



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economic Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Using Artificial Intelligence Applications in Human  
Resources Management in Achieving Organizational Excellence:  
Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees Working in  
Human Resources Management in the Iraqi Ministry of  
Communications**

**Haider taha Abdullah\***

College of Administration and Economy/University of Anbar

**Keywords:**

Artificial Intelligence Applications,  
Human Resource Management,  
Organizational Excellence, Iraqi  
Ministry of Communications

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 18 Jan. 2026 |
| Received in revised form | 15 Mar. 2026 |
| Accepted                 | 15 Mar. 2026 |
| Available online         | 30 Jun. 2026 |

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Haider taha Abdullah**

College of Administration and  
Economy/University of Anbar



**Abstract:** This research aims to demonstrate the role of artificial intelligence (AI) applications in human resource management in achieving organizational excellence within the Iraqi Ministry of Communications, given its status as one of the ministries most attuned to technological advancements. The researcher employed an analytical approach. The study population consisted of 80 individuals working in the human resource department of the Iraqi Ministry of Communications, from which a random sample of 40 individuals was selected. Data was collected using a questionnaire, which served as the primary data collection tool. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was also utilized for data analysis. The research yielded several key findings, most notably a statistically significant correlation between AI applications in human resource management and organizational excellence.

## دور استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق التآلق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات العراقية

حيدر طه عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الأنبار

### المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق التآلق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية كونها من أكثر الوزارات مواكبة للتطور التقني الحاصل، وقد اعتمد الباحث المنهج التحليلي في البحث. وقد تكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات العراقية والبالغ عددهم (80) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (40) فرداً. وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي عدت أداة رئيسة لذلك، كما تم الاستعانة بحزم البرامج الإحصائية في (SPSS) لتحليل البيانات، وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتآلق التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** تطبيقات الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، التآلق التنظيمي، وزارة الاتصالات العراقية.

### المقدمة

يمثل التآلق التنظيمي مستوى التفوق الذي يحققه الموظفون نتيجة لما يمتلكونه من مهارات قيادية وابتكار ومعرفة، والتي تعزز من تنافسية المنظمات على المدى الطويل وزيادة قابليتها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة بالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء من خلال مهارات أعضائها. كما يتزايد اعتماد الذكاء الاصطناعي (AI) في كافة المجالات نتيجة للتطور الحاصل في التقنيات الحديثة، وفي إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن استخدام هذه التقنية لما تتمتع به من إمكانيات لخلق قيمة مضافة لكل من الموظفين والمنظمات. إذ شهدت إدارة الموارد البشرية ثورةً كبيرةً بفضل الذكاء الاصطناعي، الذي انتشر تدريجياً في العديد من وظائفها. وأعيد تشكيل هذه الوظائف بالاستعانة بمساعد افتراضي يقوم بوظائف كان يُنفذها البشر بالكامل في السابق. وتُعدّ وظائف الموارد البشرية، مثل استقطاب المواهب، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، من بين العديد من الوظائف التي طُبِّقت فيها تقنيات الذكاء الاصطناعي.

إذ إن المنظمات تحتاج أن تكون متألفة دوماً كي تستطيع مواكبة التنافسية العالية من خلال استعمال التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تسهم في تعزيز دقة القرارات المتخذة في الاختيار، التطوير، إدارة الأداء مما يرفع من كفاءة رأس المال البشري، كما يمكن من خلاله التنبؤ بدقة بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ويعمل على توفير بيئة عمل محفزة من خلال التعرف على مستويات الرضا وأنماط السلوك المختلفة، وفي إطار السعي إلى تحقيق أهداف الدراسة قسم البحث على أربعة محاور خصص الأول لمنهجية البحث، أما المحور الثاني فهو للإطار النظري لمتغيري البحث، فيما خصص المحور الثالث للإطار العملي للبحث، وأخيراً المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** على الرغم من التحديات التي تواجه المنظمات العامة بشكل عام والمنظمات العراقية بشكل خاص تبقى هناك حاجة ملحة لتحسين أداء تلك المنظمات وتحقيق مستويات مقبولة من التألق التنظيمي. ومع ان التألق التنظيمي يعد أحد عناصر تحسين جودة الأداء المنظمي، إلا أن الكثير من المنظمات العامة العراقية لاتزال تعاني من ضعف في تحقيق ذلك التألق وديمومته. وفي وزارة الاتصالات العراقية تواجه العملية الإدارية فيها تحديات كبيرة تتمثل بالحاجة إلى أداء كفوء، والخدمات المتكاملة، والابتكار، ونشر المعرفة، والتعامل مع التقنيات المتطورة.

وفي سبيل تحقيق التألق قامت المنظمات بتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتها وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ إن الواقع يظهر وجود فجوة كبيرة بين إمكانات الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته العملية في المنظمات. وعلى الرغم من التوجه الحكومي نحو التحول الرقمي إلا أنه لازالت توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية محدودة ويكتنفه الغموض، ووزارة الاتصالات العراقية هي إحدى أهم المؤسسات العامة التي تواكب التقنيات الحديثة، والتي يجب ان تطبق تلك التقنيات في مجال ادارة الموارد البشرية والتي تعاني من قصور في هذا الجانب الأمر الذي يضعف قدرتها على تحقيق مستويات متقدمة من التألق التنظيمي، ويظهر هذا القصور من خلال ضعف البيانات المستخدمة في اتخاذ القرار وبطء العمليات الإدارية، وصعوبة استخدام العاملين للتقنيات الحديثة، إذ يمكن صياغة مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

1. ما مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات العراقية؟
2. ما مستوى التألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية؟
3. ما مدى وجود علاقة ارتباط بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية؟
4. ما تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في التألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية؟

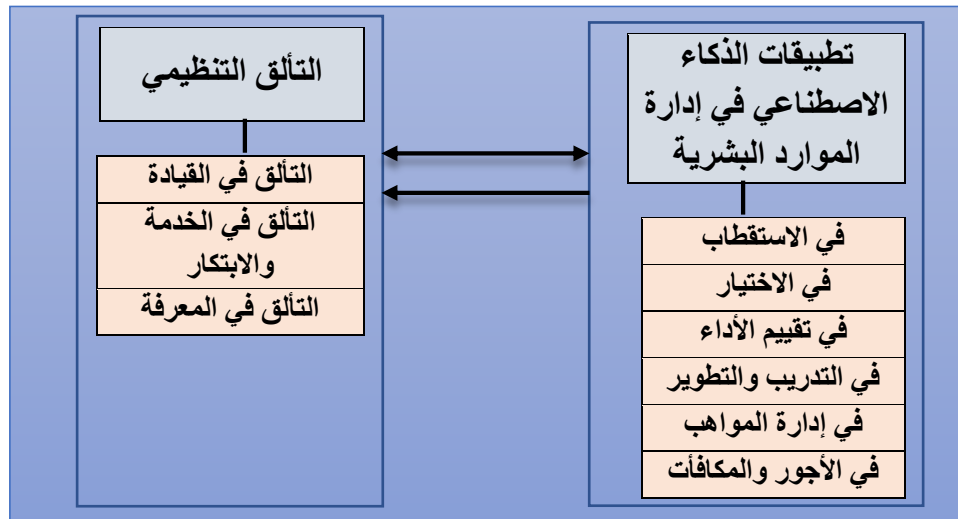
### 1. ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من الجوانب الآتية:

1. إن البحث يكتسب أهميته من خلال المتغيرات المختارة، من خلال مساهمته برسم مستقبل المنظمات العامة عبر طرح الأفكار النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية والتألق التنظيمي.
2. تبرز أهمية البحث من كونه دراسة حديثة فضلاً عن قلة الجهود السابقة في البحوث المقدمة لهذه المتغيرات في البيئة العراقية بحسب اطلاع الباحث.
3. تنبع أهمية البحث من أهمية القطاع الذي طبق فيه (وزارة الاتصالات العراقية) والتي تعد من الوزارات الخدمية التي تمس حياة المواطن مما يتطلب منها تحقيق أعلى درجات التألق وتعزيز جودة الخدمة المقدمة من قبل الوزارة.

### ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. تحديد مدى استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات العراقية.
2. تشخيص مدى توفر أبعاد التألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية.

3. بيان طبيعة العلاقة بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية.
4. بيان أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في التألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية.
5. تقديم مجموعة من المقترحات في وزارة الاتصالات لتجاوز نقاط الضعف لديها.
2. رابعاً. **مخطط البحث الفرضي:** صمم مخطط البحث لتبيان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع التألق التنظيمي بأبعادهما المبنية في المخطط والشكل الآتي يوضح تلك العلاقة:



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر من اعداد الباحث

**خامساً. فرضيات البحث:**

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده منفردة ومجموعة والتألق التنظيمي) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتألق التنظيمي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار والتألق التنظيمي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء والتألق التنظيمي.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير والتألق التنظيمي.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب والتألق التنظيمي.
6. توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت والتألق التنظيمي.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي نصت على (يوجد تأثير معنوي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية بأبعاده منفردة ومجموعة في التألق التنظيمي) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. وجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب في التألق التنظيمي.
  2. يوجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار في التألق التنظيمي.
  3. يوجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الاداء في التألق التنظيمي.
  4. يوجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير في التألق التنظيمي.
  5. يوجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب في التألق التنظيمي.
  6. يوجد تأثير معنوي لبعء تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت في التألق التنظيمي.
- سادساً. منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج التحليلي ولذلك لملائمته لفلسفة البحث وأهدافه.
- سابعاً. مجتمع وعينة البحث:** يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات العراقية والبالغ عددهم (80) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (40) فرداً.
- ثامناً. أساليب جمع البيانات وتحليلها:** تم الاستعانة بالمصادر الأجنبية الحديثة ذات الصلة بمتغيرات البحث لإنجاز الجانب النظري، أما الجانب العملي فقد تم اعداد استمارة استبيان خاصة لجمع البيانات عن متغيرات البحث، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الإجابة عن فقراتها، وتم تحليلها بواسطة حزمة من البرامج الإحصائية (SPSS).

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### المطلب الأول: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

#### Artificial Intelligence Applications in Human Resource Management

أولاً. مفهوم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: صاغ مكارثي عام (1956) مفهوم الذكاء الاصطناعي لأول مرة، ويُشار إليه بأنه آلة مفكرة تشمل علم التحكم الآلي، ونظرية الأتمتة، ومعالجة المعلومات (George & Thomas, 2019: 5069)، وفي عصر "الثورة الصناعية الرابعة" أو "الصناعة 4.0" أدخلت هذه التقنية إلى الواقع الملموس، والتي تؤثر بشكل كبير على مختلف قطاعات المجتمع ليصبح أحد أهم عناصر التغييرات المحتملة في مختلف جوانب الحياة في هذا العصر (Palos-Sanchez, 2022: 1)، تُعد كلمة "الذكاء الاصطناعي" راجعة جداً في العالم الافتراضي في جميع المجالات اليوم، ومنذ ظهورها، شهدت نهضة في شكل التعلم الآلي، ثم ظهور التعلم العميق، الذي ازدهر خلال السنوات القليلة الماضية؛ مما أعطى نوعاً جديداً من التعلم الآلي بأمثلة وخوارزميات أكثر تعمقاً (Berhil, et al., 2020: 35). يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي بناءً على خوارزميات مُثبتة مسبقاً وتقنيات حوسبة مبنية على تحليل البيانات، للتعلم والتأقلم تلقائياً لتقديم استجابات أكثر دقة للمواقف (Martín-Hernández, 2023: 2). تعرف الموسوعة البريطانية الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الحاسوب الرقمي أو الروبوت المُتحكم به حاسوبياً على أداء المهام المرتبطة عادةً بالكائنات الذكية والتي تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة (Geetha & Bhanu, 2018: 65)، كما يشير هذا المصطلح إلى فئة واسعة من التقنيات التي تسمح للحاسوب بأداء مهام تتطلب عادةً إدراكاً بشرياً، بما في ذلك اتخاذ القرارات التكيفية (Cappelli, et al., 2019: 1)، كما يعرف بأنه قدرة النظام على تحديد البيانات وتفسيرها واستنتاجها والتعلم منها لتحقيق أهداف تنظيمية ومجتمعية محددة مسبقاً (Chowdhury, et al., 2023: 2).

واليوم، دخل الذكاء الاصطناعي إلى النظام العام للمنظمة، ومن بين مجالاته إدارة الموارد البشرية، حيث حلت أنظمة الذكاء الاصطناعي محل الإنسان، وتنفذ جميع وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل فرز المرشحين، والتوظيف، ومواءمة أنشطة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، وغيرها (Yawalkar, 2019: 23)، إذ يحدث الذكاء الاصطناعي، تحولاً في مكان العمل وتغير متى وكيف وأين ومن يقوم بالمهمة، ومع دمج الذكاء الاصطناعي في عمليات صنع القرار لضمان نجاح المنظمات ونموها تضطر المنظمات إلى الارتقاء بأدائها التنظيمي وتطوير مهارات موارد البشرية لتحقيق الأداء الأمثل للشركة، لذا أدركت المنظمات حتمية الذكاء الاصطناعي وأهميته في إدارة الموارد البشرية لضمان البقاء في بيئة سريعة التغير والتفوق في ظل المنافسة الشديدة (Nawaz, et al., 2024: 1)، على الرغم من أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن يُحسن الكفاءة بشكل كبير، إلا أن الموظفين والمديرين قد يقاومونه، خوفاً من أن يحل محل الوظائف البشرية أو يؤدي إلى رقابة مفرطة (Nie, 2024: 190).

وبناءً على ما سبق تعرف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة التقنيات الرقمية التي تُحاكي وظائف معينة للموارد البشرية، مثل الإدراك والتعلم والمعرفة والاستدلال، بهدف تعزيز أو أتمتة المهام البشرية، والتي يمكن تأديتها بشكل اكفاً من الإنسان (Strohmeier, 2022: 2)، كما يعرفها الباحث بأنها استخدام التقنيات والأنظمة الذكية القادرة على التحليل والتعلم واتخاذ القرارات لدعم ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، التعويضات والتي تهدف إلى تحسين الدقة وزيادة الكفاءة والعدالة.

**ثانياً. أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:** يؤدي استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بشكل عملي وفعال، إلى تحسين إنجاز مهام عمل إدارة الموارد البشرية، سواءً في مجال التوظيف، أو التقييم وقياس الأداء، أو تخطيط الموارد البشرية، أو احتياجات تدريب الموظفين، أو تقييم الوظائف، أو حتى التنبؤ بسوق العمل واحتياجاته ومؤثراته (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020: 3867)، إذ تُتيح أتمتة المهام المتكررة والمستهلكة للوقت لمديري الموارد البشرية التركيز على المهام التي تُضيف قيمة وتتطلب مهارات وقدرات فريدة يتساعد على منع الأخطاء أو تقليلها بفضل التعلم الآلي على تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات أكثر وأفضل معالجة (Palos-Sánchez, 2022: 6)

كما يستطيع فهم السلوك البشري والتنبؤ به بشكل موثوق داخل المنظمة، مما يُتيح بدوره إمكانية كبيرة لإدارة الإنتاجية. إذ تستثمر المنظمات في حزم برامج الموارد البشرية المدعومة بالذكاء الاصطناعي لجمع بيانات الموظفين المتاحة وفهمها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Chowdhury, et al, 2023: 2)، وفي مجال التوظيف تستخدم مواقع مثل LinkedIn وIndeed وGlassdoor وNaukri خوارزميات التعلم الآلي التي تُقدم توصيات وظيفية للمرشحين بناءً على سيرهم الذاتية، والكلمات المفتاحية التي استخدموها، وسجل بحثهم، وقائمة علاقاتهم وبالتالي اختصار الوقت على القائمين بالعملية (George & Thomas, 2019: 5070)، إذ إنه بفضل الذكاء الاصطناعي، يمكن لإدارات الموارد البشرية تطبيق مؤشرات أداء رأس المال البشري، بناءً على تحليل البيانات الداخلية، مع مقارنتها ببيانات السوق الخارجية، وخاصةً بيانات المنافسة (Berhil, et al., 2020: 32). ويرى (Yawalkar, 2019: 23) أن الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يحقق للمنظمة الفوائد الآتية:

1. تخفيف العبء على الموظفين الإداريين في المنظمة.
  2. المساعدة في استقطاب الكفاءات واختيار المرشحين المناسبين للوظيفة.
  3. التنبؤ بمعدل الاحتفاظ بالموظفين في مكان العمل.
  4. تجاوز القيود البشرية والعمل وفقاً لذلك.
  5. تقليل احتمالية الخطأ.
  6. الحفاظ على سير العمل في مختلف الأقسام.
  7. من خلال الذكاء الاصطناعي، يمكن للمنظمات الحصول على نتائج دقيقة.
  8. زيادة مشاركة الموظفين في مكان العمل.
  9. الحد من التحيز في اتخاذ القرارات.
- ثالثاً. أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: ذكر (George & Thomas, 2019) أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية هي (استقطاب المواهب، التعليم والتطوير، مشاركة الموظفين)، فيما بينها (Kambur & Akar, 2021) هي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة المواهب، الأجور والمكافآت) والتي سيتم اعتمادها في البحث الحالي وهي كالآتي:
1. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب:** شهد استخدام الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب تزايداً في السنوات الأخيرة، إذ تبنت العديد من المؤسسات استراتيجيات الاستقطاب القائمة على الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات التوظيف لديها. من خلال إعلانات الوظائف، وفحص السير الذاتية، وتقييم المرشحين، وحتى عملية الإدماج (Albassam, 2023: 2)، أن الذكاء الاصطناعي يُمكن المنظمات من اكتساب رؤى أعمق حول متطلبات المواهب من خلال استراتيجيات، مثل البحث عن المرشحين من خلال مسح السير الذاتية والتخلص من التحيز البشري اللاواعي في فرز المتقدمين، وذلك لتوظيف أفضل مرشح لوظيفة محددة (Ore & Sposato, 2021: 3)، إذ يؤدي استخدامه إلى زيادة جودة التوظيف، وتحسين تجربة المرشحين، وتحسين نتائج التوظيف (Chen, 2023: 5).
  2. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار:** شهد استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في مجال اختيار الموارد البشرية زيادة ملحوظة، ويتجلى ذلك في الاستخدام المنتظم لأنظمة آلية متطورة لأغراض استكشاف واختيار المرشحين المحتملين، بالإضافة إلى تسهيل التواصل معهم، تعمل أدوات الذكاء الاصطناعي هذه على تبسيط عملية الاختيار بأكملها وتحسينها ((Nain & Shyam, 2024: 818)، إذ يمكن للانتقاء المسبق الآلي التعرف على المهارات التقنية والشخصية، وحتى السمات الشخصية غير الواضحة في السيرة الذاتية للمرشح أو فيديوهات عروضة التقديمية. كما تتم المقابلات التمهيدية عبر روبوتات الدردشة (Martín-Hernández, 2023: 2)، كما يحقق استخدام الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في الاختيار مزايا عديدة للمنظمة. تشمل هذه المزايا خفض التكاليف من حيث الوقت والجهد والمال والموارد البشرية، ويحسن التوظيف باستخدام التعلم الآلي، كما يُسهل استخدامه في الحد من التحيزات المُحتملة في عملية الاختيار (Meshram, 2023: 323).
  3. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير:** يُعد التدريب والتطوير أحد المجالات التي يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث فيها تغييراً كاملاً في الموارد البشرية (Sucharita & Seethalakshmi, 2022: 2701)، إذ يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في جميع مراحل دورة حياة التدريب، بدءاً من تحديد احتياجات التدريب وحتى تقديمه، مما يُساعد

المتدربين على التعلم بوتيرتهم الخاصة وتحسين معدل الاحتفاظ بهم (Dixit & Jatav, 2024: 3)، كما تخصص برامج التدريب والتطوير لتوفير تجربة أكثر تخصيصاً للمستخدمين، إذ يُمكن للفرد التدريب في الوقت الذي يناسبه، كما يتم من خلاله توجيه تركيز إدارة الموارد البشرية فقط على تصميم برامج تعلم وتطوير عالية الجودة، استناداً إلى أحدث الاتجاهات والتغيرات، والمهارات الجديدة، بما يتناسب مع تفضيلات كل فرد شخصياً وإتاحتها عبر منصة التعلم الإلكتروني (George & Thomas, 2019: 5071).

4. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء:** تُعزز أنظمة التقييم الموحدة الترقية القائمة على الجدارة، والامتثال القانوني، والثقة، والنمو المهني، مع الحد من التحيز، وزيادة الانفتاح والإنصاف وتكافؤ الفرص في صنع القرار التنظيمي. ويحسن نظام التوزيع ليتناسب مع التقييم. والذي دفع المنظمات دعم الابتكار التكنولوجي والتصميم المؤسسي، لضمان تطور الذكاء الاصطناعي في عملية التقييم (Nie, 2024: 190)، إذ يُرمج الذكاء الاصطناعي وفقاً للمعايير التي يحددها مديرو الموارد البشرية. بعد ذلك، يُمكنه إجراء تقييم شامل لدرجات أداء الموظفين التي كانت تُقاس تقليدياً في الماضي، والمشاريع التي شاركوا فيها، وتدريبهم، وخبراتهم، وأساليب عملهم في المؤسسات. ونتيجةً لهذا التقييم، يُمكن الحصول على متوسط درجة أداء للموظفين. بناءً على هذه الدرجة، يُمكن تقدير المهارات والمؤهلات والأداء المستقبلي الذي يقدمه الموظفون للقسم (Kambur & Akar, 2021: 174).

5. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب:** إن اكتساب المواهب واختيارها هما المجالان اللذان يُحدث فيهما الذكاء الاصطناعي (AI) التأثير الأكثر مباشرة (Charlwood, 2021: 1)، إذ تسعى حلول تطوير المواهب المدعومة بالذكاء الاصطناعي إلى تحديد المهارات التي ستحتاجها المنظمة وموظفيها في المستقبل، وفقاً لمجال عملهم، مما يُساهم في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة (Kambur & Akar, 2021: 174).

يستخدم مديرو الموارد البشرية أساليب للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مثل العمل الجاد، وهياكل الرواتب والأجور التنافسية، والتدريب على المهارات المستقبلية، وتقديم الملاحظات في الوقت المناسب، والجوائز والتقدير، وغيرها. تساعد التكنولوجيا في تحسين هذه العمليات من خلال استخدام مجموعة واسعة من تطبيقات الحوسبة السحابية القائمة على الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات (Faqihi & Miah, 2023: 6).

6. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت:** يتمثل باستخدام هذه التقنيات للحصول على رؤى قيمة حول تكاليف الرواتب، وتوقيتها، وموقعها، بشكل آني. مما يُحسن من سرعة المعالجة، ويُخفّض التكاليف، ويُساعد على تشغيل التحديثات الفورية لتحليلات الموارد البشرية (Sriram, 2025: 252)، كما تُعزز التقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية والتخزين، إلى جانب البيانات الضخمة الرقمية، مزايا اتباع نهج استراتيجي في التعويضات، مما يجعل الكم الهائل من المعلومات المتاحة والمُحللة إلكترونياً فرصة تنافسية هائلة (Marler, 2024: 1)، كما يمكن للذكاء الاصطناعي القائم على البيانات الضخمة تحديد مستوى رواتب عدد كبير من الوظائف المتساوية، مع مراعاة بيانات رواتب سوق العمل بدقة، وبناءً على الاحتياجات الفعلية للمنظمة، يُنشئ نموذجاً رياضياً لتحليل العلاقة بين الراتب ومستوى الوظيفة، مما يُتيح تحديد رواتب أكثر علمية وعقلانية. ومن ثم تحقيق عدالة حقيقية، وحل مشكلة المساواة الحالية في الأجور (Qiu & Zhaob, 2018: 148).

### المطلب الثاني: التآلق التنظيمي (Organisational Brilliance)

أولاً. مفهوم التآلق التنظيمي: أصبح السعي نحو التآلق شرطاً أساسياً للمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والمنافسة في بيئة العمل، نتيجةً للتغيرات المتسارعة والاضطرابات المتزايدة والعولمة. ومن هنا، تضطر المنظمات إلى البحث عن مستوى عالٍ من التفوق، وهو ما يُعرف بالتآلق التنظيمي (Hazim, et al., 2022: 52)، والفرق بين التميز والتآلق هو أن التميز يركز على إدارة وتحسين العمليات، بينما يركز التآلق على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق أهداف المنظمة (Ibrahim & Hussein, 2024: 317)، فالتآلق التنظيمي هو النمط الفكري الذي تسعى من خلاله المنظمات إلى التفوق على منافسيها من خلال دعم وتعزيز القدرات التي تمتلكها، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات وتحديثات جوهرية، وإحداث نقلة نوعية في جميع أجزائها، مما يمكنها من تلبية احتياجات ورغبات جميع الأطراف المتعاونة معها، وفقاً للظروف المحيطة (Jarbouy & Alrikabi, 2023: 55)، وتحقيق أرباح عالية أو حصة سوقية ورضا العملاء والموظفين من خلال طرح أو ابتكار منتج بطريقة مختلفة ومتفوقة عن المنافسين، بحيث تُعرض المنتجات بأعلى مستوى من الجودة، وتُظهر المبادرة والالتزام بالمعايير الموضوعية لوضع المنظمة على طريق التميز والتآلق (Al Dulaimi & Al-Hindawy, 2023: 8)

إن التآلق التنظيمي يميز المنظمة عن جميع المنظمات الأخرى في أسواق معينة من خلال جودة منتجاتها و/أو خدماتها المقدمة للجمهور، وأساليب عملها، وخدمة المجتمع، أو كل ما سبق (Zrar & Al-Abbasi, 2024: 260)، كما يمثل نضج المنظمة وتطورها في جوانب عديدة من خلال تحقيق الرضا لجميع الأفراد وإيجاد التوازن بينهم، وهذا يزيد من احتمالية نجاح المنظمة على المدى الطويل (Kridi & Abboud, 2024: 350)، كما يُعرف التآلق التنظيمي بأنه مستوى عالٍ من التفوق يحققه الموظفون نتيجةً لما يمتلكونه من معرفة ومهارات قيادية وابتكار، أو هو تفوق المنظمات في مجالها التنافسي على المدى الطويل من حيث مستويات القيادة والخدمة والمعرفة (Jabbar & Hamid, 2025: 36)، بناءً على ما سبق يعرف الباحث التآلق التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على بيان أداء عالٍ من خلال الابتكار، وتطوير قدراتها الداخلية، وحل المشاكل قبل حدوثها، كما توفر بيئة عمل يودي فيها الأفراد أداءً أعلى من المتوقع، ويضعون حلولاً إبداعية للمشاكل.

ثانياً. أهمية التآلق التنظيمي: زاد استخدام مفهوم التآلق من قبل العديد من المنظمات المحلية والدولية من خلال تبني الإبداع في معظم أنشطتها الفنية والإدارية، وبناءً على التقارير الصادرة عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة تؤكد أن المنظمات المتألقة أو المتفوقة هي تلك التي تحقق الاستدامة من خلال عمليات الأداء غير الفعالة، فضلاً عن تحقيق الرضا لمعظم أصحاب المصلحة بما يتجاوز متطلباتهم وتوقعاتهم (Ibrahim & Hussein, 2024: 317)، يُعد التآلق التنظيمي مهماً لأنه يُمكن المنظمة من الابتكار المستمر وتقديم حلول مبتكرة للقضايا التنظيمية، مما يميزها عن منافسيها في السوق. كما يُساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل مستدام، ويُمكنها من تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية (Sulaiman, et al., 2025: 517).

كما يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن الداخليين والخارجيين. مما يجعله قوة دافعة للأفراد لتكريس كامل طاقتهم وجهدهم والتزامهم. وهذا بدوره يُساهم في نجاح المنظمة وتقديمها، مع تعزيز قدرتها على تحقيق تغيير سريع في بيئة تنافسية للغاية (Nayyef & Kammoun, 2025: 376). فضلاً عن ذلك يشجع التآلق التنظيمي المنظمة إلى السعي لاكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم من خلالها فكرياً تنظيمياً

- مختلفًا عن الأفكار التقليدية، ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على الابتكار، ويقلل من مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحسين مستوى الأداء الإشرافي (Hassan, et al., 2023: 50)، وتبرز أهمية التآلق التنظيمي على النحو الآتي: (Hazim, et al., 2022: 54)
1. تحقيق السعادة التنظيمية المستمرة للعاملين من خلال النجاح والتقدم المستمر، فضلًا عن تحقيق الاستدامة التنظيمية.
  2. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن، مما يساهم في حصول المنظمة على العديد من الجوائز العالمية.
  3. الارتباط المباشر بين التآلق التنظيمي ومفهوم الأداء المتميز، أي إن تحقيق أداء أفضل يؤدي إلى تحقيق التآلق التنظيمي.
- ثالثاً. أبعاد التآلق التنظيمي:** اتفق أغلب الباحثين أن أبعاد التآلق التنظيمي تتمثل في الآتي: (Jarboui & Alrikabi, 2023: 56) (Al Dulaimi & Al-Hindawy, 202: 8)
1. **التآلق في القيادة:** تُعد القيادة العنصر الأهم في نجاح المنظمات، وهذا يعني أن إدارة المنظمات تتطلب قدرات هائلة من قادتها لمواكبة التغيرات والتطورات التي يفرضها عصر المعرفة، علاوة على ذلك، فإن القادة الذين يستطيعون تحديد مواطن الضعف والمشاكل بفعالية، وفي جميع الجوانب، ستتاح لهم فرصة زيادة المنافسة وبالتالي تحقيق التآلق (Zrar & Al-Abbasi, 2024: 260)، يُقصد بتآلق القيادة القدرة على التحليل والتنبؤ في ظل الظروف البيئية المختلفة، مما يُسهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العاملين من إحداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة (Ibrahim & Hussein, 2024: 317)، فضلًا عن قدرتها على استثمار الموارد المادية والبشرية، فهي قيادة جذابة تتمتع بحضور قوي وشخصية مؤثرة، تُعنى بإحداث التغيير في المنظمة وموظفيها ونقلهم إلى مناصب أفضل، استنادًا إلى مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما) والقدرة على إلهام الآخرين، وإثارة حماسهم، ودفعهم نحو تحقيق معدلات عالية من التآلق في الأداء (Jarboui & Alrikabi, 2023: 56).
  2. **التآلق في الخدمة والابتكار:** أصبح التآلق في الخدمة ميزة رئيسيةً وسلاحًا استراتيجيًا فعالاً تسعى المنظمات إلى تحقيقه، وتُسخر مواردها وجهودها لمواجهة المنافسين وتهديداتهم (Jabbar & Hamid, 2025: 36)، فهي مجموعة من المزايا والتسهيلات التي تقدمها المنظمة لعملائها من خلال مواقعها الإلكترونية بكفاءة وفعالية وسرعة (Hazim, et al., 2022: 52)، أما الابتكار فهو جانبٌ وثيق الصلة بالنجاح والبقاء على المدى الطويل، ويُسهم في خلق مزايا تنافسية. وهناك جانبان لعملية الابتكار، هما الابتكار التكنولوجي والابتكار النفسي. يشمل الابتكار التكنولوجي "منتجات وعمليات جديدة وتغييرات تكنولوجية كبيرة في المنتجات والعمليات"، بينما يُركز الابتكار النفسي على خصائص المُبتكر، وسلوكياته المبتكرة، والآليات النفسية التي تُوجّه الابتكار، حيث تسعى المنظمات العالمية إلى تكامل المنتجات والخدمات لتقديم قيمة مُضافة للعملاء (Kridi & Abboud, 2024: 350).
  3. **التآلق في المعرفة:** اتجهت معظم المنظمات العالمية المتقدمة إلى تبني التآلق المعرفي وجعله ضرورة حتمية في دخولها إلى صميم العمل، وعملت على تحويل المعرفة إلى تطبيق فعلي كبدائية لتحويل المشاريع الحالية إلى مشاريع جديدة، والتحول من المنظمات كثيفة رأس المال إلى المنظمات كثيفة المعرفة (Jarboui & Alrikabi, 2023: 56)، فهي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها

تحسين الأداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الأمثل في تطوير هيكل مرن وثقافة تنظيمية ونظام وإجراءات تُسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة (Al Dulaimi & Al-Hindawy, 2023: 9)، وزيادة فعالية اتخاذ القرار في جميع مراحلها، سواء في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل، أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرار بجميع المعلومات والبيانات اللازمة التي تجعله عملية فعالة، كما أنه يعمل على تحسين قدرة العاملين أو الأفراد على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم (Ibrahim & Hussein, 2024: 318).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أولاً. تشخيص ووصف متغيرات البحث:

1. تشخيص ووصف متغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تم قياس هذا المتغير من خلال ستة أبعاد رئيسة كما موضح في الجدول رقم (1) حيث حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.76) وهذا مؤشر على أن إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عملياتها مما يعكس توجهها أولاً نحو تبني التقنيات الحديثة في الجانب الإداري، وتحسين عمل الموظفين في منظماتهم. إلا أن هذا التوجه لا يزال في بدايته مما يستوجب الحاجة إلى المزيد من التطوير والتوسيع لتحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانياته.

جدول (1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وابعاده

| ت | الابعاد                                                  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|----------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب                    | 3.72          | 0.81              |
| 2 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار                     | 3.58          | 0.76              |
| 3 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الاداء                 | 3.91          | 0.69              |
| 4 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير             | 3.44          | 0.83              |
| 5 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب                | 3.67          | 0.74              |
| 6 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت             | 3.85          | 0.71              |
|   | اجمالي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية | 3.69          | 0.76              |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فهي كالآتي:

أ. تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.72) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا يعكس توجه الإدارة في استخدام التقنيات الحديثة في استقطاب الموظفين الجدد بعد تعيينهم من مجلس الخدمة الاتحادي. مما يحسن من سرعة وكفاءة التعيين وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه التطبيقات.

ب. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار:** تشير نتائج الجدول رقم (1) أن هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.58) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.76) وهذا يدل أن الوزارة بدأت بدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عملية الاختيار بما يسهم في دقة تقييم المرشحين ورفع جودة العملية وتحقيق العدالة في الاختيار.

ج. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء:** أن هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.91) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.69) وهذا مؤشر استخدام التقنيات المتطورة في عملية تقييم الأداء بما يسهم تحسين متابعة الأداء وتعزيز الموضوعية في عملية التقييم ودقة في القياس وتقليل الأخطاء البشرية.

د. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير:** تعكس نتائج الجدول أن هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.44) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.83)، وهذا يوضح أن الوزارة تستخدم الذكاء الاصطناعي في البرامج التدريبية لتحسين مهارات الموظفين وجعل البرامج التدريبية أكثر دقة ومناسبة لاحتياجات الافراد، ومتابعة تطورهم.

هـ. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب:** حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.67) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.74) وهذا مؤشر على ادراك العينة المبحوثة أن الوزارة توظف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعرف على المواهب وتطويرها في الوزارة، وتطوير برامج خاصة للاحتفاظ بيهم ودعم الخطط المستقبلية للمواهب في الوزارة.

و. **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت:** حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.71) وهذا مؤشر على أن وزارة الاتصالات العراقية لديها أنظمة متطورة للذكاء الاصطناعي في تحديد الأجور والحوافز مما يسهم في زيادة دقة احتساب الأجور والمكافآت وتحقيق عدالة أكبر وتحسين الشفافية في توزيع المكافآت. مع تقديم بيانات دقيقة تدعم القرارات المالية والإدارية في ذلك المجال.

2. **تشخيص ووصف متغير التآلق التنظيمي:** تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة كما موضح في الجدول رقم (2) إذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.81) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.73) وهذا مؤشر على الوزارة لديها مستوى مقبول من التآلق التنظيمي من خلال تحسين جودة اتخاذ القرار وتطوير النشاطات الداخلية بما يعزز من الكفاءة والفاعلية التنظيمية والعمليات الرقمية ورغبة المنظمة في الابتكار وتحقيق أداء متميز حسب إجابات عينة البحث.

جدول (2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التآلق التنظيمي وابعاده

| ت | الابعاد                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|----------------------------|---------------|-------------------|
| 1 | التآلق في القيادة          | 3.88          | 0.72              |
| 2 | التآلق في الخدمة والابتكار | 3.64          | 0.79              |
| 3 | التآلق في المعرفة          | 3.91          | 0.68              |
|   | اجمالي التآلق التنظيمي     | 3.81          | 0.73              |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فهي كالآتي:

أ. **التألق في القيادة:** حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.72) وهذا مؤشر على إدراك العينة المبحوثة أن القيادة في الوزارة لديها مستوى جيد من التألق، تستطيع اتخاذ القرارات الصائبة وقيادة المنظمة بفاعلية وتوجيه الأفراد والموارد بشكل أمثل حسب إجابات الأفراد عينة البحث.

ب. **التألق في الخدمة والابتكار:** تشير نتائج الجدول رقم (2) أن هذا المتغير قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.64) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.79) وهذا يدل على إدراك الأفراد عينة البحث بأن الوزارة متألفة في تقديم الخدمة والابتكار. مما يعكس توجه الوزارة نحو توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين الخدمات المبتكرة والمقدمة للزبائن.

ج. **التألق في المعرفة:** أن هذا المتغير حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.91) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا مؤشر يعكس قدرة الوزارة في جمع وتحليل البيانات واكتساب المعرفة وتوظيفها في العمليات واتخاذ القرار. مع تعزيز التعلم المنظمي واستخدامه في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً. **تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:** يتضح من خلال الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بوصفها متغيراً تفسيرياً وبين التألق التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.66^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.05)

جدول (3): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

| ت | المتغير المستقل                                          | المتغير المعتمد | التألق التنظيمي |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب                    |                 | $0.61^{**}$     |
| 2 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار                     |                 | $0.54^{**}$     |
| 3 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء                 |                 | $0.68^{**}$     |
| 4 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير             |                 | $0.74^{**}$     |
| 5 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب                |                 | $0.59^{**}$     |
| 6 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت             |                 | $0.63^{**}$     |
|   | اجمالي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية |                 | $0.66^{**}$     |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

أما على مستوى الأبعاد الفرعية فقط بلغت قيمة معاملات الارتباط ( $0.61^{**}$ ،  $0.54^{**}$ ،  $0.68^{**}$ ،  $0.74^{**}$ ،  $0.59^{**}$ ،  $0.63^{**}$ ) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.05)، وبناءً عليه يتبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده منفردة ومجموعة والتألق التنظيمي) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى وبنسبة ثقة (95%). هذه النتائج تعزز من إمكانية اعتماد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز دقة وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يسهم في دعم الاستراتيجيات المنظمة وتحقيق التألق التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة وقدرتها الابتكارية.

ثالثاً. تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث: تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعادها في التألق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.10) عند مستوى معنوية (0.05)، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  مقدار (0.39) وهو ما يشير أن الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية يفسر ما نسبته (39%) من مجمل التغيرات التي طرأت على التألق التنظيمي، أما النسبة المتبقية فهي تغزى إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج البحث، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) نسبة (63%) وهذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من متغير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى التغير في التألق التنظيمي بمقدار تلك النسبة. هذه النتائج مجملها تبين أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية لها تأثير واضح في التألق التنظيمي، إذ يسهم استخدامها في تعزيز الأداء المنظمي ورفع مستوى الكفاءة للخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

جدول (4): علاقة التأثير بين متغيرات البحث

| التألق التنظيمي |         |       |       | المتغير التابع                                           |
|-----------------|---------|-------|-------|----------------------------------------------------------|
| Sig             | $\beta$ | $R^2$ | F     | المتغير المستقل                                          |
| .000            | 0.47    | 0.22  | 12.83 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب                    |
| .000            | 0.49    | 0.24  | 14.37 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار                     |
| .000            | 0.45    | 0.198 | 10.96 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الاداء                 |
| .000            | 0.52    | 0.271 | 16.21 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير             |
| .000            | 0.43    | 0.182 | 9.87  | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب                |
| .000            | 0.54    | 0.289 | 17.95 | تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت             |
| .000            | 0.63    | 0.393 | 24.63 | اجمالي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).  
أما عن أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة F المحسوبة لها كانت على التوالي (12.83، 14.37، 10.96، 16.21، 9.87، 17.95)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.10) وهذا دليل على وجود علاقة تأثير لأبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وهي تطبيقات الذكاء الاصطناعي في (الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، إدارة المواهب، في الأجور والمكافآت) في التألق التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لها على التوالي (0.22، 0.244، 0.198، 0.271، 0.182، 0.289، 0.393). كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب نسبة (47%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب يؤدي إلى التغير في التألق التنظيمي بمقدار تلك النسبة.  
وبلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار نسبة (49%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الاختيار يؤدي إلى التغير في التألق التنظيمي بمقدار تلك النسبة،

كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء نسبة (45%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم الأداء يؤدي إلى التغير في التآلق التنظيمي بمقدار تلك النسبة.

وبلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير نسبة (52%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريب والتطوير يؤدي إلى التغير في التآلق التنظيمي بمقدار تلك النسبة.

بلغت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب نسبة (43%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة المواهب يؤدي إلى التغير في التآلق التنظيمي بمقدار تلك النسبة.

أخيراً كانت قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) لبعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت نسبة (54%) ويعني ذلك أن التغير في وحدة واحدة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأجور والمكافآت يؤدي إلى التغير في التآلق التنظيمي بمقدار تلك النسبة. إذ تشير النتائج أعلاه إلى أن أبعاد تطبيقات الذكاء الاصطناعي إدارة الموارد البشرية تؤثر جميعها في التآلق التنظيمي فهي لا تقتصر على اتجاه محدد بل تشمل كافة العمليات من الاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، إدارة المواهب، الأجور والمكافآت، وجميعها تسهم في رفع كفاءة أداء المنظمة.

وبناءً عليه يتبين صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على (يوجد تأثير معنوي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده منفردة ومجموعة في التآلق التنظيمي) وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونسبة ثقة (95%). وبهذا يصبح الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية أداء مهمة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ويزيد من قدرتها على تحقيق التآلق التنظيمي بصورة دائمة.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. بينت النتائج وجود مستوى مقبول من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات التي تعد متطورة في مجال التقنيات الرقمية.
2. تبين هناك تآلق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية تمكنها من تحقيق أداء متفوق من خلال الجمع بين القيادة والخدمة والابتكار فضلاً عن المعرفة.
3. أسهمت استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في وزارة الاتصالات في تطوير جودة المنظمة بما يدفع إلى المزيد من التآلق التنظيمي في الوزارة المذكورة.
4. يمثل الذكاء الاصطناعي إطاراً حديثاً للتحويل من الأساليب التقليدية في مجال عمل الموارد البشرية في وزارة الاتصالات إلى إطاراً حديثاً يسهم في تحقيق التآلق التنظيمي.
5. تبين هناك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتآلق التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة المبحوثة مما يؤكد أنه كل ما تبنت الوزارة لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية كلما أسهم ذلك في تعزيز التآلق التنظيمي في الوزارة.

##### ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة استقطاب أفضل الكفاءات في مجال الذكاء الاصطناعي وتوظيف خبراتهم في مجال إدارة الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة في أدائهم وتقليل الوقت والجهد.

2. توفير البرامج التدريبية للموظفين العاملين في الموارد البشرية وذلك لمساعدتهم على استخدام الذكاء الاصطناعي في أعمالهم.
3. تعزيز التآلق التنظيمي في وزارة الاتصالات العراقية من خلال نشر الوعي الرقمي بين الموظفين وتشجيعهم على استخدام التقنيات الذكية والمتطورة في أداء مهامهم
4. دمج مفهوم التآلق التنظيمي ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وربطه بالرؤية والرسالة والأهداف بعيدة المدى.
5. اجراء المزيد من الدراسات حول توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمل الموارد البشرية بما يسهم في رفع كفاءة أداء المنظمات العامة وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

#### المصادر

1. Abdeldayem, M. M., & Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International journal of scientific and technology research*, 9(1), 3867-3871.
2. Al Dulaimi, D. K. K., & Al Hindawy, Z. A. R. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement/Kufa Cement Factory. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 22.
3. Albassam, W. A. (2023). The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 4.
4. Berhil, S., Benlahmar, H., & Labani, N. (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 18(1), 32-40.
5. Charlwood, A. (2021). Artificial intelligence and talent management. *Digitalised talent management*. Book
6. Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and social sciences communications*, 10(1), 1-12.
7. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human resource management review*, 33(1), 100899.
8. Dixit, A. S., & Jatav, S. (2024). Evolving needs of learners and role of artificial intelligence (AI) in training and development (T&D): T&D professionals' perspective. *Journal of Management Development*, 43(6), 788-806.
9. Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 31.
10. Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.

11. George, G., & Thomas, M. R. (2019). Integration of artificial intelligence in human resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 5069-5073.
12. Hassan , I.s., Adulhussein, I. , M, Zaid, A., S., (2023). The role of strategic sensitivity in organizational brilliance - field research in AlGhadeer Hospital, *ISAR Journal of Multidisciplinary Research and Studies Abbrviate Tittle- ISAR J Mul Res Stud ISSN (Online)- 2583-9705..*
13. Hazim, S. D., Al-Riyadh Khalifa, S., Abdel-Hadi, A., & Al-Esawy, M. (2022). Sustainable Human Resource Management And Its Role In Achieving Organizational Brilliance: A Field Study In Kronji Company For Soft Drinks And Mineral Water. *The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)*, 4(3), 50-58.
14. Ibrahim, S. A. K., & Hussein, M. A. (2024). The effect of organizational uprightness behaviors on organizational brilliance through the mediation of pioneer vigilance: analytical research of the opinions of a sample of administrators at the national retirement authority-Baghdad. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(3), 312-325.
15. Jabbar, S. N., & Hamid, S. (2025). The Effect of Strategic Awareness on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Dhi Qar Oil Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(148), 29-47.
16. Jarboui, A., & Alrikabi, E. H. K. (2023). The effect of strategic improvisation in achieving organizational brilliance: An analytical study in a sample of private iraqi commercial banks. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(21), 50-61.
17. Kambur, E., & Akar, C. (2021). Human resource developments with the touch of artificial intelligence: a scale development study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 168-205.
18. Kridi, E. B., & Abboud, S. (2024). Strategic renewal and its impact on organizational brilliance: An analytical study of the opinions of a sample of employees in private banks in the central Euphrates governorates. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 26(1).
19. Marler, J. H. (2024). Artificial intelligence, algorithms, and compensation strategy: Challenges and opportunities. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101039.
20. Martín-Hernández, P. (2023). Artificial intelligence: The present and future of human resources recruitment and selection processes. *Engineering Proceedings*, 56(1), 188.
21. Meshram, R. (2023). The role of artificial intelligence (ai) in recruitment and selection of employees in the organisation. *Russian Law Journal*, 11(9S), 322-333.
22. Nain, V., & Shyam, H. S. (2024). Empirical analysis of the role of artificial intelligence in human resources recruitment and selection. *Proceedings on Engineering Sciences*, 6(2), 817-826.
23. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100208.

24. Nie, Q. (2024). Application of artificial intelligence in enterprise human resource management and employee performance evaluation. *International Journal of Computer Applications in Technology*, 74(3), 186-196.
25. Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.
26. Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.
27. Qiu, L., & Zhao, L. (2018). Opportunities and challenges of artificial intelligence to human resource management. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 2(1), 144-153.
28. Sriram, H. K. (2025). Generative AI and Neural Networks in Human Resource Management: Transforming Payroll, Workforce Insights, and Digital Employee Payments through AI Innovations. *Advances in Consumer Research*, 2(1).
29. Strohmeier, S. (2022). Artificial intelligence in human resources-an introduction. In *Handbook of research on artificial intelligence in human resource management* (pp. 1-22). Edward Elgar Publishing.
30. Sucharita, K., & Seethalakshmi, R. (2022). Artificial Intelligence In Training And Development For Employees With Reference To Selected It Companies. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9).
31. Sulaiman, R., Zebaree, M. R. Y., & Ramadan, B. M. (2025). The impact of human resources flexibility on organisational brilliance: An empirical study of the opinions of a sample of the employees in Duhok sport clubs. *Journal of the Iraqi University*, 73(6).
32. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California management review*, 61(4), 15-42.
33. Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.
34. Zrar, I. K., & Al-Abbasi, A. A. A. W. (2024). The Effect of Strategic Containment on Organizational Brilliance: An Analytical Research in Ur State Company. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(140), 254-271.