


<https://tge.uobasrah.edu.iq>

Journal the gulf economist

مجلة الاقتصادي الخليجي



The Impact of Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management on Competitive Advantage

أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

Sallama Zahraw Jebur Sarray

م.م. سلامة زهراو جبر نعيم سراي

المديرية العامة للتربية/ محافظة واسط

E-mail: s.jebur@uowasit.edu.iq

ORCID : <https://orcid.org/0009-0001-2412-9824>

Keywords:

*Artificial Intelligence;
Human Resource
Management; Strategic
Competitiveness; Predictive
Analytics; Organizational
Justice; Institutional Culture*

الكلمات المفتاحية

الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد
البشرية، التنافسية الاستراتيجية،
التحليلات التنبؤية، العدالة التنظيمية،
الثقافة المؤسسية

Abstract The study aimed to analyze the impact of Artificial Intelligence (AI) applications in Human Resource Management (HRM) on achieving competitive advantage in Iraqi telecommunications companies. It examined the dimensions of competitive advantage represented by quality, cost, innovation, and flexibility. The study adopted the descriptive-analytical approach, with a research sample of 362 employees representing various administrative levels in telecommunications companies operating in Iraq. The results revealed a statistically significant impact of AI applications in HRM on achieving competitive advantage. The findings also showed a significant influence for each dimension of competitive advantage, where AI contributed to improving performance quality, reducing operational and administrative costs, enhancing organizational innovation, and increasing flexibility in responding to market and technological changes. The study recommended strengthening investment in the technological infrastructure of AI systems within HR departments, developing human competencies capable of effectively managing and interpreting AI systems, and adopting digital strategies that enhance service quality, reduce costs, and foster innovation and organizational flexibility to achieve sustainable competitive advantage.

المخلص هدفت البحث إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية، وذلك من خلال تناول أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة البحث عينة بلغت (362) موظفاً يمثلون مختلف المستويات الإدارية في شركات الاتصالات العاملة في العراق.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية على حدة، إذ ساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الأداء، وخفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وزيادة المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات السوقية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التكنولوجية لأنظمة الذكاء الاصطناعي في إدارات الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع هذه الأنظمة، إلى جانب تبني سياسات رقمية تدعم جودة الخدمات، وتخفيض التكاليف، وتدفع نحو الابتكار والمرونة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

المقدمة

يشهد العالم في العقدين الأخيرين ثورة علمية وتكنولوجية غير مسبوقة، أحدثت تحولات جوهرية في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وأصبح الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أبرز مخرجات الثورة الصناعية الرابعة وأهم أدواتها الفاعلة، حيث يمثل الانتقال من عصر الأتمتة الميكانيكية إلى عصر التفكير الرقمي القائم على تحليل البيانات والتعلم الآلي واتخاذ القرارات الذكية، وتزداد أهميته بوصفه ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد المعرفي وتعزيز القدرات التنافسية للدول والمؤسسات على حد سواء، إذ باتت الأنظمة الذكية تُستخدم في التنبؤ بالطلب، وتحسين الجودة، وإدارة الموارد بكفاءة عالية (Gao et al., 2024).

ومع تسارع التحول نحو الاقتصاد الرقمي العالمي، أصبحت المؤسسات المعاصرة أمام تحدٍّ حقيقي يتمثل في قدرتها على التكيف مع بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور، وأدركت المنظمات الريادية أن الذكاء الاصطناعي لم يعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحقيق الاستدامة والتفوق في الأسواق التنافسية، لما يوفره من حلول تحليلية دقيقة تساعد في تحسين كفاءة العمليات، وتطوير المنتجات والخدمات، وتقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى رضا العملاء (Wan & Zhao, 2024).

وبرزت إدارة الموارد البشرية كأحد أهم المجالات التي افادت من قدرات الذكاء الاصطناعي. إذ انتقلت هذه الإدارة من الدور التقليدي القائم على حفظ البيانات والإجراءات الورقية إلى دورٍ استراتيجي يعتمد على النظم الذكية التي تتيح التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، وتحديد أنماط السلوك المهني، وتحليل الكفاءات، وتحسين عملية الاختيار والتوظيف، كما ساعد الذكاء الاصطناعي على أتمتة العديد من الأنشطة الإدارية مثل تقييم الأداء، وتصميم برامج التدريب، وتحليل أسباب دوران العمل، مما جعل الوظائف الإدارية أكثر دقة وموضوعية ومرونة (Tairov et al., 2024).

إن الربط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية لم يعد مجرد توجه تنظيمي، بل أصبح أحد عوامل تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات، فالمؤسسات التي تستثمر في الأنظمة الذكية لإدارة رأس المال البشري تمتلك قدرة أعلى على

استقطاب الكفاءات، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، مما يمنحها موقعاً تنافسياً متقدماً مقارنة بغيرها من المؤسسات. (Yuan et al., 2024)

وعلى المستوى العربي والإقليمي، بدأت العديد من القطاعات الاقتصادية تتجه نحو توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في أعمالها اليومية لتعزيز كفاءتها ومرونتها. وقد أظهرت دراسات متعددة في الأردن ومصر والسعودية أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في القطاعات الخدمية، ولا سيما في قطاع الاتصالات، أدى إلى تحسين مستوى الأداء المؤسسي وزيادة رضا العملاء وتحقيق الاستدامة التنافسية (Albaz & Khalifa, 2024).

وتتطلب هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، من خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار التنظيمي، وزيادة قدرة الشركات على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية.

1. مشكلة البحث:

يشهد قطاع الاتصالات في العراق تحولات رقمية متزايدة في ظل التوجه العالمي نحو تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار الإداري، وتُشير مؤشرات الجاهزية الوطنية للذكاء الاصطناعي الصادرة عن مؤسسة Oxford Insights لعام 2024 إلى أن العراق ما يزال يحتل مرتبة متأخرة في مستوى الجاهزية التقنية، إذ سجّل (40.91) نقطة فقط مقارنة بمتوسط إقليمي بلغ (48.50)، مما يعكس فجوة واضحة في تبني التقنيات الذكية داخل المؤسسات المختلفة، ومنها شركات الاتصالات.

وعلى الرغم من أن هذه الشركات تعد من أكثر القطاعات توجهاً نحو التحول الرقمي، إلا أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ما زالت محدودة وضعيفة التأثير في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، كما ركزت معظم الدراسات السابقة مثل (Al-Qudah & Al-Qurashi, 2021) و (Ibrahim et al., 2024) على علاقة الذكاء الاصطناعي بالابتكار أو الأداء المالي، بينما لم تُعطِ بعد اهتماماً كافياً للعلاقة التكاملية بين الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، خصوصاً في البيئة العراقية التي تعاني من تحديات تنظيمية وتكنولوجية.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية؟

تتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الأداء والخدمات في شركات الاتصالات العراقية؟
2. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على خفض التكاليف التشغيلية والإدارية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية؟
3. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز الابتكار التنظيمي والتقني داخل شركات الاتصالات العراقية؟
4. ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى المرونة التنظيمية وقدرة شركات الاتصالات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والمنافسة السوقية؟

2. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية :

- تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الإدارية الحديثة من خلال دمج مفهومي الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية في إطار واحد يهدف إلى تفسير أثرهما في تحقيق الميزة التنافسية.
- تُسهم في سدّ فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت الذكاء الاصطناعي من منظور إداري داخل إدارة الموارد البشرية، خصوصاً في البيئة العراقية التي ما تزال قيد التحول الرقمي.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين الأبعاد التقنية للذكاء الاصطناعي ومخرجات الأداء التنافسي من خلال إدارة رأس المال البشري.
- تدعم نتائجها المنظور الاستراتيجي الحديث للذكاء الاصطناعي كعنصر محوري في بناء القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

ثانياً: الأهمية العملية :

- تساعد نتائج الدراسة شركات الاتصالات العراقية على فهم الدور العملي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتحسين كفاءتها التشغيلية.
- تزود صناع القرار والإدارات العليا بإرشادات علمية لتصميم استراتيجيات رقمية تعزز الميزة التنافسية عبر الاستخدام الذكي للتقنيات الحديثة.
- تمكن إدارات الموارد البشرية من تطوير آليات دقيقة لاختيار الكفاءات، وتحليل الأداء، وتحفيز الموظفين باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
- تساهم في تحسين مستوى الجاهزية الرقمية للمؤسسات العراقية من خلال نشر ثقافة التحول الذكي في الممارسات الإدارية.

3. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة – التكلفة – الابتكار – المرونة) في شركات الاتصالات العراقية، وتتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. قياس أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة في شركات الاتصالات.
2. تحليل دور الذكاء الاصطناعي في خفض التكاليف التشغيلية والإدارية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.
3. دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار التنظيمي والتقني داخل بيئة العمل الاتصالية.
4. تقييم إسهام الذكاء الاصطناعي في رفع مستوى المرونة المؤسسية وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية.
5. اقتراح توصيات عملية تساعد إدارات شركات الاتصالات على توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي بفاعلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4. فرضيات البحث:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة – التكلفة – الابتكار – المرونة) في شركات الاتصالات العراقية، وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الأداء والخدمات في شركات الاتصالات العراقية.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وخفض التكاليف التشغيلية والإدارية بما يعزز الكفاءة الإنتاجية في شركات الاتصالات العراقية.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وتعزيز الابتكار التنظيمي والتقني داخل شركات الاتصالات العراقية.
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى المرونة المؤسسية وقدرة الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة السوقية.

5. منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، لتحليل واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل شركات الاتصالات العراقية، وتحليل أثرها على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في الجودة والتكلفة والابتكار والمرونة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الواقع الميداني من خلال استبانة علمية مصممة لقياس متغيرات الدراسة.

6. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة – التكلفة – الابتكار – المرونة).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركات الاتصالات العراقية العاملة في السوق المحلي مثل (زين العراق، وآسيا سيل، وكورك تليكوم).
- **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة خلال عام 2025.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات الفنية والإدارية ذات العلاقة بالتحول الرقمي في تلك الشركات.

7. بناء الدراسة:

ينقسم البحث إلى أربعة مباحث رئيسية: الأول للجانب النظري، والثاني للمنهجية، والثالث للتحليل العملي، والرابع للنتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

أولاً: الذكاء الاصطناعي

مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُعدّ الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) من أبرز المفاهيم الحديثة التي أحدثت ثورة في الفكر الإداري، إذ أصبح يمثل ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة في بيئة الأعمال الرقمية، وقد تعددت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم باختلاف زوايا النظر إليه، إلا أنها جميعاً تتفق على أنه علم وتقنية تهدف إلى محاكاة القدرات الإدراكية للبشر في التفكير والتحليل واتخاذ القرار، فقد عرّف Russell & Norvig (2022) الذكاء الاصطناعي بأنه: "علم وهندسة صنع الآلات الذكية القادرة على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل التعلم، التفكير، وحل المشكلات"، بينما يرى Bhivgade (2025) أن الذكاء الاصطناعي هو "منظومة معرفية تعتمد على خوارزميات التحليل والتعلم الآلي لتمكين المنظمات من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحسين كفاءة الموارد البشرية والإدارية". ويضيف Gao et al. (2024) أن الذكاء الاصطناعي يمثل "القدرة على استثمار البيانات الكبيرة من خلال تقنيات التعلم الآلي والتعلم العميق بهدف دعم عمليات صنع القرار وتعزيز التميز المؤسسي"، وقد عرفه Al-Qudah & Al-Qurashi (2021) بأنه استخدام أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي في جميع وظائف الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتقييم أداء بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري، وأشار Ameen (2023) إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يسهم في "تحقيق استدامة الميزة التنافسية عبر توظيف التكنولوجيا في خدمة الكفاءات البشرية وتعزيز قدرتها على الابتكار".

ويرى الباحث أن الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يُعرّف بأنه: "مجموعة من النظم والتقنيات الذكية التي توظف الخوارزميات والتحليل التنبؤي والتعلم الآلي في أنشطة الموارد البشرية؛ بهدف تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة متغيرة".

أنواع وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يُعدّ الذكاء الاصطناعي تحولاً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية، إذ انتقل من أداة تشغيلية إلى منظومة تحليلية وتنبؤية تُسهم في دعم القرار الإداري وتحقيق الكفاءة المؤسسية، صنّف الباحثون الذكاء الاصطناعي إلى ثلاثة أنواع رئيسية (Tairov et al., 2024) :

- الذكاء التحليلي: (Analytical AI) يستخدم لاستخلاص الأنماط السلوكية للموظفين وتحليل بيانات الأداء.
- الذكاء التنبؤي: (Predictive AI) يعتمد على خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.
- الذكاء التفاعلي: (Interactive AI) يُستخدم في التواصل مع العاملين عبر المساعدات الافتراضية وأنظمة الدعم الذكية.

تتجلى أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في (Ameen, 2023) :

- الاختيار والتوظيف الذكي: تحليل السير الذاتية إلكترونياً وتحديد المرشحين الأنسب للوظائف.
- التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية مخصصة بناءً على تحليل الأداء الفردي.
- تقييم الأداء: استخدام مؤشرات كمية دقيقة تقلل التحيز وتزيد من موضوعية التقييم.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: تقدير متطلبات القوى العاملة وتخطيط الموارد مسبقاً.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات النجاح والاستدامة في المنظمات المعاصرة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للميزة التنافسية تبعاً لتطور الفكر الإداري واتساع نطاق تطبيقاتها، فعرفها أما (Ameen 2023) بأنها النتيجة النهائية لتكامل استراتيجيات التسويق والإدارة والتكنولوجيا في تحقيق تميّز مؤسسي مستدام

قائم على الكفاءة والابتكار، وأشار Ibrahim et al. (2024) إلى أن الميزة التنافسية هي حيلة استثمار المؤسسة في مواردها البشرية والتقنية لتحقيق قيمة مضافة يصعب على المنافسين محاكاتها، كما أوضح Wan & Zhao (2024) أن الميزة التنافسية أصبحت في عصر الذكاء الاصطناعي تتجسد في القدرة على استخدام البيانات والتحليلات الذكية لتحقيق سرعة الاستجابة والابتكار المستمر في بيئة ديناميكية.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية في بيئة شركات الاتصالات العراقية تُعرّف بأنها: "القدرة التنظيمية لشركات الاتصالات على تحقيق أداء يفوق منافسيها عبر توظيف التقنيات الذكية، والاستثمار في رأس المال البشري، وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة والابتكار والمرونة، بما يضمن استدامة التميز في سوق يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة".

أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة استناداً إلى ما ورد في عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة Ameen (2023) التي ركزت على أبعاد الجودة والتكلفة والابتكار بوصفها محركات رئيسة للتميز المؤسسي، ودراسة Ibrahim et al. (2024) التي أضافت بُعد المرونة التنظيمية كأحد المحددات الحيوية لاستدامة التفوق التنافسي في بيئات العمل الديناميكية، كما دعمت دراسات Wan & Zhao (2024) و Albaz & Khalifa (2024) هذا الاتجاه بربطها بين التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وبين تعزيز تلك الأبعاد الأربعة بوصفها ركائز رئيسة للميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية والتقنية، وخاصة في قطاع الاتصالات.

1- بُعد الجودة: (Quality)

تُعدّ الجودة من أهم ركائز الميزة التنافسية، وأوضح Ameen (2023) أن الجودة لم تعد مقتصرة على المنتج النهائي، بل تشمل جودة العمليات الإدارية، ونظم المعلومات، والتفاعل مع العملاء، مما يعكس شمولية هذا المفهوم في بيئة الخدمات الاتصالية، وفي هذا الإطار تسعى شركات الاتصالات العراقية إلى تحسين جودة خدماتها عبر تطبيق أنظمة ذكاء اصطناعي لرصد الأعطال، وتحليل شكاوى العملاء، وتقديم حلول استباقية، بما يرفع من مستوى رضا المستخدمين ويعزز ثقتهم.

2- بُعد التكلفة: (Cost)

يُعتبر خفض التكلفة أحد الاستراتيجيات الكلاسيكية لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً لإطار Porter (1980)، إذ تمكّن المؤسسة من تقديم خدماتها بأسعار أقل دون المساس بالجودة، وأشار Ibrahim et al. (2024) إلى أن تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي يساهم في خفض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين تخصيص الموارد، وفي سياق شركات الاتصالات العراقية يُمكن أن يؤدي تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية إلى تقليص تكاليف التوظيف والتدريب وزيادة الإنتاجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تنافسية الأسعار.

3- بُعد الابتكار: (Innovation)

يمثل الابتكار اليوم جوهر التفوق المؤسسي ومصدر استدامة الميزة التنافسية، إذ يتيح للمؤسسة تقديم منتجات أو خدمات جديدة تواكب احتياجات السوق وتنفذ عروض المنافسين، وبين Wan & Zhao (2024) أن الذكاء الاصطناعي يساهم في تسريع الابتكار عبر تحليل البيانات الضخمة واكتشاف الاتجاهات الجديدة في سلوك العملاء، وفي قطاع الاتصالات العراقي، يُعد الاستثمار في حلول الذكاء الاصطناعي مثل التعلم الآلي والتحليل التنبؤي وسيلة فعالة لتعزيز الابتكار في الخدمات الرقمية وتطوير تجربة العميل بما يضمن التميز في بيئة شديدة المنافسة.

4- بُعد المرونة: (Flexibility)

تُعدّ المرونة التنظيمية من الأبعاد الحديثة للميزة التنافسية، وتشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وقد أكد Ibrahim et al. (2024) أن المرونة تُعدّ سلاحاً استراتيجياً يمكّن المؤسسة من مواجهة الصدمات السوقية والتقلبات الاقتصادية، وفي سياق شركات الاتصالات العراقية تُعتبر المرونة عاملاً حاسماً في مواجهة المنافسة الإقليمية والتقلبات في طلب السوق، إذ يُمكن الذكاء الاصطناعي المؤسسات من إعادة توزيع مواردها بسرعة وتكييف استراتيجياتها التشغيلية بما يضمن استمرارية الأداء والتميز.

العلاقة الجدلية بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تُعد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية علاقة جدلية تكاملية تقوم على التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والإنسان والتنظيم. فالذكاء الاصطناعي لا يعمل بمعزل عن الموارد البشرية، بل يمثل أداة تمكينية تعيد تشكيل وظائفها وتطوير قدراتها في اتجاه يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن الموارد البشرية تمثل العقل التنظيمي الذي يُوجّه تطبيقات الذكاء الاصطناعي ويضمن استثمارها بكفاءة لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويشير (Gao et al. (2024 إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تحويل إدارة الموارد البشرية من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة استراتيجية قائمة على التحليل والتنبؤ، من خلال استثمار البيانات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير وتخطيط القوى العاملة، كما أوضح (Bhivgade (2025 أن هذا التحول يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في الجودة وخفض التكاليف التشغيلية، ويرى (Ameen (2023 أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيس لاستدامة الذكاء الاصطناعي، إذ إن نجاح أي نظام ذكي يعتمد على كفاءة العنصر البشري في التعامل معه وتطويعه لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أكد (Albaz & Khalifa (2024 أن الذكاء الاصطناعي أصبح يمثل رافعة تنافسية للمؤسسات التي تمتلك القدرة على دمجها في عملياتها الإدارية والموارد البشرية بشكل متكامل، فيعزز من سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية، ويُمكن المؤسسة من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تفوق توقعات العملاء، وأن إدارة الموارد البشرية الذكية هي التي توفر بيئة محفزة على الابتكار والمرونة وتضمن استدامة هذه الميزة التنافسية من خلال تطوير الكفاءات البشرية القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية.

إن العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة يمكن النظر إليها من خلال دائرة تفاعلية مغلقة؛ إذ يؤدي تبني الذكاء الاصطناعي إلى تطوير ممارسات الموارد البشرية، مما يرفع كفاءة الأداء الداخلي للمؤسسة، ويؤدي بالتبعية إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فامتلاك الميزة التنافسية يفرض على المؤسسة الاستمرار في تطوير أنظمتها الذكية

وقدراتها البشرية للحفاظ على تفوقها. وهذه الجدلية الديناميكية تعكس فلسفة الإدارة الحديثة القائمة على التكامل بين الإنسان والآلة والمعرفة لتحقيق النمو والاستدامة.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة الجدلية تُعبر عن تحول جذري في الفكر الإداري؛ فالمؤسسات لم تعد تعتمد على الموارد التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية، بل أصبحت تعتمد على الذكاء التنظيمي الذي يجمع بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري ضمن إطار استراتيجي موحد.

إن نجاح شركات الاتصالات العراقية في بناء ميزة تنافسية مستدامة يتطلب تحالفًا تكامليًا بين التقنية والإنسان، بحيث يُسهم الذكاء الاصطناعي في تمكين الموارد البشرية من أداء أدوار أكثر استراتيجية، في حين تعمل الموارد البشرية على تعزيز فعالية الذكاء الاصطناعي واستدامة تأثيره على الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: المنهجية البحثية

1. تصميم البحث ونوعه

تم تصميم هذا البحث وفقًا للطابع الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Design)، بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية، ويُعنى هذا التصميم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع الميداني من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها بطريقة علمية موضوعية، ثم تفسير النتائج لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العراقية الرئيسية، وهي: زين العراق (Zain Iraq)، آسيا سيل (Asiacell)، وكورك تليكوم (Korek Telecom)، ويبلغ إجمالي عدد العاملين فيها نحو 6,300 موظف، موزعين بواقع (2,400) موظف في زين العراق، و(2,100) موظف في آسيا سيل، و(1,800) موظف في كورك تليكوم، وقد ركزت الدراسة على الفئات الإدارية والفنية العاملة في إدارات الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والتقنية، والإدارة العامة، نظرًا لارتباط

مهامها المباشر بموضوع البحث حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتمثيل هذا المجتمع الكبير بصورة علمية دقيقة، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie (1970) لتحديد العينات في الدراسات الإحصائية عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ ($\pm 5\%$)، مما أسفر عن تحديد حجم عينة مقداره (362) مفردة. وقد تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل النسبي لجميع الشركات، حيث وُزعت العينة بواقع (138) من زين العراق، و(119) من آسيا سيل، و(105) من كورك تليكوم. ويُعد هذا التوزيع الإحصائي كافياً لتمثيل المجتمع الأصلي بدقة، كما يتيح تحليلاً مقارناً بين الشركات الثلاث من حيث مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع، وقد تم تصميم الاستبانة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل دراسات Ameen (2023) و Ibrahim et al. (2024) و Bhivgade (2025).

وتكوّنت الاستبانة من قسمين رئيسين؛ الأول خُصص لجمع البيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الشركة التي يعمل بها)، أما القسم الثاني فاحتوى على فقرات تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1) أوافق بشدة إلى (5) أعارض بشدة. وقد اشتمل هذا القسم على:

- **المتغير المستقل:** تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، ويمثل محوراً واحداً يقيس مدى استخدام التقنيات الذكية في وظائف الموارد البشرية.
- **المتغير التابع:** الميزة التنافسية، وتم قياسها من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: الجودة، التكلفة، الابتكار، والمرونة.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

صدق البناء الداخلي:

تم التأكد من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت إيجابية ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، مما يدل على اتساق داخلي قوي بين الفقرات ومحاورها:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الخاص بالفقرة

أبعاد الميزة التنافسية (الجودة – التكلفة – الابتكار – المرونة)		تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	
معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.847**	1	.812**	1
.832**	2	.826**	2
.861**	3	.841**	3
.819**	4	.854**	4
.795**	5	.802**	5
.807**	6	.865**	6
.829**	7	.879**	7
.784**	8	.843**	8
.768**	9	.858**	9
.752**	10	.831**	10
.755**	11		
.721**	12		

** دال عند مستوى دلالة 0.01

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود ارتباطات قوية وإيجابية بين جميع فقرات الاستبانة ومحاورها، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعكس ارتفاع درجة صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، وبناءً على ذلك يمكن القول إن أداة الدراسة تمتلك صدقاً علمياً قوياً وتُعد صالحة للتطبيق الميداني في بيئة شركات الاتصالات العراقية لقياس العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية بأبعادها.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الاداة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Chronbach Alpha) لمحاور الاستبانة وكذلك للدرجة الكلية للاستبانة، كما يلي:

جدول (5) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية	10	0.924
الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة – التكلفة – الابتكار – المرونة)	12	0.938
إجمالي فقرات الأداة	22	0.931

تشير القيم الموضحة في الجدول إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، بل وتقترب من (0.93)، مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات بين فقرات الاستبانة، ويمكن القول إن أداة الدراسة تمتاز بموثوقية إحصائية قوية.

أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. تمت هذه المعالجة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (SPSS)

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: (Mean) لتحديد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة الرئيسية.

- **الانحراف المعياري: (Standard Deviation)** للكشف عن مدى تشتت أو تقارب إجابات أفراد العينة. كلما اقتربت قيمته من الصفر، دل ذلك على أن الإجابات أكثر تركزاً.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation)** لتقييم صدق البناء الداخلي بين فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha)** لتقدير موثوقية وثبات أداة الدراسة ككل.
- **تحليل الانحدار: (Regression Analysis)** لاختبار صحة فروض الدراسة والعلاقة بين متغيراتها.

نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: دراسة خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

جدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث (ن = 362)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	232	64.1
	أنثى	130	35.9
المؤهل العلمي	دبلوم	48	13.3
	بكالوريوس	228	63.0
سنوات الخبرة	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	86	23.7
	أقل من 5 سنوات	72	19.9
	من 5 – أقل من 10 سنوات	146	40.3
	من 10 – أقل من 15 سنة	92	25.4
	15 سنة فأكثر	52	14.4
المسمى الوظيفي	إداري	116	32.0

39.2	142	فني/تقني	
28.7	104	إشرافي/قيادي	
38.1	138	زين العراق	الشركة
32.9	119	آسيا سيل	
29.0	105	كورك تليكوم	

يتضح من الجدول أن العينة تتكوّن من 232 ذكرًا (64.1%) و 130 أنثى (35.9%)، وأن الغالبية يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 63 %. كما أن 146 مشاركًا (40.3%) لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهي الفئة الأكثر تمثيلًا. وجاء توزيع الشركات بنسب متقاربة بين زين العراق (38.1%) وآسيا سيل (32.9%) وكورك تليكوم (29%)، مما يعكس توازنًا إحصائيًا في تمثيل العينة، و تشير النتائج إلى أن العينة تتميز بتنوع ديموغرافي واضح من حيث الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، مما يعكس تمثيلًا واقعيًا لمجتمع شركات الاتصالات العراقية. كما أن النسب المتقاربة بين الشركات الثلاث (38.1%، 32.9%، 29%) تؤكد توازن التوزيع الميداني للعينة

ثانيا الإجابة عن أسئلة البحث:

السؤال الأول ما واقع تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات العراقية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على واقع تبني هذه التطبيقات في شركات الاتصالات العراقية، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة على أنظمة الذكاء الاصطناعي في اختيار وتوظيف الكفاءات البشرية.	4.48	0.69	1	موافق بشدة
2	تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل أداء الموظفين بشكل دوري ودقيق.	4.42	0.71	2	موافق بشدة
3	يسهم الذكاء الاصطناعي في تصميم برامج تدريب مخصصة وفق احتياجات الموظفين.	4.35	0.75	3	موافق بشدة
4	تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية.	4.29	0.83	4	موافق بشدة
5	تسهم أنظمة الذكاء الاصطناعي في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة القرارات الإدارية.	4.23	0.79	5	موافق بشدة
6	تمكّن تقنيات الذكاء الاصطناعي من متابعة مستويات الإنتاجية في الوقت الفعلي.	4.19	0.88	6	موافق
7	تساعد الأنظمة الذكية في اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين بدقة.	4.16	0.90	7	موافق
8	تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي في أتمتة بعض إجراءات إدارة الموارد البشرية.	4.14	0.87	8	موافق
9	تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العدالة والشفافية في التقييم والترقية.	4.08	0.92	9	موافق
10	تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط القوى العاملة.	4.01	0.95	10	موافق
المتوسط العام	—	4.24	0.83	—	موافق بشدة

يتبين من الجدول أن درجة استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.24) بدرجة موافقة شديدة، بانحراف معياري (0.83)، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين، وجاءت الفقرة رقم (1): "تعتمد الشركة على أنظمة الذكاء الاصطناعي في اختيار وتوظيف الكفاءات

البشرية "في الترتيب الأول بمتوسط (4.48)، مما يعكس اهتمام الشركات بتوظيف الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب والاختيار، بينما جاءت الفقرة رقم: (10) "تدعم تطبيقات الذكاء الاصطناعي القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتخطيط القوى العاملة" في الترتيب الأخير بمتوسط (4.01)، وهو ما يشير إلى أن هذا الجانب ما زال بحاجة إلى تطوير أعمق لتعظيم الاستفادة من قدرات الذكاء الاصطناعي في دعم القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية .

ثانيًا: تحليل أبعاد الميزة التنافسية

ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الأداء والخدمات في شركات الاتصالات العراقية؟

وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص الشركة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء.	4.56	0.73	1	موافق بشدة
2	تلتزم الشركة بتطبيق معايير الجودة في جميع العمليات والخدمات.	4.44	0.79	2	موافق بشدة
3	تستخدم الشركة تقنيات متقدمة لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر.	4.39	0.82	3	موافق بشدة
المتوسط العام	—	4.46	0.78	—	موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن واقع جودة الأداء والخدمات في شركات الاتصالات العراقية جاء بدرجة عالية جدًا، حيث بلغ المتوسط العام (4.46) بدرجة موافقة (موافق بشدة)، بانحراف معياري (0.78)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد العينة حول أهمية الجودة كأحد محاور الميزة التنافسية، وجاءت في الترتيب الأول الفقرة رقم: (1) تحرص الشركة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات العملاء "بمتوسط (4.56) وانحراف (0.73)، بينما جاءت في الترتيب

الأخير الفقرة رقم": (3) تستخدم الشركة تقنيات متقدمة لتحسين جودة خدماتها بشكل مستمر "بمتوسط (4.39) وانحراف (0.82)، مما يدل على اهتمام مرتفع بثقافة الجودة مع حاجة لتعزيز التحسين المستمر.

السؤال الثالث : ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على خفض التكاليف التشغيلية والإدارية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية؟

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعمل الشركة على خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمة.	4.31	0.85	1	موافق بشدة
2	توظف الشركة أنظمة ذكية لتحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر.	4.26	0.81	2	موافق بشدة
3	تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في ترشيد النفقات الإدارية وزيادة الإنتاجية.	4.18	0.87	3	موافق
المتوسط العام	—	4.25	0.84	—	موافق بشدة

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق استراتيجيات خفض التكلفة في شركات الاتصالات العراقية جاء بدرجة عالية جداً، بمتوسط عام (4.25) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وانحراف معياري (0.84)، مما يشير إلى اتفاق العينة على كفاءة إدارة الموارد والتكاليف، وجاءت الفقرة رقم": (1) تعمل الشركة على خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة الخدمة "في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، بينما جاءت الفقرة رقم": (3) تساهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في ترشيد النفقات الإدارية وزيادة الإنتاجية "في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.18)، مما يعكس أن الشركات تُولي اهتماماً خاصاً بالكفاءة الاقتصادية المباشرة أكثر من التحسين الإداري القائم على الذكاء الاصطناعي.

السؤال الرابع : ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تعزيز الابتكار التنظيمي والتقني داخل شركات الاتصالات العراقية؟

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشجع الشركة موظفيها على تقديم أفكار ابتكارية لتطوير الأداء.	4.22	0.83	1	موافق بشدة
2	تعتمد الشركة على الذكاء الاصطناعي لتطوير خدمات جديدة.	4.17	0.86	2	موافق
3	تواكب الشركة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة لتعزيز الابتكار المؤسسي.	4.13	0.89	3	موافق
المتوسط العام	—	4.17	0.86	—	موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى الابتكار في شركات الاتصالات العراقية جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام (4.17) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري (0.86)، مما يدل على وعي متزايد بأهمية الابتكار التنظيمي والتقني، وجاءت الفقرة رقم: (1) تشجع الشركة موظفيها على تقديم أفكار ابتكارية لتطوير الأداء "في المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، بينما جاءت الفقرة رقم: (3) تواكب الشركة الاتجاهات التكنولوجية الحديثة لتعزيز الابتكار المؤسسي "في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.13)، مما يشير إلى أن بيئة العمل تشجع الإبداع الفردي أكثر من الابتكار المنهجي طويل الأمد.

السؤال الخامس : ما أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على رفع مستوى المرونة التنظيمية داخل شركات الاتصالات العراقية ؟

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق.	4.20	0.88	1	موافق
2	تتبنى الشركة سياسات عمل مرنة لمواجهة التحديات التشغيلية.	4.12	0.92	2	موافق
3	تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء ومتغيرات السوق.	4.09	0.94	3	موافق
المتوسط العام	—	4.14	0.91	—	موافق

يتبين من الجدول السابق أن مستوى المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط عام (4.14) ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري (0.91)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على تجانس الآراء حول قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات.

وجاءت الفقرة رقم: (1) تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق "في الترتيب الأول بمتوسط (4.20)، في حين جاءت الفقرة رقم: (3) "تستجيب الشركة بسرعة لاحتياجات العملاء ومتغيرات السوق "في الترتيب الأخير بمتوسط (4.09)، مما يشير إلى أن الشركات تتمتع بمرونة داخلية جيدة لكنها تحتاج إلى تحسين سرعة استجابتها للسوق والعملاء.

ثالثاً: التحقق من فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة) في شركات الاتصالات العراقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) أثر لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة) في شركات الاتصالات العراقية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(المقدار الثابت)	0.294	1.438	0.151
الجودة	0.213	3.925	0.000
التكلفة	0.198	3.672	0.001
الابتكار	0.176	3.218	0.002
المرونة	0.158	2.987	0.003
معامل الارتباط = 0.801	معامل التحديد = 0.642		
قيمة الاختبار F = 112.786	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.801$) تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.642$)، مما يدل على أن هذه التطبيقات تفسّر ما نسبته (64.2%) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية.

كذلك، بلغت قيمة اختبار ($F (112.786)$ وهي دالة إحصائية عند مستوى $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$)، مما يدل على وجود أثر معنوي ودال إحصائياً لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية، وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العراقية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد الجودة في شركات الاتصالات العراقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على هذا البعد من الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9) أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد الجودة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.214	5.963	.000
الجودة	0.598	10.425	.000
معامل الارتباط = 0.663	معامل التحديد = 0.439		
قيمة الاختبار F = 108.689	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.663$) تشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء في شركات الاتصالات العراقية. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.439$) يدل على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تفسر ما نسبته (43.9%) من التباين في مستوى جودة الأداء، كما بلغت قيمة اختبار F (108.689)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$)، مما يؤكد وجود أثر حقيقي ذي دلالة إحصائية، وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على جودة الأداء في شركات الاتصالات العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد التكلفة في شركات الاتصالات العراقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على هذا البُعد من الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد التكلفة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(المقدار الثابت)	1.098	5.421	0.000
التكلفة	0.574	9.862	0.000
معامل الارتباط = 0.627	معامل التحديد = 0.393		
قيمة الاختبار F = 97.256	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.627$) تشير إلى وجود علاقة موجبة قوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وبُعد التكلفة في شركات الاتصالات العراقية، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.393$) يدل على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تفسر ما نسبته (39.3%) من التباين في كفاءة خفض التكاليف التشغيلية والإدارية، كما بلغت قيمة اختبار ($F(97.256)$)، وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية ($0.05 < \text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد وجود أثر حقيقي ومعنوي، وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على بُعد التكلفة في شركات الاتصالات العراقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد الابتكار في شركات الاتصالات العراقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على هذا البُعد من الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد الابتكار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(المقدار الثابت)	1.176	5.212	0.000
الابتكار	0.552	9.437	0.000
معامل الارتباط = 0.601	معامل التحديد = 0.362		
قيمة الاختبار F = 89.032	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.601$) تشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وُبعد الابتكار في شركات الاتصالات العراقية. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.362$) يدل على أن هذه التطبيقات تفسّر ما نسبته (36.2%) من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي والتقني داخل بيئة العمل، كما بلغت قيمة اختبار F (89.032)، وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$)، مما يؤكد وجود أثر حقيقي ومعنوي، وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على بُعد الابتكار في شركات الاتصالات العراقية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد المرونة في شركات الاتصالات العراقية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل على هذا البعد من الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على بُعد المرونة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(المقدار الثابت)	1.165	5.004	0.000
المرونة	0.537	8.925	0.000
معامل الارتباط = 0.601	معامل التحديد = 0.362		
قيمة الاختبار F = 89.032	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.579$) تشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وبُعد المرونة التنظيمية في شركات الاتصالات العراقية، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.336$) يدل على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تفسر ما نسبته (33.6%) من التباين في مستوى المرونة المؤسسية وقدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات البيئية، كما بلغت قيمة اختبار ($F(79.664)$)، وهي ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.000 < 0.05$)، مما يؤكد وجود أثر حقيقي ومعنوي. وبناءً على ذلك، يُرفض الفرض الصفري وتُقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على بُعد المرونة في شركات الاتصالات العراقية.

ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل شركات الاتصالات العراقية جاء بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.24)، بانحراف معياري (0.83) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، ويُعزى ذلك إلى زيادة وعي إدارات الموارد البشرية بأهمية التحول الرقمي وتبني أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والتقييم والتدريب والتنبؤ بالاحتياجات الوظيفية، كما يعكس ذلك توجه الشركات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة البشرية.
- بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، التكلفة، الابتكار، المرونة) جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.26) وانحراف معياري (0.86)، مما يدل على أن شركات الاتصالات العراقية تتمتع بقدرة عالية على المنافسة والتطور في بيئة

السوق المحلية، ويرجع ذلك إلى أن شركات الاتصالات تعمل في قطاع تقني سريع التغير، ما يدفعها إلى تطوير جودة الخدمات، وتحسين التكلفة، وتعزيز الابتكار، وزيادة المرونة التنظيمية لضمان استمراريته ورضا عملائها.

كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية الكلية في شركات الاتصالات العراقية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.801$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.642$)، ويُفسّر ذلك بأن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية تمكّن الإدارات من اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة أعلى، مما ينعكس مباشرة على الأداء التنافسي للشركات، كما يُظهر أن الذكاء الاصطناعي أصبح مكوناً جوهرياً في بناء القدرات التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الحديثة.

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي قوي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على بُعد الجودة، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.663$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.439$)، ويُعزى ذلك إلى أن الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي من خلال تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة العمليات الإدارية، إضافة إلى قدرته على تحليل مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي وتوفير تغذية راجعة مستمرة تساعد على تعزيز الجودة الشاملة في مختلف الإدارات.

تبيّن وجود أثر ذي دلالة إحصائية على بُعد التكلفة، حيث بلغ ($R = 0.627$) و ($R^2 = 0.393$)، مما يدل على أن الذكاء الاصطناعي أسهم في خفض التكاليف التشغيلية والإدارية وتحسين كفاءة الإنتاجية، ويُعزى ذلك إلى أن الأنظمة الذكية تقلل من الوقت والموارد المستهلكة في تنفيذ المهام المتكررة، كما تُمكن الشركات من تحليل الهدر وتخصيص الموارد بدقة أعلى، مما يؤدي إلى وفورات مالية ملموسة ودعم استدامة الأداء المالي.

أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يؤثر إيجاباً على بُعد الابتكار، حيث بلغت القيم ($R = 0.601$) و ($R^2 = 0.362$)، ويُعزى ذلك إلى أن توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي يعزز بيئة الابتكار من خلال تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يتيح للشركات تصميم خدمات جديدة وتطوير حلول اتصالية مبتكرة تتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة.

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي وبُعد المرونة، حيث بلغ ($R = 0.579$) و ($R^2 = 0.336$)، ويُعزى ذلك إلى أن استخدام

الأنظمة الذكية يساعد الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات التقنية والسوقية، عبر أدوات التنبؤ والتحليل الآلي، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة استجابة للمتغيرات البيئية.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحث وضع التوصيات على النحو الآتي:

- تعزيز الاستثمار في البنية التكنولوجية الخاصة بأنظمة الذكاء الاصطناعي داخل شركات الاتصالات، بما يضمن التكامل بين أنظمة الموارد البشرية والأنظمة التشغيلية، لتحقيق أقصى استفادة من البيانات في تحسين الأداء المؤسسي.
- إعادة هيكلة سياسات إدارة الموارد البشرية لتستوعب التحول الرقمي، من خلال إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، وتخطيط المسار المهني، والتدريب الذكي القائم على البيانات.
- تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريب متخصصة ترفع مستوى المعرفة التقنية للعاملين، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع التطبيقات الذكية وتفسير مخرجاتها بفاعلية.
- التركيز على الجودة والابتكار كركائز أساسية للميزة التنافسية، من خلال استثمار قدرات الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة العمليات، وتوليد أفكار جديدة لتطوير الخدمات الاتصالية وفقاً لاحتياجات العملاء المتغيرة.
- تحسين كفاءة التكلفة التشغيلية عبر أتمتة المهام الروتينية في الموارد البشرية، وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق وفورات مالية ملموسة.
- تعزيز المرونة التنظيمية من خلال إنشاء وحدات تحليل ذكائي داخل الشركة، تختص برصد المتغيرات السوقية والتكنولوجية، وتزويد الإدارة العليا بتقارير تنبؤية تساعد على اتخاذ قرارات استباقية فعالة.
- إنشاء قواعد بيانات مركزية متكاملة تجمع بيانات الموظفين، ومؤشرات الأداء، والبيانات التشغيلية في نظام موحد مدعوم بالذكاء الاصطناعي، بما يسهل عملية التحليل الشامل واتخاذ القرار.
- تبني ثقافة التحول الذكي من خلال نشر الوعي داخل المؤسسات بأهمية الذكاء الاصطناعي كأداة تطوير استراتيجي، وليس مجرد تقنية تشغيلية، وبناء ثقافة مؤسسية تتقبل التغيير والابتكار.

References

- Ameen, N. A. (2023). The impact of marketing strategies on achieving competitive advantage: A case study on DAL Food Industries Group (2013–2023). **Al-Qulzum Scientific Journal**, (33), 7–28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1379475>
- Albaz, M., & Khalifa, M. (2024). The role of artificial intelligence applications in achieving competitive advantage for business organizations: Challenges and proposed solutions. **Proceedings of the International Conference on Emerging Technologies and Smart Information Systems (ICETISIS)**, 1–5. <https://doi.org/10.1109/icetsis61505.2024.10459549>
- Bhivgade, D. V. (2025). Exploring AI's impact on HRM practices: A narrative review of literature and emerging trends. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, 10(24s), 184–196. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i24s.3887>
- Gao, P., Mustapa, F. D., Zhao, X., & Zhou, Y. (2024). Impact of artificial intelligence usage and technology competence on competitive advantage with mediating role of effective information management system. **Profesional de la Información**, 33(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.ene.0501>
- Hassan, I. T. A. (2024). The effect of activating marketing artificial intelligence in supporting cost and differentiation as one of the mechanisms of sustainable competitive advantage. **Journal of the Higher Institute for Qualitative Studies**, 4(8), 2681–2725. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1484235>

- Ibrahim, Z. M. A., Abdelrahim, S. M., & Hassanein, S. (2024). The impact of integration between artificial intelligence technologies and responsibility accounting systems in achieving competitive advantage: A field study. **Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies**, 15(3), 230–253. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1552757>
- Obeidat, A. A. H., & Al-Shoura, M. S. K. (2023). The impact of artificial intelligence on competitive advantage: The moderating role of organizational immunity in the Jordanian telecommunications sector (Unpublished doctoral dissertation). **World Islamic Sciences and Education University, Amman**. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1461582>
- Qandooz, T. B. A. (2024). Artificial intelligence-enhanced customer experience as a sustainable competitive advantage in the marketing industry. **Al-Qulzum Journal of Economic and Social Studies**, (21), 9–61. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1470953>
- Qudah, M. M., & Al-Qurashi, Z. R. (2021). The impact of artificial intelligence on innovation in Jordanian telecommunications companies (Unpublished master's thesis). **Amman Arab University, Amman**. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1256611>
- Saddawi, A. I. B., Morsi, M. F. B. M., & Abdelrahman, F. H. S. (2024). A proposed model to measure the impact of artificial intelligence technologies on achieving competitive advantage: An application on commercial banks in Sohag Governorate, Egypt. **Scientific Journal for Research and Commercial Studies**, 38(2), 969–1007.

Retrieved from

<http://search.mandumah.com/Record/1505881>

- Tairov, I., Stefanova, N., & Aleksandrova, A. (2024). Artificial intelligence application in human resources management. **Business Management**, 34(3). <https://doi.org/10.58861/tae.bm.2024.3.05>
- Wan, X., & Zhao, P. (2024). Research on the impact of artificial intelligence on corporate competitive advantage. **Frontiers in Business, Economics and Management**, 17(3), 438–443. <https://doi.org/10.54097/as1w9764>
- Yuan, D.-Y., Kim, J., & Gao, C. (2024). Adoption of artificial intelligence and its impact on competitive advantage: Mediated by knowledge management. **Journal of Information & Knowledge Management**. <https://doi.org/10.1142/s0219649225500030>