

تقرير حول آخر التطورات والاتجاهات البحثية العالمية في
تنمية الموارد البشرية



إعداد

فهد مساعد

مقدمة

يشهد حقل تنمية الموارد البشرية تحولات جوهرية غير مسبوقة فرضتها متغيرات تكنولوجية واقتصادية واجتماعية متسارعة. ولم يعد البحث العلمي في هذا الميدان مقتصرأ على الأبعاد التقليدية المتعلقة بالتدريب وتحسين الأداء الوظيفي، بل اتسع ليشمل موضوعات نوعية تتصل بالذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والاستدامة، ورفاهية الموظف، وإعادة تصميم العمل في عصر الآلة. ويهدف هذا التقرير إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية للخريطة البحثية الراهنة في هذا المجال، من خلال رصد المحاور البحثية الكبرى، وتحليل المنهجيات المستخدمة، وتحديد الفجوات البحثية.

أولاً: المحاور والاتجاهات البحثية الكبرى

يكشف استقراء الإنتاج البحثي الحديث عن خمسة محاور رئيسية تستقطب اهتمام الباحثين عالمياً وعربياً.

يتعلق المحور الأول بالتحول الرقمي وأثره في ممارسات تنمية الموارد البشرية. فقد أجرت الجافو والحربي (٢٠٢٥) دراسة ميدانية على ٦٤٠ موظفاً إدارياً في وزارة العدل بمحافظة جدة، وتوصلتا إلى أن التحول الرقمي بأبعاده — العمليات، والابتكار، والبنية التحتية، والقدرات الرقمية، ونشر ثقافة التحول — يفسر ما نسبته ٦٥,٨% من التباين في أداء الموظفين، وكان نشر ثقافة التحول الرقمي هو البعد الأكثر تأثيراً. كما تناولت دراسة قطرية حديثة منشورة في قاعدة المنهل (٢٠٢٥) تأثير التحول الرقمي على سياسات إدارة الموارد البشرية في دولة قطر، وخلصت إلى أن تبني التحول الرقمي يُعد مفتاحاً لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية. كذلك بحثت دراسة سعودية منشورة على ResearchGate للباحث العلي وآخرين (٢٠٢٥) التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. ويلاحظ أن هذا المحور يطغى على الإنتاج البحثي العربي الحديث، لكنه يعاني من تكرار الأطر النظرية ذاتها دون تقديم نماذج تفسيرية أصيلة تراعي خصوصية السياق العربي.

أولاً: المحاور والاتجاهات البحثية الكبرى

يرتبط المحور الثاني بتوظيف الذكاء الاصطناعي في تنمية الموارد البشرية. وقد أجرى الكبيسي (٢٠٢٥) دراسة تطبيقية على ١٠٠ موظف في جامعة الأنبار العراقية، منشورة في المجلة الدولية للبحوث والدراسات، وتوصل إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي أسهم في تسريع عمليات التوظيف وزيادة دقتها، وأن التقييمات المعتمدة عليه كانت أكثر موضوعية من التقييمات التقليدية، مع وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير ونقص التدريب. كما تناولت دراسة مصرية منشورة على ResearchGate أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانخراط في العمل، والدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك، بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات (٢٠٢٥). وعلى الصعيد الدولي حدد تقرير غارتنر (Gartner, 2026) تسعة اتجاهات مستقبلية للعمل، أبرزها التحذير من ظاهرة " — Workslop أي الإفراط في إنتاج أعمال سريعة لكن رديئة الجودة بسبب الاستخدام العشوائي لأدوات الذكاء الاصطناعي — كما نبّه إلى أن أكبر تكلفة خفية للذكاء الاصطناعي هي تآكل اللياقة النفسية للموظفين. والملاحظة النقدية هنا أن الدراسات العربية لا تزال في طورها الوصفي الاستكشافي ولم تنتقل بعد إلى قياس الأثر الفعلي باستخدام أدوات كمية متقدمة أو تصاميم شبه تجريبية.

أولاً: المحاور والاتجاهات البحثية الكبرى

يتمحور المحور الثالث حول إدارة المواهب بوصفها مدخلاً لتنمية الموارد البشرية. فقد تناولت دراسة السكران (٢٠١٩) فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية بالمملكة العربية السعودية. وأجرت دراسة يمنية حديثة منشورة في مجلة التعليم العالي للدراسات والأبحاث (فبراير ٢٠٢٥) بحثاً حول دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. كما بحثت دراسة مصرية منشورة على بنك المعرفة المصري (٢٠٢٥) واقع إدارة المواهب البشرية بالجامعات المصرية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية والتميز البحثي. ورغم غنى هذا المحور، فإن الدراسات العربية تميل إلى التناول في القطاع الحكومي والجامعي مع ندرة في القطاع الخاص والشركات الناشئة.

أولاً: المحاور والاتجاهات البحثية الكبرى

يتعلق المحور الرابع بإدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة. فقد أجرى الصطوحى (٢٠٢٥) دراسة دكتوراه حول الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. كما تناولت دراسة سعودية منشورة في المجلة العربية للنشر العلمي (٢٠٢٣) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وعلى الصعيد الدولي تناولت المجلة العربية للإدارة الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٢٥) أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على السعادة التنظيمية. ويتنامى هذا المحور بسرعة في الأدبيات العربية، لكنه يظل في طور التأسيس النظري ولم يصل بعد إلى بناء نماذج قياسية خاصة بالسياق العربي.

أولاً: المحاور والاتجاهات البحثية الكبرى

يتصل المحور الخامس برفاهية الموظف والتكلفة البشرية للتكنولوجيا. فقد أكد تقرير ديلويت لاتجاهات رأس المال البشري العالمية (Deloitte, 2026) بعنوان "من التوترات إلى نقاط التحول: اختيار الميزة البشرية" أن المنظمات تواجه ضغوطاً متصاعدة وأزمات ثقة في اللحظة ذاتها التي تحتاج فيها إلى السرعة والمرونة. كما أشار تقرير هارفارد بزنس ريفيو (Aykens et al., 2026) إلى أن واحداً فقط من كل ٥٠ استثماراً في الذكاء الاصطناعي يحقق قيمة تحويلية فعلية. ويكاد هذا المحور يكون غائباً عن الأدبيات العربية، مما يمثل فجوة بحثية بارزة.

ثانياً: المنهجيات السائدة والغائبة

يكشف التحليل عن هيمنة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات العربية، حيث تعتمد الغالبية العظمى على الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات — كما ظهر في دراسة الجافو والحربي (٢٠٢٥) التي استخدمت قائمة استقصاء على ٦٤٠ مفردة وتحليلاً ببرنامج SPSS، ودراسة الكبيسي (٢٠٢٥) التي اعتمدت الاستبانة مع تحليل ارتباطي واختبارات تباين. وتتركز العينات في القطاعات الحكومية والجامعية في السعودية ومصر والعراق والجزائر. في المقابل تتجه الأدبيات الأجنبية نحو منهجيات أكثر تنوعاً، إذ أجرت دراسة منشورة في (2025) ScienceDirect تحليلاً ببيومترياً لـ ٢٠٣ دراسات حول تفاعل الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية، فيما أجرت دراسة (2024) Springer مراجعة نطاقية للفجوة بين البحث والممارسة في إدارة الموارد البشرية. ويُلاحظ غياب شبه تام في الأدبيات العربية لمنهجيات البحث الطولي التي تتبع أثر برامج التنمية عبر فترات ممتدة، وكذلك دراسات الحالة المعمقة والبحوث التجريبية وشبه التجريبية والمناهج المختلطة.

ثالثاً: تحليل الفجوات البحثية

بناءً على التحليل السابق يمكن تحديد عدة فجوات بحثية جوهرية. الفجوة الأولى تتعلق بغياب الدراسات العربية حول التكلفة النفسية والسلوكية للتكنولوجيا على العاملين، في حين تصدر هذه القضية الاهتمام البحثي الدولي كما ظهر في تقرير غارتنر وديلويت (٢٠٢٦). الفجوة الثانية هي ندرة الدراسات المقارنة بين الدول العربية في مجال تنمية الموارد البشرية، إذ تظل معظم الأبحاث محصورة في سياق قُطري واحد. الفجوة الثالثة تتعلق بغياب دراسات تحليلات بيانات الموارد البشرية (HR Analytics) في السياق العربي رغم أنها أصبحت ركيزة أساسية في الممارسة العالمية. الفجوة الرابعة هي شح الأبحاث حول تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص العربي والمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وأخيراً هناك فجوة منهجية واضحة تتمثل في غياب البحوث الطولية والتجريبية التي تقيس الأثر الفعلي لبرامج التنمية وليس مجرد التصورات.

رابعاً: موقع البحث المقترح من الخريطة البحثية

في ضوء ما سبق يتضح أن البحث في تنمية الموارد البشرية يحتاج إلى دراسات تتجاوز الرصد الوصفي نحو التحليل العميق والقياس التجريبي. ويمكن للباحث/ة أن يضع بحثه ضمن هذه الخريطة من خلال معالجة إحدى الفجوات المحددة أعلاه، سواء بتناول التكلفة البشرية للتحويل التكنولوجي، أو ببناء نموذج تكاملي يربط بين التحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي وإدارة المواهب والاستدامة، أو باعتماد منهجيات بحثية مبتكرة كالبحت الطولي أو المنهج المختلط. إن تحقيق إضافة علمية حقيقية يتطلب الخروج من دائرة التكرار المنهجي والنظري الذي يسم كثيراً من الإنتاج البحثي العربي الراهن..

المراجع

- الحسيني، أحمد بن عبدالرحمن (٢٠٢٦). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية ٢٠٣٠: دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار ٨٢. <https://www.ajrsp.com/vol/issue82/>
- الكعبي، خالد حمد عجلان العجلان (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على سياسات إدارة الموارد البشرية في دولة قطر. مجلة الباحث العلمية للدراسات والأبحاث. <https://search.mandumah.com/Record/1615127>. ISSN: 3009-5611.
- الكبيسي، حامد جهاد دليمي (٢٠٢٥). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. المجلة الدولية للبحوث والدراسات للنشر، المجلد ٦، الإصدار ٦٥. ISSN: 2709-7064. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-65/13.pdf>
- خالد، سالم؛ والهاشمي، مفتاح (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الموارد البشرية: مراجعة منهجية للدراسات الحديثة (٢٠٢٠-٢٠٢٥). مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٩، العدد ٤، ص ٢٢٤-٢٤٠. <https://asjp.cerist.dz/en/article/288071>
- أبو سعدة، آيات عبدالقادر بسيوني (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلد ١٥، العدد ٢. ISSN: 2090-3782. <https://search.mandumah.com/Record/1552582>
- عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢٦). تأثير الذكاء الاصطناعي على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين في المتحف العلمي التربوي في الكويت. بنك المعرفة المصري. https://journals.ekb.eg/article_421433_0.html

المراجع

الشرفي، عمار شوعي حسن (٢٠٢٥). دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في اليمن. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ٥، العدد ١١. DOI: 10.56989/benkj.v5i11.1636. <https://www.benkjournal.com/article/view/1636>

عبدالرحيم، عبدالسلام؛ وطيب، موسى؛ والزبير، شريهان (٢٠٢٥). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمدينة البيضاء – ليبيا. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، المجلد ١٥، العدد ٢. DOI: 10.37375/sujh.v15i2.3684. <https://journal.su.edu.ly/index.php/humanities/article/view/3684>

سراع، شاكر منصر عبدالله (٢٠٢٥). دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي للجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد ٤٤. DOI: 10.55074/hesj.vi44.1308. <https://hesj.org/ojs/index.php/hesj/ar/article/view/1308>

السكران، بدرية عبدالله (٢٠١٩). فاعلية استراتيجيات إدارة المواهب في تنمية الموارد البشرية التدريسية من وجهة نظر قائدات وعضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٣، العدد ١٥، ص ٢٨-٥٠

Aykens, P., Lowmaster, K., McRae, E. R., & Shepp, J. (2026). 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond>

Gartner (2026). Gartner Identifies the Top Future of Work Trends for CHROs in 2026. Gartner Newsroom, January 12, 2026. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-01-12-gartner-identifies-the-top-future-of-work-trends-for-chros-in-2026>

Deloitte (2026). 2026 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

