد	Corrélation de Pearson	,865**	1	-,087	,618**	,658**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000		,647	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
استقطاب بعد	Corrélation de Pearson	,715	-,087	1	,123	,173	-,497**
	Sig. (bilatérale)	,054	,647		,516	,360	,005
	N	30	30	30	30	30	30
اداء ادارة بعد	Corrélation de Pearson	,817**	,618**	,123	1	,641**	,494**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,516		,000	,005
	N	30	30	30	30	30	30
تطوير تدريب بعد	Corrélation de Pearson	,782**	,658**	,173	,641**	1	,593**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,360	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30
الابقاء بعد	Corrélation de Pearson	,875**	,734**	-,497**	,494**	,593**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,005	,001	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=محوّر3 محوّر2 الاستبيان
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الاستبيان	محوّر2	محوّر3
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,688**	,706**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30

محور2	Corrélation de Pearson	,688**	1	-,028
	Sig. (bilatérale)	,000		,884
	N	30	30	30
محور3	Corrélation de Pearson	,706**	-,028	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,884	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19
س20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الاستبيان	Moyenne	3,3183	,12575
	Intervalle de confiance à 95 % pour	Borne inférieure	3,0611
	la moyenne	Borne supérieure	3,5755
	Moyenne tronquée à 5 %		3,3565
	Médiane	3,2000	
	Variance	,474	

Statistiques

		الجنس	السن	التعليمي المستوى	المهنية الخبرة	الوظيفي المستوى
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	انثى	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	3	10,0	10,0	10,0
	سنة 45 الى 30 من	16	53,3	53,3	63,3
	سنة 45 أكثر من	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	تقني سامي	1	3,3	3,3	33,3
	جامعي	16	53,3	53,3	86,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المهنية الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	4	13,3	13,3	13,3
	سنوات 10 الى 5 من	5	16,7	16,7	30,0
	سنوات 10 أكثر من	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الوظيفي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	22	73,3	73,3	73,3
	عون تحكم	5	16,7	16,7	90,0
	عون تنفيذ	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques										
	تساهم معالجة اللغة الطبيعية في تسهيل الوصول إلى المعلومات	تساعد تقنيات معالجة اللغة الطبيعية في تحسين التواصل مع العملاء	يسهم استخدام الروبوتات في تحسين جودة الخدمات المقدمة	تقلل الروبوتات من الوقت اللازم لإنجاز المهام المختلفة	يسهم التعلم الآلي في تحسين دقة القرارات داخل المؤسسة	تعتمد المؤسسة على اتخاذ القرارات المختلفة	يساعد التعلم الآلي في التنبؤ بالنتائج المستقبلية بصورة فعالة	يسهم التعلم الآلي في تقليل الأخطاء البشرية أثناء العمل	تمتلك المؤسسة بنية تقنية تدعم تطبيقات التعلم الآلي	تمتلك المؤسسة بنية تقنية تدعم تطبيقات التعلم الآلي
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,3333	3,4333	3,3333	3,2333	3,4333	2,3333	2,5667	2,6000	3,5333	3,6667
Ecart type	,92227	,89763	,88409	,89763	,89763	1,24106	1,30472	1,32873	,97320	,92227

```
FREQUENCIES VARIABLES=س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques										
	يسهم تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة	تمتلك المؤسسة القدرة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة	تساعد تقنيات تحليل البيانات الضخمة في استخراج المعلومات بشكل دقيق	تساهم المؤسسة على تحليل البيانات الضخمة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي	توفر الأنظمة الخبيرة حلولاً دقيقة للمشكلات التشغيلية	تساهم الأنظمة الخبيرة في نقل الخبرات والمعرفة داخل المؤسسة	تساعد على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات ودعم عملية اتخاذ القرار	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الخبيرة في حل المشكلات المعقدة	تساعد أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص والبيانات بكفاءة	تساعد أنظمة معالجة اللغة الطبيعية في تحليل النصوص والبيانات بكفاءة
N Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6667	3,3667	3,3000	3,3000	3,2333	3,2667	3,7000	3,6667	3,7000	3,7000
Ecart type	,92227	,96431	,91539	,91539	,93526	,90719	,79438	,80230	,79438	,79438

```
FREQUENCIES VARIABLES=محور2
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques

N	Valide	30
	Manquant	0
Moyenne		3,3183
Ecart type		,68876

Statistiques					
		يتم ربط إدارة المواهب بالأهداف الاستراتيجية العامة في المؤسسة	تتعتمد المؤسسة على بيانات وتحليلات لتوقع احتياجات المواهب المستقبلية	يتم تحديد الفجوات بين المهارات المتوفرة والمطلوبة بشكل دوري	تخطيط بعد
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,0333	3,8333	3,7667	3,8778
Ecart type		,61495	,74664	,77385	,66944

=

Statistiques					
		استقطاب بعد	تتعتمد المؤسسة قنوات متعددة ومبتكرة لجذب المواهب مثل وسائل (التميز (التواصل، المعارض	تمتلك المؤسسة سمعة قوية لجذب الموهوبين	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للكشف عن الموهوبين (كالتميز الإبداعي)
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,8917	3,7667	4,0333	4,0667
Ecart type		,92308	,81720	1,09807	,90719

```
FREQUENCIES VARIABLES=s8 s9 s10 s11 اداء_ادارة_بعد
/FORMAT=NOTABLE
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Statistiques					
		هناك نظام واضح لتقييم أداء المواهب يعتمد على معايير موضوعية	يتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين وتزويدهم بتغذية راجعة دوريا	يربط تقييم الأداء بخطط التطوير والحوافز وليس بالعقاب فقط	تساعد عملية تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,3333	3,3000	3,3333	3,5333
Ecart type		,99424	,98786	,99424	,73030

FREQUENCIES VARIABLES=s12 s13 s14 s15 وتطوير_تدريب_بعد
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques					
	وتطوير_تدريب_بعد	المتميزين	الموهوبين	حديثّة لتدريب موظفيها	تتبنى المؤسسة أساليب
	تخصص المؤسسة ميزانية كافية	ل دعم المسارات المهنية للموظفين	مخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية	توفر المؤسسة برامج تدريبية	تشجع المؤسسة ثقافة
	التعلم المستمر والتطوير الذاتي	الموهوبين	الموهوبين	لللموهوبين	الذاتي
N Valide	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5000	3,5667	3,5333	3,6333	3,5000
Ecart type	,71524	,72793	,73030	,71840	,82001

FREQUENCIES VARIABLES=s16 s17 s18 s19 الابقاء_بعد
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques					
	الابقاء_بعد	للترقي والنمو المهني الداخلي	منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	نسبة دوران المواهب	توفر المؤسسة بيئة عمل
	توفر المؤسسة فرص حقيقية	منخفضة مقارنة بمثيلاتها في القطاع	نسبة دوران المواهب	توفر المؤسسة بيئة عمل	المادية (نظام الحوافز والمكافآت
	عادل ويحفز المواهب على (والمعنوية البقاء	عادل ويحفز المواهب على (والمعنوية البقاء	عادل ويحفز المواهب على (والمعنوية البقاء	عادل ويحفز المواهب على (والمعنوية البقاء	عادل ويحفز المواهب على (والمعنوية البقاء
N Valide	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0083	3,9333	4,1333	4,0333	3,9333
Ecart type	1,10735	1,22990	,97320	1,21721	1,25762

FREQUENCIES VARIABLES=تطوير_تدريب_اداء_بعد_ادارة_استقطاب_بعد_تخطيط_بعد_بعد
 3الابقاء_محور_بعد
 /FORMAT=NOTABLE
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		تخطيط بعد	استقطاب بعد	اداء ادارة بعد	وتطوير تدريب بعد	الابقاء بعد	محور3
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,8778	2,8917	3,3750	3,5583	4,0083	3,7281
Ecart type		,66944	,92308	,89959	,71524	1,10735	,74292

Statistiques

		محور2	محور3
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,3183	3,7281
Ecart type		,68876	,74292

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء ادارة بعد ,الابقاء بعد , تخطيط بعد ,استقطاب بعد , وتطوير تدريب بعد ^b		Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,860 ^a	,740	,686	,38599

a. Prédicteurs : (Constante), و تطوير تدريب بعد , تخطيط بعد , استقطاب بعد , اداء ادارة بعد , الابقاء بعد ,

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,182	5	2,036	13,668	,000 ^b
	de Student	3,576	24	,149		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), و تطوير تدريب بعد , تخطيط بعد , استقطاب بعد , اداء ادارة بعد , الابقاء بعد ,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,932	,521		1,788	,086
	تخطيط بعد	,072	,186	,070	,390	,700
	استقطاب بعد	,596	,128	,799	4,666	,000
	اداء ادارة بعد	-,108	,112	-,142	-,967	,343
	وتطوير تدريب بعد	,236	,174	,245	1,358	,187
	الابقاء بعد	-,023	,151	-,037	-,152	,880

a. Variable dépendante : محور2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تخطيط بعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,047 ^a	,002	-,033	,70017

a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,031	1	,031	,063	,804 ^b
	de Student	13,726	28	,490		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), تخطيط بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,129	,764		4,096	,000
	تخطيط بعد	,049	,194	,047	,251	,804

a. Variable dépendante : محور2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	استقطاب بعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 ^a	,698	,688	,38489

a. Prédicteurs : (Constante), استقطاب بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,610	1	9,610	64,868	,000 ^b
	de Student	4,148	28	,148		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), استقطاب بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,515	,235		6,456	,000
	استقطاب بعد	,624	,077	,836	8,054	,000

a. Variable dépendante : محور2

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT محور2
/METHOD=ENTER اداء_ادارة بعد

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اداء ادارة بعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,139 ^a	,019	-,016	,69410

a. Prédicteurs : (Constante), اداء ادارة بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,268	1	,268	,556	,462 ^b
	de Student	13,490	28	,482		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), اداء ادارة بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,958	,500		5,917	,000
	اداء ادارة بعد	,107	,143	,139	,745	,462

a. Variable dépendante : محور2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور2

/METHOD=ENTER وتطوير_تدريب_بعد

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطوير_تدريب_بعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,317 ^a	,101	,068	,66478

a. Prédicteurs : (Constante), وتطویر_تدریب_بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,383	1	1,383	3,131	,088 ^b
	de Student	12,374	28	,442		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), وتطویر_تدریب_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,232	,626			3,565	,001
وتطویر_تدریب_بعد	,305	,173		,317	1,769	,088

a. Variable dépendante : محور2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور2

/METHOD=ENTER .الابقاء_بعد

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الابقاء_بعد ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,307 ^a	,094	,062	,66721

a. Prédicteurs : (Constante), الابقاء_بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,293	1	1,293	2,903	,099 ^b
	de Student	12,465	28	,445		
	Total	13,757	29			

a. Variable dépendante : محور 2

b. Prédicteurs : (Constante), الأبقاء بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,083	,465		8,785	,000
	الأبقاء بعد	-,191	,112	-,307	-1,704	,099

a. Variable dépendante : محور 2

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الاستبيان
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاستبيان	ذكر	13	3,3077	,43173	,11974
	انثى	17	3,6787	,49754	,12067

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
									Inférieur Supérieur
الاستبيان	Hypothèse de variances égales	,461	,503	-2,141	28	,041	-,37104	,17334	-,72610 -,01598

Hypothèse de variances inégales			- 27,488 2,183	,038	-,37104	,17000	-,71956	-,02252
---------------------------------	--	--	-------------------	------	---------	--------	---------	---------

ONEWAY السن BY الاستبيان /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,566	2	,283	1,151	,331
Intragroupes	6,645	27	,246		
Total	7,212	29			

ONEWAY التعليمي_المستوى BY الاستبيان /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,289	3	,430	1,886	,157
Intragroupes	5,923	26	,228		
Total	7,212	29			

ONEWAY المهنية_الخبرة BY الاستبيان /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,228	2	,114	,441	,648
Intragroupes	6,983	27	,259		

Total	7,212	29			
-------	-------	----	--	--	--

ONEWAY الوظيفي_المستوى BY الاستبيان
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاستبيان

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,551	2	,275	1,117	,342
Intragroupes	6,661	27	,247		
Total	7,212	29			