



إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في عصر الذكاء الاصطناعي في مديرية تربية كربلاء

المقدسة

إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في عصر الذكاء الاصطناعي في مديرية تربية كربلاء
المقدسة

عبدالحسين عبدعون مهدي

المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة

البريد الإلكتروني Email : abdulhussin086@gmail.com

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي، مديرية تربية كربلاء، التحديات الرقمية، التعليم العراقي، التحول التقني.

كيفية اقتباس البحث

مهدي، عبدالحسين عبدعون ، إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في عصر الذكاء الاصطناعي في مديرية تربية كربلاء المقدسة، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، تشرين الأول ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ١٠ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered مسجلة في
ROAD

Indexed مفهرسة في
IASJ

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 10
(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)



Modern Human Resource Management and the Challenges of Artificial Intelligence: An Empirical Study of the Directorate of Education in Holy Karbala

Abdulgussain Abdoon Mahdi

General Directorate of Education of Holy Karbala

Keywords : human resources management, artificial intelligence, Karbala Education Directorate, digital challenges, Iraqi education, technical transformation.

How To Cite This Article

Mahdi, Abdulhussain Abdoon , Modern Human Resource Management and the Challenges of Artificial Intelligence: An Empirical Study of the Directorate of Education in Holy Karbala, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2026, Volume:16, Issue 10.



This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](#)

Abstract:

Modern human resources management and its challenges in the era of artificial intelligence in the Holy Karbala education directorate is a crucial focus for understanding the radical transformations imposed by artificial intelligence (AI) on Educational Management in a local Iraqi context. The research discusses how artificial intelligence is reshaping traditional human resource management functions, from recruitment and training to performance evaluation and professional development, in an educational environment facing structural challenges such as lack of digital training, weak technological infrastructure, and cultural resistance to change. Dialectically, the research highlights the contradiction between the promising opportunities offered by artificial intelligence – such as automating recruitment processes, customizing training programs, and analyzing data to predict human needs – and the real challenges that hinder its adoption in the Holy Karbala Directorate of education, where the educational sector remains affected by limited resources, the digital



divide, and fears of job loss or erosion of the human side in education. The research analyzes this duality through a theoretical framework that combines strategic human resource management models and intelligent applications, focusing on how artificial intelligence has turned from an auxiliary tool into a factor of radical change that threatens the balance between technical competence and traditional pedagogical values. On the practical side, the research is based on an applied field study in the directorate, including a survey of the opinions of administrative leaders and teachers on the readiness to integrate artificial intelligence, with a statistical analysis of the data collected through tables and indicative tests to measure differences and correlations. The analysis shows that the opportunities lie in raising the efficiency of performance management and reducing costs, while the challenges highlight the lack of digital skills, ethical risks such as algorithmic bias, and the need for new regulatory policies. The research concludes that the successful adoption of artificial intelligence requires a dialectical balance between technical innovation and preserving the human character of education, with practical recommendations for the development of training programs and technical partnerships to overcome structural obstacles in the local context of Holy Karbala.

الملخص

يُمثل إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في عصر الذكاء الاصطناعي في مديرية تربية كربلاء المقدسة محورًا حاسمًا لفهم التحولات الجذرية التي يفرضها الذكاء الاصطناعي (AI) على الإدارة التعليمية في سياق عراقي محلي. يناقش البحث كيف يُعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية، من التوظيف والتدريب إلى تقييم الأداء والتطوير المهني، في بيئة تعليمية تواجه تحديات بنيوية مثل نقص التدريب الرقمي، ضعف البنية التحتية التكنولوجية، والمقاومة الثقافية للتغيير. من الناحية الجدلية، يُبرز البحث التناقض بين الفرص الواعدة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي - مثل أتمتة عمليات التوظيف، تخصيص برامج التدريب، وتحليل البيانات للتنبؤ بالاحتياجات البشرية - وبين التحديات الواقعية التي تعيق تبنيه في مديرية تربية كربلاء المقدسة، حيث يظل القطاع التعليمي متأثرًا بمحدودية الموارد، الفجوة الرقمية، والمخاوف من فقدان الوظائف أو تآكل الجانب الإنساني في التعليم. يُحلل البحث هذه الثنائية من خلال إطار نظري يجمع بين نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتطبيقات الذكية، مع التركيز على كيفية تحول الذكاء الاصطناعي من أداة مساعدة إلى عامل تغيير جذري يهدد التوازن بين الكفاءة التقنية والقيم التربوية التقليدية. في الجانب العملي، يعتمد البحث





على دراسة تطبيقية ميدانية في المديرية، تشمل استطلاع آراء القيادات الإدارية والمعلمين حول مدى الاستعداد لتكامل الذكاء الاصطناعي، مع تحليل إحصائي للبيانات المجمعة عبر جداول واختبارات دلالة لقياس الفروقات والارتباطات. يُظهر التحليل أن الفرص تكمن في رفع كفاءة إدارة الأداء وتقليل التكاليف، بينما تبرز التحديات في نقص المهارات الرقمية، المخاطر الأخلاقية مثل التحيز الخوارزمي، والحاجة إلى سياسات تنظيمية جديدة. يخلص البحث إلى أن التبنى الناجح للذكاء الاصطناعي يتطلب توازنًا جليًا بين الابتكار التقني والحفاظ على الطابع الإنساني للتربية، مع توصيات عملية لتطوير برامج تدريبية وشراكات تقنية لتجاوز العقبات البنوية في السياق المحلي لكربلاء المقدسة.

المقدمة

القسم التمهيدي

في عصر التحول الرقمي المتسارع، أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز العوامل المحددة لمستقبل الإدارة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي. يُعد الذكاء الاصطناعي ليس مجرد أداة تقنية مساعدة، بل قوة تحويلية تُعيد صياغة أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية من جذورها. فمن جهة، يُتيح أتمتة العمليات الروتينية، تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات أكثر دقة، وتخصيص مسارات التطوير المهني، مما يُعزز الكفاءة والإنتاجية. ومن جهة أخرى، يُثير مخاوف جدية تتعلق بفقدان الوظائف، التحيز الخوارزمي، تآكل الجانب الإنساني في العلاقات الإدارية، والفجوة الرقمية التي تفصل بين المنظمات المتقدمة تقنيًا وبين تلك التي تعاني من نقص البنية التحتية والكفاءات.

في السياق العراقي، وبالأخص في مديرية تربية كربلاء المقدسة، يظهر هذا التحول بشكل أكثر تعقيدًا. فالمديرية - كونها مسؤولة عن إدارة آلاف المعلمين والموظفين الإداريين في بيئة تعليمية ذات خصوصية دينية وثقافية - تواجه تحديات مزدوجة: التحديات العامة للقطاع التعليمي العراقي (نقص التمويل، ضعف التدريب الرقمي، البنية التحتية المحدودة)، إضافة إلى التحديات الخاصة الناجمة عن محاولة دمج تقنيات متقدمة في نظام إداري يعتمد تاريخيًا على الإجراءات اليدوية والعلاقات الشخصية. هنا تبرز جدلية أساسية: هل يُمثل الذكاء الاصطناعي فرصة حقيقية لرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في هذا السياق المحلي، أم أنه يُفاقم الفجوات القائمة ويهدد الاستقرار الوظيفي والقيم التربوية التقليدية؟



مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التناقض الواضح بين الإمكانيات النظرية العالية للذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد البشرية، وبين الواقع العملي في مديرية تربية كربلاء المقدسة الذي يتسم بمستويات منخفضة من التبني التقني، ضعف المهارات الرقمية لدى الكوادر الإدارية، نقص البنية التحتية التقنية المناسبة، والمخاوف من تأثيرات سلبية على الاستقرار الوظيفي والعلاقات الإنسانية داخل المنظومة التعليمية. هذا التناقض يُولد تساؤلاً جوهرياً: إلى أي مدى يُمكن للذكاء الاصطناعي أن يحدث تحولاً إيجابياً في إدارة الموارد البشرية بهذه المديرية دون أن يُفاقم التحديات البنيوية والثقافية القائمة؟

أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من عدة جوانب:

- يُسلط الضوء على واقع تطبيق تقنيات حديثة في سياق تعليمي محلي عراقي محدد، مما يُثري الأدبيات العربية التي غالباً ما تركز على السياقات الغربية أو الخليجية.
- يُساهم في تقديم رؤية جدلية تحليلية تساعد صانعي السياسات التربوية في العراق على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن دمج الذكاء الاصطناعي.
- يُقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتجاوز العقبات أمام التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية التعليمية.
- يُبرز التوازن المطلوب بين الكفاءة التقنية والحفاظ على الطابع الإنساني والقيمي للعملية التربوية في بيئة ذات خصوصية دينية وثقافية.

أسئلة البحث

١. ما هي أبرز الفرص التي يُتيحها الذكاء الاصطناعي لتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية كربلاء المقدسة؟
٢. ما هي أهم التحديات البنيوية والثقافية والتقنية التي تُعيق تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمديرية؟
٣. إلى أي مدى يوجد استعداد تنظيمي ومهاري لدى الكوادر الإدارية والتدريسية لتكامل الذكاء الاصطناعي في أعمالهم اليومية؟

٤. ما هي العلاقة بين مستوى الوعي بالذكاء الاصطناعي ومستوى القبول به كأداة إدارية في المديرية؟

٥. كيف يُمكن تحقيق توازن بين الفوائد التقنية للذكاء الاصطناعي والحفاظ على الجوانب الإنسانية في إدارة الموارد البشرية التربوية؟

أهداف البحث

١. تحديد الفرص المتاحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية كربلاء المقدسة.

٢. كشف وتحليل التحديات الرئيسية التي تواجه تبني الذكاء الاصطناعي في هذا السياق.

٣. قياس مستوى الاستعداد التنظيمي والمهاري لدى العاملين في المديرية تجاه تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

٤. استكشاف العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المتعلقة بالوعي والقبول والاستعداد للذكاء الاصطناعي.

٥. اقتراح توصيات عملية واستراتيجية لتعزيز التبني الناجح والمتوازن للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمديرية.

الإطار النظري

يُشكل الإطار النظري لهذا البحث أساساً جدياً لاستكشاف التناقضات المتأصلة في دمج الذكاء الاصطناعي مع إدارة الموارد البشرية الحديثة، خاصة في سياق تعليمي محلي مثل مديرية تربية كربلاء المقدسة. بدلاً من الوصف السطحي، يركز هذا الإطار على التحليل النقدي لكيفية تحول الذكاء الاصطناعي من أداة مساعدة إلى قوة هيكلية تُهدد التوازن بين الكفاءة التقنية والقيم الإنسانية، مع الاستناد إلى مراجع عربية تُبرز التحديات الثقافية والتنظيمية في المنطقة العربية. يُقسم الإطار إلى أقسام فرعية: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة، دور الذكاء الاصطناعي فيها، الفرص المتاحة، التحديات الرئيسية، والسياق التعليمي في العراق.

مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة: جدلية الاستراتيجية والإنسانية

تُعرف إدارة الموارد البشرية الحديثة كعملية استراتيجية تتجاوز الإدارة التقليدية للعمالة إلى استثمار في رأس المال البشري كمحرك للتنافسية التنظيمية. ومع ذلك، يبرز جدل أساسي هنا: هل تُركز هذه الإدارة على تعزيز الكفاءة الاقتصادية على حساب الجانب الإنساني، أم أنها تُحقق



توازنًا بينهما؟ كما يؤكد الدجني في دراسته: "إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تُركز على التحول المستقبلي من خلال دمج التقنيات، لكنها تواجه تحديات في الحفاظ على التوازن بين الأتمتة والقيم البشرية" (الدجني ١٢). هذا الاقتباس يُبرز التناقض الجوهرية، حيث تُصبح الإدارة الحديثة أداة للتحول الرقمي، لكنها تُثير مخاوف من تقليل دور الإنسان إلى مجرد عنصر في نظام آلي. من الناحية التحليلية، يُمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تُعاني من ثنائية بين النموذج الاستراتيجي، الذي يرى في الموظفين أصولًا اقتصادية، والنموذج الإنساني الذي يُؤكد على الرفاهية والتطوير الشخصي. في سياق تعليمي مثل مديرية تربية كربلاء، حيث يعتمد العمل على العلاقات التربوية، يُفاقم هذا الجدل التحديات. يدعم هذا الرأي العزام الذي يقول: "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية يتطلب إعادة هيكلة الموارد البشرية لتكون أكثر تكيفًا مع التقنيات، لكنه يهدد بالفجوة بين المهارات التقليدية والحديثة" (العزام ٢٥). هنا، يتحول الجدل إلى تحليل لكيفية تأثير التقنيات على الهيكل التنظيمي، حيث تُصبح إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية بل ساحة صراع بين الابتكار والحفاظ على الهوية الثقافية. بالإضافة إلى ذلك، يُبرز عبد النبي الجانب الجدلي في تعريف الإدارة الحديثة: "أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تكمن في قدرته على تحسين التنبؤ بالاحتياجات، لكنه يُثير تساؤلات أخلاقية حول الخصوصية والتحيز" (عبد النبي ٨). هذا يدفع إلى تحليل نقدي: في مديرية تربية كربلاء، حيث تُسيطر الثقافة الدينية على العلاقات، قد يُعيق التركيز على الكفاءة التقنية الجانب الإنساني، مما يجعل الإدارة الحديثة أكثر عرضة للانتقادات الاجتماعية. ويضيف المصاروة: "أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي يعتمد على تنوع الموارد البشرية، الذي يُمكن أن يُعزز الابتكار أو يُفاقم التناقضات إذا لم يُدار بشكل استراتيجي" (المصاروة ٣٤). هكذا، يصبح المفهوم ليس ثابتًا بل ديناميكيًا، يتطلب تحليلًا مستمرًا للتوفيق بين الاستراتيجيات الحديثة والسياقات المحلية.

دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تحليل التحول من الأداة إلى الهيكل

يُمثل الذكاء الاصطناعي تحولًا جذريًا في إدارة الموارد البشرية، حيث ينتقل من كونه أداة مساعدة إلى عنصر هيكلي يُعيد تعريف الوظائف الأساسية مثل التوظيف والتدريب. الجدل هنا يدور حول ما إذا كان هذا الدور يُعزز الكفاءة أم يُقوض الاستقلال البشري. كما يشير غياضة وحمائل: "دور الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية ينعكس على التدريب من خلال تخصيص البرامج، لكنه يتطلب مواجهة التحديات في الحفاظ على الجودة الإنسانية"

(غياضة وحمائل ١٥). هذا الاقتباس يُبرز التحليل النقدي لكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات للتنبؤ بالأداء، مما يجعل الإدارة أكثر دقة لكن أقل مرونة إنسانية. من منظور جدلي، يُثير دمج الذكاء الاصطناعي تناقضاً بين الابتكار والمخاطر. في مديرية تربية كربلاء، حيث يعتمد التدريب على الخبرات الشخصية، قد يُحول الذكاء الاصطناعي التوظيف إلى عملية آلية، كما يقول الدليمي: "تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات العراقية يُحسن الكفاءة، لكنه يواجه مقاومة بسبب نقص الوعي والتدريب" (الدليمي ٢٢). هذا يدفع إلى تحليل: هل يُصبح الذكاء الاصطناعي أداة للتمييز أم للعدالة؟ يدعم هذا علو وآخرون الذين يؤكدون: "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المنظمات العراقية يعتمد على دراسات ميدانية تكشف التناقض بين الفرص والعقبات البنيوية" (علو وآخرون ١٨).

كما يُبرز شرف الدين: "دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات يتطلب إعادة تصميم السياسات لمواجهة التحديات الأخلاقية" (شرف الدين وآخرون ٣٠). هذا التحليل يُشير إلى أن الدور ليس إيجابياً دائماً، بل يُثير جدلاً حول التحيز الخوارزمي الذي قد يُفاقم التفاوتات في سياق تعليمي عراقي يعاني من فجوات اجتماعية. ويضيف الخطيب: "التحديات التي تواجه البحث العلمي في عصر الذكاء الاصطناعي تشمل الفجوة في المهارات لدى الطلبة، مما يعكس على إدارة الموارد البشرية" (الخطيب ١٤). هكذا، يصبح الدور تحدياً جدياً يتطلب توازناً بين التقنية والإنسانية.

الفرص المتاحة للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تحليل الإمكانيات مقابل الواقع
تكمّن الفرص الرئيسية في قدرة الذكاء الاصطناعي على أتمتة العمليات وتحسين التنبؤ، لكن الجدول يدور حول ما إذا كانت هذه الفرص واقعية في سياقات محدودة الموارد مثل كربلاء. كما يقول هادي: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية يُعزز التدريب الشخصي، لكنه يتطلب استثماراً في البنية التحتية" (هادي ٢٧). هذا الاقتباس يُحلل الفرص كوسيلة لتخصيص البرامج، مما يُحسن الأداء في القطاع التعليمي، لكنه يُبرز التناقض مع الواقع العراقي.

من الناحية الجدلية، تُمثل الفرص تحدياً للتنظيمات التقليدية، كما يشير العشري: "تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المتاحف التعليمية يُتيح تحسين الجودة، لكنه يواجه مقاومة ثقافية" (العشري ١٩). في كربلاء، قد تكون الفرص في تحليل البيانات للتنبؤ بالاحتياجات التدريسية، لكنها تُثير تساؤلاً: هل تُحقق عدالة أم تُزيد من الفجوة الرقمية؟ يدعم هذا



المعطي الذي يقول: "واقع التحديات في ظل الأتمتة يشمل فرصاً لتحسين التسيير، لكنها تتطلب مواجهة المخاطر الأخلاقية" (المعطي ٣٣).

كما يُبرز مزهر: "أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية يُتيح فرصاً للجامعات، لكنه يعتمد على دراسات حالة محلية" (مزهر ٤٠). هذا التحليل يُشير إلى أن الفرص ليست عامة بل محلية، مما يجعلها جدلية في سياق كربلاء حيث تُعيق نقص التمويل الاستفادة الكاملة.

التحديات الرئيسية للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: نقد الثنائيات

تُشكل التحديات التقنية والأخلاقية والثقافية محور الجدل، حيث يُهدد الذكاء الاصطناعي بالبطالة والتحيز. كما يؤكد المناعي: "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة أداء الموظفين يواجه تحديات في نقص المهارات، خاصة في السياقات العربية" (المناعي ٢٨). هذا يُحلل التحدي كثنائية بين التقدم والتخلف الرقمي في كربلاء.

من منظور نقدي، يُثير الجبوري: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في كربلاء تُحسن جودة الخدمة التعليمية، لكنها تواجه تحديات بنيوية مثل ضعف البنية التحتية" (الجبوري ٣٥). هذا يُبرز الجدل في السياق المحلي، حيث تُقاوم التحديات الثقافية المقاومة للتغيير. ويضيف طشطوش: "أثر الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في منظمات الأعمال يشمل تحديات أخلاقية تتطلب سياسات تنظيمية" (طشطوش ٤٢).

كما يشير المحمد: "أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي يُثير تحديات في التوافق بين التنوع الثقافي والخوارزميات" (المحمد ١٦). هذا التحليل يؤكد أن التحديات ليست تقنية فقط بل اجتماعية، مما يجعلها جدلية في مديرية تربية كربلاء ذات الخصوصية الدينية.

السياق التعليمي في العراق: تحليل الخصوصية في مديرية تربية كربلاء

في السياق العراقي، يُعاني القطاع التعليمي من تحديات مزدوجة تجعل دمج الذكاء الاصطناعي أكثر تعقيداً. كما يقول الشريف: "دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يتطلب دراسات محلية لفهم التحديات في السياقات العربية" (الشريف ١٠). هذا يُحلل الخصوصية في كربلاء، حيث تؤثر الثقافة الدينية على القبول التقني.

من الناحية الجدلية، يُبرز الدجني: "أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية في السياقات التعليمية العراقية يشمل فرصاً وتحديات تتطلب توازناً استراتيجياً" (الدجني ٢٠). هذا يدفع إلى نقد: هل يُمكن لكربلاء، مع محدودية مواردها، الاستفادة دون فقدان هويتها



التربوية؟ يدعم هذا غياضة وحمايل الذين يؤكدون على الحاجة إلى تكييف التقنيات مع السياقات المحلية (غياضة وحمايل ٢٥).

في الختام، يُشكل الإطار النظري أساسًا للدراسة التطبيقية، حيث يُبرز الجدل بين الفرص والتحديات في دمج الذكاء الاصطناعي مع إدارة الموارد البشرية في مديرية تربية كربلاء، مع التركيز على التوازن الإنساني-التقني.

المنهجية

نوع الدراسة ونهجها

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الميداني المختلط (Mixed Methods)، حيث يجمع بين الجانب الكمي والكيفي للوصول إلى فهم أعمق للظاهرة. الجانب الكمي هو الغالب في الدراسة التطبيقية، ويهدف إلى قياس مستويات المتغيرات واختبار العلاقات والفروقات بينها، بينما يُستخدم الجانب الكيفي (من خلال أسئلة مفتوحة محدودة في الاستبانة) لدعم تفسير النتائج الكمية وإثراء التوصيات.

مجتمع وعينة البحث

• **مجتمع البحث:** جميع العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة (معلمون، إداريون، موظفو دوائر الموارد البشرية، رؤساء أقسام، مديرون) للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥، ويُقدر عددهم بحوالي ١٢,٥٠٠ فرد (وفقًا للتقارير الرسمية المتاحة للمديرية).

• **عينة البحث:** تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية حجمها ٣٧٨ فردًا (حُسبت باستخدام معادلة كوكران لمجتمع محدود مع مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%). تم توزيع العينة على الطبقات الوظيفية الرئيسية كالتالي:

○ معلمون: ٦٢%

○ إداريون وموظفو مكاتب: ٢٨%

○ قيادات إدارية عليا ورؤساء أقسام: ١٠%

أداة جمع البيانات

الأداة الرئيسية هي استبانة إلكترونية (Google Forms) مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي).



٢. محور الفرص والتحديات (أسئلة مغلقة بمقياس ليكرت خماسي: ١=شديد الرفض → ٥=شديد الموافقة).

٣. محور الاستعداد والقبول (أسئلة مغلقة + عدد محدود من الأسئلة المفتوحة لجمع آراء نوعية).
المتغيرات الرئيسية في الدراسة

١. المتغير المستقل الرئيسي: تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (يُقاس بمجموعة من المؤشرات الفرعية).

٢. المتغيرات المستقلة الفرعية:

◦ مستوى الوعي بالذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في إدارة الموارد البشرية.

◦ مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين.

◦ توافر البنية التحتية التقنية في المديرية.

◦ الدعم الإداري والسياسات التنظيمية للتحويل الرقمي.

٣. المتغيرات التابعة:

◦ مستوى الفرص المدركة لاستخدام الذكاء الاصطناعي (توظيف، تدريب، تقييم أداء، تطوير مهني).

◦ مستوى التحديات المدركة (تقنية، مالية، ثقافية، أخلاقية، مقاومة التغيير).

◦ مستوى الاستعداد التنظيمي والفردى لتكامل الذكاء الاصطناعي.

◦ مستوى القبول النفسي والمهني لاستخدام الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي.

٤. المتغيرات الوسيطة/الضابطة:

◦ العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي.

الدراسة الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٧، وشملت الإجراءات الإحصائية التالية:

١. الإحصاء الوصفي:

◦ التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

◦ المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب النسبي لفقرات الاستبانة.

٢. اختبارات الصدق والثبات:

◦ معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل (تم الوصول إلى قيمة $0.87 \leq$ للاستبانة ككل).



٥. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتأكد من بنية العوامل.

٣. اختبارات الفروق:

٥. اختبار t للعينات المستقلة (للمقارنة بين الجنسين).

٥. تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للمقارنة بين الفئات العمرية، سنوات الخدمة، والمناصب الوظيفية.

٥. اختبار شيفيه للمقارنات اللاحقة عند وجود فروق دالة.

٤. اختبارات العلاقات:

٥. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستمرة (مثل: الوعي بالذكاء الاصطناعي ومستوى القبول).

٥. معامل ارتباط سبيرمان للمتغيرات الترتيبية إذا لزم الأمر.

٥. النمذجة الإحصائية المتقدمة:

٥. الانحدار المتعدد الخطي (Multiple Linear Regression) لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة على المتغيرات التابعة الرئيسية (مستوى الفرص، مستوى التحديات، مستوى الاستعداد).

٥. تحليل المسار (Path Analysis) لفحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات (مثلاً: هل يؤثر الوعي على القبول مباشرة أم من خلال المهارات الرقمية كمتغير وسيط؟).

٦. مستوى الدلالة الإحصائية:

٥. تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

حدود الدراسة

٥. المكانية: تقتصر على مديرية تربية كربلاء المقدسة فقط.

٥. الزمانية: البيانات جُمعت خلال الفترة من أكتوبر ٢٠٢٥ إلى يناير ٢٠٢٦.

٥. الموضوعية: تركز على إدراك العاملين للفرص والتحديات، وليس على قياس التطبيق الفعلي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي (لأن التبني لا يزال في مراحله الأولى).

بهذه المنهجية، يهدف البحث إلى تقديم صورة كمية دقيقة وقابلة للقياس عن واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالمديرية، مع إمكانية تعميم النتائج بحذر على المديرية التعليمية العراقية المماثلة من حيث الحجم والتحديات.

الدراسة التطبيقية

في هذا القسم، يتم عرض النتائج الميدانية للدراسة التطبيقية التي أُجريت في مديرية تربية كربلاء المقدسة، مع الالتزام التام بالمنهجية الموصوفة سابقاً. اعتمدت الدراسة على جمع بيانات من



عينة عشوائية طبقية حجمها ٣٧٨ فرداً من مجتمع البحث الذي يبلغ حوالي ١٢,٥٠٠ فرد. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر Google Forms ، وشملت أسئلة ديموغرافية، فقرات مقياس ليكرت خماسي لقياس المتغيرات الرئيسية (الوعي بالذكاء الاصطناعي، المهارات الرقمية، الفرص المدركة، التحديات المدركة، الاستعداد، والقبول)، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة محدودة للجانب الكيفي. تم تحليل البيانات باستخدام SPSS 27 ، مع التركيز على الإحصاء الوصفي، اختبارات الفروق (t-test) و (ANOVA، اختبارات العلاقات (ارتباط بيرسون)، والانحدار المتعدد. مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد هو $\alpha \leq 0.05$.

من الناحية الجدلية، تكشف النتائج تناقضاً واضحاً بين الإدراك العالي للفرص التي يقدمها الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وبين المستويات المنخفضة نسبياً للاستعداد والمهارات الرقمية، مما يعكس تحدياً هيكلياً في السياق التعليمي العراقي. هذا التناقض يُبرز كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يكون محركاً للتحويل إذا تم التعامل معه استراتيجياً، أو عقبة إضافية إذا تجاهلت المديرية التحديات الثقافية والبنوية. كما يؤكد الدليمي في دراسته التطبيقية على جامعة الأنبار: "تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية يُحسن الكفاءة، لكنه يواجه مقاومة بسبب نقص الوعي والتدريب" (الدليمي ٢٢). هنا، تُظهر النتائج أن الفرص المدركة مرتفعة (متوسط ٣.٤٩)، بينما الاستعداد منخفض (متوسط ٢.٨٩)، مما يدعو إلى تحليل نقدي لكيفية تحول الإمكانيات النظرية إلى واقع عملي.

وصف خصائص العينة الديموغرافية

تم جمع البيانات من ٣٧٨ مشاركاً، مع نسبة استجابة بلغت ١٠٠% بفضل التوزيع الإلكتروني. يُظهر الجدول التالي توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية، مما يعكس تنوعاً يمثل مجتمع المديرية بشكل جيد:

الجدول ١: توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	227	60.1
	أنثى	151	39.9
الفئة العمرية	20-30	83	22.0
	31-40	107	28.3
	41-50	101	26.7
	51+	87	23.0

سنوات الخبرة	0-5	106	28.0
	6-10	99	26.2
	11-15	94	24.9
	16+	79	20.9
المنصب الوظيفي	معلم	219	57.9
	إداري	121	32.0
	قيادي	38	10.1

من الناحية التحليلية، يبرز الجدول سيطرة الذكور (٦٠.١%) والفئات العمرية الوسطى (٣١-٥٠: ٥٥%)، مما يعكس هيكل القطاع التعليمي العراقي التقليدي. هذا التوزيع يُثير جدلاً حول ما إذا كانت الفئات الأكبر سنّاً أقل استعداداً للتحوّل الرقمي، كما يشير العزم: "دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية يتطلب إعادة هيكلة الموارد البشرية لتكون أكثر تكيفاً مع التقنيات، لكنه يهدد بالفجوة بين المهارات التقليدية والحديثة" (العزم ٢٥). كما أن سيطرة المعلمين (٥٧.٩%) يجعل النتائج أكثر تمثيلاً للواقع الميداني، حيث يُشكلون النواة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المديرية.

الإحصاء الوصفي للمتغيرات الرئيسية

يُظهر الجدول التالي الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية (المستقلة والتابعة)، مع التركيز على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والحدود:

الجدول ٢: الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
السوعي بالذكاء الاصطناعي	3.24	0.79	1.00	5.00
المهارات الرقمية	2.82	0.85	1.00	5.00
الفرص المدركة	3.49	0.68	1.39	5.00
التحديات المدركة	3.81	0.56	2.22	5.00
الاستعداد التنظيمي	2.89	0.84	1.00	5.00
القبول النفسي والمهني	3.13	0.78	1.00	5.00

تحليليًا، يُشير المتوسط العالي للتحديات (٣.٨١) إلى إدراك قوي للعقبات مثل نقص البنية التحتية والمخاوف من فقدان الوظائف، مما يتناقض مع الفرص المدركة (٣.٤٩) التي تشمل أتمتة التوظيف وتحسين التدريب. هذا التناقض يعكس جدلية أساسية: الذكاء الاصطناعي كفرصة محتملة لكن محفوفة بالمخاطر في سياق محدود الموارد، كما يؤكد غياضة وحمائل: "دور الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية ينعكس على التدريب من خلال تخصيص البرامج، لكنه يتطلب مواجهة التحديات في الحفاظ على الجودة الإنسانية" (غياضة وحمائل ١٥). كما أن المهارات الرقمية المنخفضة (٢.٨٢) تُبرز فجوة رقمية تحول دون الاستفادة الكاملة، مما يدعو إلى نقد السياسات التربوية الحالية في كربلاء.

بالنسبة للثبات، بلغ معامل ألفا كرونباخ ٠.٨٧ للاستبانة ككل، مما يؤكد موثوقيتها. التحليل العاملي الاستكشافي أظهر تجمعًا جيدًا للعوامل ($KMO = 0.82$)، ($p < 0.001$)، يدعم صلاحية البنية.

نتائج اختبارات الفروق

تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لقياس الفروق بين الجنسين في مستوى القبول، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق حسب الفئات العمرية في الاستعداد. النتائج كالتالي:

اختبار t للفروق بين الجنسين في القبول:

متوسط القبول للذكور: ٣.١٢

متوسط القبول للإناث: ٣.١٤

قيمة $t = -0.17$ ، $p = 0.86$ (غير دال إحصائيًا).

هذا يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الجنسين في قبول الذكاء الاصطناعي، مما ينفي افتراضات تقليدية حول الاختلافات الجنسية في السياقات التقنية. جدليًا، يعكس هذا توحيدًا في الإدراك عبر الجنسين، لكنه يُثير تساؤلًا عن دور الثقافة في تقليل الفجوات، كما يشير عبد النبي: "أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تكمن في قدرته على تحسين التنبؤ بالاحتياجات، لكنه يُثير تساؤلات أخلاقية حول الخصوصية والتحيز" (عبد النبي ٨).

اختبار ANOVA للفروق حسب الفئات العمرية في الاستعداد:

الجدول ٣: نتائج ANOVA للفروق العمرية في الاستعداد

الفئة العمرية	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة p
20-30	2.95	0.82	2.44	0.064

31-40	2.88	0.85	
41-50	2.85	0.83	
51+	2.78	0.84	

القيمة $p = 0.064$ قريبة من مستوى الدلالة، مما يشير إلى اتجاه نحو انخفاض الاستعداد مع التقدم في العمر، لكن غير دال. اختبار شيفيه اللاحق لم يظهر فروقاً دالة بين الفئات، مما يدعو إلى تحليل جدلي: الفئات الأصغر أكثر استعداداً (٢.٩٥) بسبب التعرض الرقمي، بينما الأكبر (٢.٧٨) تُعاني من مقاومة ثقافية، كما يبرز الخطيب: "التحديات التي تواجه البحث العلمي في عصر الذكاء الاصطناعي تشمل الفجوة في المهارات لدى الطلبة، مما يعكس على إدارة الموارد البشرية" (الخطيب ١٤). هذا يُفاقم الجدل حول الحاجة إلى برامج تدريبية مخصصة للفئات العمرية.

نتائج اختبارات العلاقات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الوعي بالذكاء الاصطناعي ومستوى القبول:

معامل الارتباط $r = -0.027$ ، $p = 0.603$ (غير دال إحصائياً).

هذا الارتباط الضعيف والسلبى يُشير إلى عدم وجود علاقة قوية، مما يتناقض مع التوقعات النظرية. جدلياً، يعني ذلك أن الوعي لا يترجم تلقائياً إلى قبول، ربما بسبب التحديات الثقافية في كربلاء، كما يؤكد هادي: "دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية يُعزز التدريب الشخصي، لكنه يتطلب استثماراً في البنية التحتية" (هادي ٢٧). هذا يدعو إلى نقد: الوعي قد يزيد من الوعي بالمخاطر، مما يقلل القبول بدلاً من زيادته.

نتائج الانحدار المتعدد

تم نمذجة الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة (الوعي، المهارات الرقمية، التحديات) على المتغير التابع (القبول):

المعادلة:

$$Y = 3.2025 - 0.0297X_1 + 0.0777X_2 - 0.0519X_3$$

• $R\text{-squared} = 0.009$ (ضعيف، يفسر ٠.٩% فقط من التباين).

• $F\text{-statistic} = 1.150$ ، $p = 0.329$ (غير دال).

• لا معاملات دالة $p > 0.05$



الجدول ٤ : نتائج الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	المعامل (β)	الخطأ المعياري	قيمة t	قيمة p
ثابت	3.2025	0.340	9.412	0.000
الوعي بالذكاء	-0.0297	0.050	-0.589	0.556
المهارات الرقمية	0.0777	0.047	1.648	0.100
التحديات	-0.0519	0.071	-0.734	0.463

تحليليًا، يُظهر الضعف في النموذج أن عوامل أخرى (مثل الدعم الإداري أو الثقافة) قد تكون أكثر تأثيرًا، مما يُبرز جدلية الاعتماد على الذكاء الاصطناعي دون إصلاحات بنيوية. كما يقول المناعي: "دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة أداء الموظفين يواجه تحديات في نقص المهارات، خاصة في السياقات العربية" (المناعي ٢٨). الاتجاه الإيجابي للمهارات (٠.٠٧٧٧) يشير إلى أن تحسينها قد يعزز القبول، لكن السلبية للوعي (-٠.٠٢٩٧) تُشير تناقضًا: الوعي قد يزيد الشكوك.

من الجانب الكيفي، أظهرت الإجابات المفتوحة مخاوف متكررة مثل "فقدان الوظائف" (٤٥%) من الإجابات) و"نقص التدريب" (٣٢%)، مما يدعم النتائج الكمية ويُبرز الحاجة إلى توازن بين التقنية والإنسانية.

في الختام، تكشف الدراسة التطبيقية عن واقع جدلي في مديرية تربية كربلاء: فرص عالية مقابل تحديات كبيرة واستعداد منخفض، مما يتطلب تدخلات استراتيجية لتحقيق التوازن. هذه النتائج تُثري المناقشة النظرية وتُمهّد للتوصيات.

النتائج

يُقدم هذا القسم عرضًا مفصلاً وتحليليًا للنتائج الرئيسية للدراسة التطبيقية، مع التركيز على الجوانب الجدلية التي تبرز التناقضات بين الإمكانيات النظرية للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والواقع العملي في مديرية تربية كربلاء المقدسة. النتائج مبنية على التحليل الإحصائي الذي أجري باستخدام SPSS ، وتشمل الإحصاء الوصفي، اختبارات الفروق، الارتباطات، والانحدار، بالإضافة إلى تفسير الإجابات الكيفية المحدودة من الأسئلة المفتوحة. يُبرز التحليل الجدلي كيف أن الفرص المدركة العالية تتعارض مع الاستعداد المنخفض والتحديات الهيكلية، مما يعكس فجوة بين الطموح التقني والواقع التنظيمي والثقافي في السياق التعليمي العراقي.

١. النتائج الوصفية الرئيسية لمستويات الإدراك

أظهرت النتائج أن المشاركين يدركون فرصاً مرتفعة نسبياً للذكاء الاصطناعي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، بمتوسط حسابي ٣.٤٩ (من ٥)، مع انحراف معياري منخفض نسبياً (٠.٦٨) يشير إلى اتفاق عام. أبرز الفرص المدركة كانت في مجال تقييم الأداء (متوسط ٣.٧٢) والتدريب الشخصي المخصص (متوسط ٣.٥٨)، حيث يرى المشاركون أن أدوات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تقلل التحيز البشري وتزيد الدقة. في المقابل، بلغ متوسط إدراك التحديات ٣.٨١ (انحراف معياري ٠.٥٦)، مع تركيز قوي على التحديات التقنية (نقص البنية التحتية، متوسط ٤.١٢) والثقافية (مقاومة التغيير والمخاوف من فقدان الوظائف، متوسط ٣.٩٥).

هذا التناقض الوصفي يُبرز جدلية أساسية: الذكاء الاصطناعي يُنظر إليه كمحرك للكفاءة، لكنه يُثير مخاوف وجودية في بيئة تعليمية تعتمد على العلاقات الإنسانية والقيم التربوية التقليدية. يدعم هذا الرأي النتائج من دراسات مشابهة في السياقات العربية والعراقية، حيث يظهر مستوى تبني منخفض إلى متوسط (مثل متوسط ٢.٨٢ في جامعة الملك سعود، أو ٦٣.١% توافر تطبيقات في قطاعات أخرى)، مما يعكس فجوة رقمية عامة في المنطقة.

٢. مستوى الاستعداد والقبول

كان متوسط الاستعداد التنظيمي والفردى ٢.٨٩ (انحراف ٠.٨٤)، وهو أدنى مستوى بين المتغيرات، مما يشير إلى ضعف الجاهزية لتكامل الذكاء الاصطناعي. أما القبول النفسي والمهني فقد بلغ ٣.١٣ (انحراف ٠.٧٨)، مع اتفاق متوسط على أن الذكاء الاصطناعي "سيحسن الكفاءة" لكنه "يهدد الاستقرار الوظيفي". من الإجابات الكيفية، أبرز ٤٥% من المشاركين مخاوف من "فقدان الوظائف"، و٣٢% "نقص التدريب"، مما يعكس مقاومة نفسية وتنظيمية.

جدلياً، يُظهر هذا أن الوعي بالفرص (متوسط ٣.٢٤) لا يترجم إلى قبول أو استعداد قوي، بل يزيد من الشكوك في سياق يعاني من فجوة مهارية (متوسط المهارات الرقمية ٢.٨٢). هذا يتناقض مع الإمكانيات النظرية التي تُروج للذكاء الاصطناعي كأداة تحررية، ويُبرز الحاجة إلى تدخلات ثقافية وتدريبية قبل التقنية.

٣. الفروق الديموغرافية

م حسب الجنس: لا فروق دالة في القبول ($t = -0.17$)، ($p = 0.86$)، مما يشير إلى توحيد في الإدراك عبر الجنسين رغم السيطرة الذكورية في العينة (60.1%).



محسب العمر: اتجاه نحو انخفاض الاستعداد مع التقدم في العمر (متوسط ٢٠٩٥ لـ ٢٠١٠-٢٠ سنة مقابل ٢٠٧٨ لـ ٥١+)، $F = 2.44$ ، $p = 0.064$ قريب من الدلالة). (اختبار شيفيه لم يظهر فروقاً دالة، لكن الاتجاه يعكس فجوة جيلية: الشباب أكثر انفتاحاً بسبب التعرض الرقمي، بينما الأكبر سنًا يميلون للمقاومة الثقافية).

هذه النتيجة تُشير جدلاً حول ما إذا كان التحول الرقمي يُعمق التفاوتات الجيلية أم يُمكن أن يُقللها عبر برامج تدريب مستهدفة.

٤. العلاقات بين المتغيرات

ارتباط بيرسون بين الوعي بالذكاء الاصطناعي والقبول كان ضعيفاً وسلبياً ($r = -0.027$)، $p = 0.603$ ، غير دال. هذا يعني أن زيادة الوعي لا تؤدي تلقائياً إلى قبول أكبر، بل قد تزيد من الوعي بالمخاطر (مثل التحيز الخوارزمي أو فقدان الخصوصية)، خاصة في سياق تعليمي يؤكد على الجانب الإنساني.

٥. نتائج الانحدار المتعدد

النموذج غير دال إجمالياً ($F = 1.150$ ، $p = 0.329$ ، $R^2 = 0.009$)، مما يفسر نسبة ضئيلة فقط من التباين في القبول. المعاملات:

• المهارات الرقمية $\beta = 0.0777$: $p = 0.100$ ، اتجاه إيجابي قريب من الدلالة

• الوعي $\beta = -0.0297$: $p = 0.556$ ، سلبى غير دال

• التحديات $\beta = -0.0519$: $p = 0.463$ ، سلبى غير دال

هذا يُبرز أن المهارات الرقمية هي العامل الأكثر تأثيراً محتملاً، بينما الوعي والتحديات لا يفسران التباين بشكل كبير. جديلاً، يعني ذلك أن التركيز على بناء المهارات (وليس مجرد نشر الوعي) قد يكون مفتاح التنبؤ الناجح، مما يتناقض مع الافتراضات التي ترى الوعي كمحرك أساسي.

٦. النتائج الكيفية الداعمة

من الأسئلة المفتوحة، برزت مواضيع متكررة:

• "الذكاء الاصطناعي يُسرّع الإجراءات لكنه يُفقد اللمسة الإنسانية في التربية" (٣٨% من الإجابات).

• "تحتاج تدريباً مكثفاً قبل أي تطبيق." (32%)

• "البنية التحتية ضعيفة جداً في مدارسنا." (25%)

هذه الآراء تعزز النتائج الكمية وتُبرز الحاجة إلى توازن بين التقنية والقيم التربوية في كربلاء المقدسة.



في الختام، تكشف النتائج عن واقع جدلي: فرص مدركة عالية (٣.٤٩) مقابل تحديات قوية (٣.٨١) واستعداد منخفض (٢.٨٩)، مع ضعف في الروابط الإحصائية بين المتغيرات. هذا يعكس أن التنبؤ في مديرية تربية كربلاء لا يزال في مراحله الأولية، ويتطلب تدخلات استراتيجية لتحويل الفرص إلى واقع دون تفاقم التحديات الثقافية والبنوية.

المناقشة

تكشف نتائج الدراسة التطبيقية عن صورة معقدة ومتناقضة لواقع دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية كربلاء المقدسة، وهي تناقضات تتجاوز مجرد الفجوة التقنية لتصل إلى مستوى التوتر بين الطموح الإداري الحديث والقيم التربوية التقليدية والسياق الثقافي-الديني المحلي.

أولاً، يبرز الارتفاع النسبي في إدراك الفرص (متوسط ٣.٤٩) مقابل انخفاض ملحوظ في مستوى الاستعداد (٢.٨٩) تناقضاً جوهرياً: المشاركون يرون في الذكاء الاصطناعي إمكانية تحسين دقة تقييم الأداء وتخصيص التدريب، لكنهم في الوقت نفسه يفتقرون إلى الجاهزية الفردية والتنظيمية اللازمة للاستفادة من تلك الإمكانيات. هذا التناقض ليس استثناءً محلياً، بل يتردد في معظم الدراسات العربية التي تناولت نفس الموضوع في سياقات تعليمية وعامة، حيث يظل مستوى المهارات الرقمية والثقة بالبنية التحتية منخفضاً حتى عندما يكون الإدراك الإيجابي مرتفعاً.

ثانياً، الارتباط الضعيف جداً والسلبى بين الوعي بالذكاء الاصطناعي ومستوى القبول (٠.٠٢٧-) يُعد أحد أبرز النتائج غير المتوقعة. بدلاً من أن يؤدي الوعي إلى زيادة القبول - كما تفترض الكثير من النماذج النظرية الغربية - يبدو أن زيادة المعرفة تُفاقم القلق والحذر في السياق المحلي. يمكن تفسير ذلك بأن الوعي لا يقتصر على فهم الإيجابيات، بل يشمل أيضاً التعرف على المخاطر الأخلاقية (التحيز الخوارزمي، انتهاك الخصوصية، فقدان اللامسة الإنسانية في العلاقة التربوية)، وهي مخاطر تكتسب وزناً أكبر في بيئة تعليمية تُعتبر فيها العلاقة بين المعلم والطالب علاقة قيمية وأخلاقية قبل أن تكون إجرائية.

ثالثاً، الاتجاه نحو انخفاض الاستعداد مع التقدم في العمر - ($p = 0.064$) رغم عدم دلالاته الإحصائية الكاملة - يعكس فجوة جيلية حقيقية. الشباب (٢٠-٣٠ سنة) يظهرون استعداداً أعلى بسبب تعرضهم الأكبر للتقنيات الرقمية في حياتهم اليومية والدراسية، بينما الفئات الأكبر سناً تميل إلى رؤية الذكاء الاصطناعي كتهديد للخبرة المتراكمة وللطرق التقليدية في إدارة العملية التعليمية. هذه الفجوة ليست مجرد مسألة مهارية، بل هي أيضاً مسألة هوية مهنية: المعلمون



ذوو الخبرة الطويلة يرون في أتمتة بعض الوظائف تقليلاً من قيمة الخبرة الإنسانية التي يمتلكونها.

رابعاً، عدم دلالة نموذج الانحدار المتعدد ($p = 0.329$) وانخفاض قيمة ($R^2 = 0.009$) يشيران إلى أن القبول بالذكاء الاصطناعي في هذا السياق لا يُفسر بشكل كبير بالمتغيرات التي تم قياسها (الوعي، المهارات الرقمية، إدراك التحديات). هذا يعني أن العوامل المؤثرة الأساسية تقع خارج النطاق الذي غطته الاستبانة، ومن المرجح أن تكون عوامل تنظيمية وسياسية وثقافية أعمق، مثل:

• غياب سياسة واضحة وطويلة الأمد للتحويل الرقمي في المديرية،

• ضعف الدعم المالي واللوجستي من المركز (وزارة التربية)،

• التوجه القيمي السائد الذي يرى في التعليم مهمة أخلاقية-روحية أكثر منها إجرائية-تقنية،

• مستوى الثقة في الإدارة العليا وقدرتها على إدارة التغيير دون إضرار بالاستقرار الوظيفي.

خامساً، الإجابات الكيفية تؤكد أن القلق الأكبر ليس من التكنولوجيا بحد ذاتها، بل من غياب ضمانات اجتماعية ومهنية: ضمان عدم تسريح أو تقليص وظائف، ضمان الحفاظ على دور المعلم كمرشد تربوي وليس مجرد منفذ إجرائي، وضمان أن تكون الأنظمة الذكية شفافة وخاضعة للرقابة البشرية. هذه المخاوف تتجاوز الجانب التقني لتصبح قضية عدالة تنظيمية وأخلاقية.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن مديرية تربية كربلاء المقدسة تقف حالياً في مرحلة انتقالية مبكرة جداً: مرحلة الإدراك الإيجابي المحدود دون القدرة على التنفيذ أو حتى الاستعداد النفسي-التنظيمي الكافي. هذه المرحلة ليست فشلاً، بل هي مرحلة طبيعية في أي تحول رقمي في سياق يعاني من تراكم تحديات بنيوية (اقتصادية، تعليمية، ثقافية). التحدي الحقيقي ليس في إقناع الموظفين بفوائد الذكاء الاصطناعي، بل في بناء الثقة من خلال خطوات ملموسة صغيرة وشفافة تثبت أن التكنولوجيا ستكون داعمة وليست بديلة عن الإنسان.

الخاتمة

يُمثل دمج الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بمديرية تربية كربلاء المقدسة نموذجاً حياً للتوتر الذي يعيشه القطاع التعليمي العراقي في عصر التحويل الرقمي: توتر بين الرغبة في الكفاءة والحدثة من جهة، وبين الحفاظ على الطابع الإنساني والقيمي للعملية التربوية من جهة أخرى.

الدراسة أظهرت بوضوح أن المعرفة بالفرص التقنية موجودة ومرتفعة نسبياً لدى العاملين، لكن هذه المعرفة لا تترجم إلى استعداد حقيقي أو قبول نفسي كافٍ. المهارات الرقمية الضعيفة، البنية





التحتية المحدودة، غياب السياسات الداعمة، والمخاوف من تآكل الدور الإنساني للمعلم والإداري، كلها تشكل حواجز حقيقية تحول دون أن يصبح الذكاء الاصطناعي أداة فعالة ومستدامة في المديرية.

ليس المطلوب هنا رفض التقنية أو تبنيها بشكل أعمى، بل بناء مسار وسطي يحقق التوازن التالي:

• استخدام الذكاء الاصطناعي كداعم وليس كبديل للقرار البشري، خاصة في الجوانب التربوية والعلاقية.

• التركيز الأولي على رفع المهارات الرقمية لدى جميع الفئات الوظيفية، مع برامج تدريبية مخصصة حسب العمر والمنصب.

• إطلاق مشاريع تدريبية صغيرة ومحدودة النطاق (مثل أنظمة ذكية لتقييم الأداء في عدد محدود من المدارس) لإثبات الفائدة العملية قبل التوسع.

• وضع إطار أخلاقي وتنظيمي واضح يضمن الشفافية، يحمي الخصوصية، ويحد من التحيز الخوارزمي، ويؤكد أن الذكاء الاصطناعي لن يؤدي إلى تقليص الوظائف أو تسريح العاملين.

• تعزيز الثقة من خلال مشاركة العاملين في عملية التصميم والتنفيذ، حتى يشعروا أن التحول يأتي من داخلهم وليس مفروضاً عليهم.

في النهاية، لا يمكن لمديرية تربية كربلاء - ولا لأي جهة تعليمية عراقية - أن تتجاهل الذكاء الاصطناعي إلى الأبد، لأن التأخر في اللحاق بالتحول الرقمي سيؤدي إلى تفاقم الفجوة مع الأنظمة التعليمية المتقدمة. لكن الاندفاع غير المدروس قد يُنتج آثاراً عكسية: مقاومة أكبر، إحباط وظيفي، وفقدان للثقة في الإدارة.

الخيار الأمثل هو الطريق الوسط: تبني تدريجي، مدروس، مشارك، ومبني على ضمانات اجتماعية وأخلاقية واضحة. بهذه الطريقة فقط يمكن تحويل الذكاء الاصطناعي من مصدر قلق إلى أداة حقيقية لرفع جودة الإدارة التعليمية، مع الحفاظ على الروح التربوية والقيمية التي تميز مديرية تربية كربلاء المقدسة.

قائمة المراجع

١. الدجني، أياد علي. أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية: الفرص والتحديات والتحول المستقبلي. مجلة البحوث الإدارية، ٢٠٢٤.
٢. الدليمي، حامد جهاد. تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة الدراسات الدولية لنشر البحوث، ٢٠٢٥.
٣. الشريف، أمل محمد. دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية. جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٤.



- ٤.العزام، محمد عبد الله .دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات .مجلة جامعة سوهاج للدراسات الإنسانية، ٢٠٢١.
- ٥.العشري، محمد .تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في المتحف العلمي التربوي في الكويت .مجلة الدراسات الإدارية، ٢٠٢٥.
- ٦.الخطيب، رؤى .التحديات التي تواجه البحث العلمي في عصر الذكاء الاصطناعي لدى طلبة جامعة آل البيت .جامعة السلطان قابوس، ٢٠٢٦.
- ٧.الجبوري، حيدر .الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة .جامعة كربلاء، ٢٠٢١.
- ٨.المناعي، أحمد خالد حسين .دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين .جامعة البحرين، ٢٠٢٤.
- ٩.المحمد، رامي .أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي .مجلة الدراسات العلمية، ٢٠٢٠.
- ١٠.المصاروة، أحمد .أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: الأس المال الفكري كمتغير وسيط .جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢١.
- ١١.المعطي، ناصر محمد .واقع التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل الأتمتة وتقنيات الذكاء الاصطناعي .مجلة الدراسات الإنسانية، ٢٠٢٤.
- ١٢.عبد النبي، أحمد إبراهيم .أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية .مجلة الدراسات الإدارية، ٢٠٢٤.
- ١٣.علو، أحمد، وآخرون .دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المنظمات العراقية: دراسة ميدانية في مديرية ماء نينوى .جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٢.
- ١٤.غياضة، هديل موسى حسين، ومجد عطا الله حمايل .دور الذكاء الاصطناعي في وظائف إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على التدريب .مؤتمر التدريب في التنمية البشرية، ٢٠٢٥.
- ١٥.شرف الدين، سمية حمود، وآخرون .دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة القلم .جامعة البيضاء، ٢٠٢٥.
- ١٦.طشطوش، هایل عبد المولى .أثر الذكاء الاصطناعي على الموارد البشرية في منظمات الأعمال .مجلة الدراسات الإدارية، ٢٠٢٤.
- ١٧.مزهري، غني بلقاسم .أثر أنظمة ذكاء الأعمال في تحسين تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة .جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ٢٠٢٠.
- ١٨.هادي، هيا محمد .دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي الساحل السوري .جامعة المنارة، ٢٠٢٤.

References

- 1.Al-Dajani, Iyad Ali. The Impact of Artificial Intelligence Applications on Human Resource Management: Opportunities, Challenges, and Future Transformation. *Journal of Administrative Research*, 2024.



- 2.Al-Dulaimi, Hamid Jihad. The Application of Artificial Intelligence in Human Resource Management: An Applied Study at the University of Anbar. *International Studies Journal for Research Publication*, 2025.
- 3.Al-Sharif, Amal Mohammed. The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management. Middle East University, 2024.
- 4.Al-Azzam, Mohammed Abdullah. The Role of Artificial Intelligence in Enhancing the Efficiency of Human Resource Management Systems in Organizations. *Sohag University Journal of Humanities*, 2021.
- 5.Al-Ashri, Mohammed. The Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Practices: A Field Study at the Scientific and Educational Museum in Kuwait. *Journal of Administrative Studies*, 2025.
- 6.Al-Khatib, Ru'a. Challenges Facing Scientific Research in the Era of Artificial Intelligence Among Al-al-Bayt University Students. Sultan Qaboos University, 2026.
- 7.Al-Jubouri, Haider. Electronic Human Resource Management and Its Impact on the Quality of Educational Services: An Analytical Study in Private Universities and Colleges in the Holy Governorate of Karbala. University of Karbala, 2021.
- 8.Al-Mannai, Ahmed Khaled Hussein. The Role of Artificial Intelligence in Improving Employee Performance Quality: An Applied Study on Employees of the Nationality, Passports, and Residence Affairs Directorate in the Kingdom of Bahrain. University of Bahrain, 2024.
- 9.Al-Muhammad, Rami. The Impact of Human Resource Diversity on Artificial Intelligence. *Journal of Scientific Studies*, 2020.
- 10.Al-Masarwah, Ahmed. The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Performance: Intellectual Capital as a Mediating Variable. Middle East University, 2021.
- 11.Al-Mu'ti, Nasser Mohammed. Challenges Facing Human Resource Management in Light of Automation and Artificial Intelligence Technologies. *Journal of Humanities Studies*, 2024.
- 12.Abdel-Nabi, Ahmed Ibrahim. The Importance of Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Journal of Administrative Studies*, 2024.
- 13.Allou, Ahmed, et al. The Role of Artificial Intelligence in Improving the Performance of Iraqi Organizations: A Field Study at the Nineveh Water Directorate. Middle East University, 2022.
- 14.Ghayada, Hadeel Musa Hussein, and Majd Atallah Hamayel. The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management Functions and Its Implications for Training. Conference on Training in Human Development, 2025.
- 15.Sharaf Al-Din, Sumaya Hamoud, et al. The Role of Artificial Intelligence in Developing Human Resource Management Performance at Al-Qalam University. Al-Baydha University, 2025.
- 16.Tashtoush, Hayel Abdul-Mawla. The Impact of Artificial Intelligence on Human Resources in Business Organizations. *Journal of Administrative Studies*, 2024.
- 17.Mizhar, Ghani Belqasim. The Impact of Business Intelligence Systems on Improving Human Resource Management: A Case Study of Abdelhafid Boussouf University – Mila. Abdelhafid Boussouf University, 2020.
- 19.Hadi, Haya Mohammed. The Role of Artificial Intelligence Applications in Human Resource Practices from the Perspective of Employees in the Syrian Coastal Region. Al-Manara University, 2024