

تقرير مقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في مجال تنمية الموارد البشرية



إعداد

مشاعل الديباس

مقدمة

تُعدّ تنمية الموارد البشرية من أبرز الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية. ويُشير مصطلح تنمية الموارد البشرية إلى مجموعة متكاملة من البرامج والممارسات المنهجية الموجهة نحو تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم، بما يشمل التدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتخطيط التعاقب الوظيفي. وقد شهد هذا المجال تحولات جوهرية في السنوات الأخيرة مع انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، مما أعاد تشكيل بيئة العمل وأساليب إدارة رأس المال البشري بشكل جذري.

وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، تبرز أهمية المقارنة بين الدراسات المحلية العربية والدراسات العالمية في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك لأسباب عديدة منها: معرفة مدى اتساق النتائج البحثية عبر البيئات الثقافية والاقتصادية المتنوعة، وتحديد الفجوات البحثية والتطبيقية، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطوير الممارسات المحلية، فضلاً عن فهم التحديات الخاصة بكل بيئة والعوامل المؤثرة في نجاح أو إخفاق مبادرات تنمية الموارد البشرية.

أولاً: عرض الدراسات المحلية (العربية)

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 هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي، وذلك في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يُعدّ أحد البرامج الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد ركّزت الدراسة على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة كحالة تطبيقية، باعتباره من المؤسسات القضائية الحيوية التي تشهد مسيرة تحول رقمي متسارعة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في المجمع، بهدف قياس مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي المختلفة — كالبنية التحتية التقنية، ورقمنة الإجراءات، وأتمتة العمليات — على مؤشرات الأداء الوظيفي كال كفاءة والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين ثلاثة محاور استراتيجية: التحول الرقمي، وتنمية القدرات البشرية، والأداء الوظيفي، في سياق محلي سعودي يشهد تحولات جذرية بموجب رؤية ٢٠٣٠. كما أنها تُسلط الضوء على كيفية موازنة سياسات تنمية الموارد البشرية مع متطلبات العصر الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية، وتقدم رؤى عملية حول التحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول.

أولاً: عرض الدراسات المحلية (العربية)

الكعبي، خالد حمد عجلان العجلان (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على سياسات إدارة الموارد البشرية في دولة قطر.

هدف هذا المقال إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على سياسات إدارة الموارد البشرية في دولة قطر بشكل شامل ومعمّق. وقد انطلق الباحث من فرضية أن التحول الرقمي يُعدّ من العوامل الرئيسية التي أعادت تشكيل بيئة العمل وأساليب إدارة الموارد البشرية في الدولة. ركّزت الدراسة على عدة محاور أساسية: أولاً، كيفية تبني الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين فعالية العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية. ثانياً، دور الرقمنة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة دقة البيانات وتحسين تجربة الموظفين من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير الخدمات الذاتية. ثالثاً، التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل القطرية، لا سيما ما يتعلق بتأهيل الكوادر البشرية وتطوير البنية التحتية التقنية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية متعددة تؤكد أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملموس في تحسين نظم التوظيف والتقييم، ودعم العمل عن بُعد، وتعزيز الشفافية والمساءلة في بيئة العمل. وخلصت الدراسة إلى أن تبني التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُعدّ مفتاحاً لتحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية لدولة قطر في ظل التطورات العالمية المتسارعة، مع التأكيد على أهمية استراتيجيات التطوير المستمرة لمواكبة هذا التحول.

أولاً: عرض الدراسات المحلية (العربية)

الكبيسي، حامد جهاد دليمي (٢٠٢٥). تطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار.

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في جامعة الأنبار بجمهورية العراق، من خلال تحليل دور هذه التقنيات في أربعة أبعاد رئيسية: تحسين كفاءة التوظيف، وزيادة دقة تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وزيادة رضا الموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانات موجهة إلى عينة مكونة من ١٠٠ موظف من موظفي الجامعة، تمثل ٤٠ منهم من موظفي إدارة الموارد البشرية و ٦٠ من أعضاء هيئة التدريس. أُجري البحث خلال الفترة من يناير إلى ديسمبر ٢٠٢٤، وحُلّلت البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة شملت التحليل الارتباطي واختبارات التباين واختبار T. وبنى الباحث نموذجاً بحثياً يتضمن متغيرات مستقلة تتمثل في تطبيقات الذكاء الاصطناعي في أربعة مجالات (التوظيف، وتقييم الأداء، وتطوير الموظفين، وإدارة البيانات واتخاذ القرارات)، ومتغيراً تابعاً يتمثل في أداء إدارة الموارد البشرية مقاساً بأربعة معايير (الكفاءة، والدقة، والرضا، والسرعة).

أظهرت النتائج أن تطبيق الذكاء الاصطناعي في التوظيف أسهم في تسريع العملية وزيادة دقتها، وأن التقييمات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي كانت أكثر دقة وموضوعية مقارنة بالتقييمات التقليدية. كما تبين أن الذكاء الاصطناعي ساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل، مما أدى

أولاً: عرض الدراسات المحلية (العربية)

خالد، سالم؛ والهاشمي، مفتاح (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الموارد البشرية:

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة لدور الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٥. واعتمدت على تحليل نوعي وكمي لأربعين دراسة علمية محكمة، تم انتقاؤها من قواعد بيانات مرموقة مثل Scopus و ScienceDirect و IEEE Xplore، بالإضافة إلى تقارير صناعية متخصصة صادرة عن مؤسسات دولية رائدة. واستند الإطار النظري للدراسة إلى ثلاثة نماذج رئيسية هي: نموذج قبول التكنولوجيا ((TAM)، ونظرية الموارد القائمة على الكفاءة ((RBV)، ونظرية النظم ((Systems Theory). أشارت النتائج إلى حدوث تحولات جوهرية في وظائف الموارد البشرية بفعل تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتمثلت هذه التحولات في عدة محاور: أولاً، تعزيز كفاءة التوظيف من خلال أتمتة عمليات الفرز والاختيار عبر أنظمة مثل ATS و Pymetrics، مما انعكس إيجاباً على جودة المرشحين. ثانياً، مساهمة أنظمة إدارة الأداء المدعومة بالبيانات في تقديم تغذية راجعة فورية وتحليلات دقيقة تعزز من الشفافية والكفاءة المؤسسية. ثالثاً، إتاحة منصات التعلم التكيفي مثل منصة IBM Watson Talent تصميم برامج تدريبية مخصصة تستجيب للاحتياجات الفردية في مجال تطوير المواهب. رابعاً، توظيف أدوات التحليل التنبؤي لفهم التوجهات السلوكية والاحتياجات الوظيفية بما يسهم في تعزيز الرضا

ثانياً: عرض الدراسات العالمية

Aikens, P., Lowmaster, K., McRae, E. R., & Shepp, J. (2026). 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond.

قدّمت مؤسسة Gartner العالمية المتخصصة في الأبحاث والاستشارات، عبر نشر نتائجها في مجلة Harvard Business Review، تقريراً شاملاً حول تسعة اتجاهات رئيسية ستشكّل مستقبل العمل وتنمية الموارد البشرية في عام ٢٠٢٦ وما بعده. وقد استند التقرير إلى أبحاث مسحية واسعة النطاق شملت قادة الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين حول العالم، واعتمد على منهجية تحليلية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية. تناول التقرير ثلاثة محاور رئيسية: أولاً، التفويض المتغير والمتوسع لقادة الموارد البشرية في عصر التعاون بين الإنسان والآلة. ثانياً، القوى العاملة المُمكنة بالذكاء الاصطناعي وتأثيراتها المتعددة. ثالثاً، الضغوط المتزايدة لتحقيق النمو وتحول صفقة التوظيف. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها التقرير: أن توقعات الرؤساء التنفيذيين من استثمارات الذكاء الاصطناعي لا تزال مرتفعة، إلا أن واحداً فقط من كل ٥٠ استثماراً في الذكاء الاصطناعي يحقق قيمة تحويلية حقيقية، وأن ١% فقط من حالات تسريح العمال في النصف الأول من ٢٠٢٥ كانت نتيجة فعلية لزيادة إنتاجية الذكاء الاصطناعي. كما أن التكلفة الخفية الأكبر للذكاء الاصطناعي تتمثل في تأثيره على الصحة النفسية والمرونة الذهنية للموظفين، مما يجعل الحفاظ على مرونة وسلامة القوى العاملة مسؤولية جوهرية لإدارات الموارد البشرية.

ثانياً: عرض الدراسات العالمية

Gartner (2026). Gartner Identifies the Top Future of Work Trends for CHROs in 2026.

أصدرت مؤسسة Gartner تقريرها السنوي المتخصص الموجّه لرؤساء إدارات الموارد البشرية (CHROs) حول اتجاهات مستقبل العمل في عام ٢٠٢٦، وذلك استناداً إلى أبحاث ميدانية ومسحية شملت آلاف المنظمات حول العالم. وقد حدد التقرير تسعة اتجاهات رئيسية يجب على قادة الموارد البشرية التعامل معها لضمان تحقيق المنظمات لنتائجها المطلوبة في مجال المواهب والأعمال.

من أبرز هذه الاتجاهات: أولاً، تسريح العمال قبل تحقق العوائد الفعلية للذكاء الاصطناعي، حيث يقوم بعض الرؤساء التنفيذيين بتقليص القوى العاملة بناءً على توقعات متفائلة لم تتحقق بعد، مما يضع قادة الموارد البشرية أمام تحدي إدارة هذه العمليات بطريقة إنسانية لا تضر بالعلامة التجارية للتوظيف. ثانياً، التنافر الثقافي وسط ضغوط الأداء، حيث تتبنى بعض المنظمات ثقافة الشركات الناشئة بساعات عمل طويلة وإدارة أداء صارمة مع مرونة محدودة. ثالثاً، ظاهرة "الاحتفاظ المؤسف" حيث يبقى الموظفون غير المنخرطين في مناصبهم ويلحقون الضرر ببيئة العمل. رابعاً، التحول من مسارات التكنولوجيا إلى المهن الحرفية، حيث يتجه بعض العاملين في مجالات مثل تطوير البرمجيات والتمويل إلى مهن يدوية وحرفية أقل عرضة للأتمتة. خامساً، أن الموظفين سيطلبون بتعويضات ليس فقط مقابل تدريب أدوات الذكاء الاصطناعي، بل مقابل الاستخدام المستمر لشببهم الرقمي حتى بعد مغادرتهم المنظمة.

ثانياً: عرض الدراسات العالمية

Deloitte (2026). 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points — Choosing the Human Advantage. Deloitte Insights.

أصدرت شركة Deloitte العالمية الإصدار الخامس عشر من تقريرها السنوي الرائد حول اتجاهات رأس المال البشري العالمية لعام ٢٠٢٦، بعنوان "من التوترات إلى نقاط التحول: اختيار الميزة البشرية". واستند التقرير إلى مسح عالمي واسع النطاق شمل آلاف القادة والمديرين التنفيذيين والموظفين في منظمات متعددة القطاعات حول العالم، إضافة إلى مقابلات معمّقة مع قادة الموارد البشرية في شركات عالمية كبرى مثل AstraZeneca و Adidas و Adobe و Cisco و Coca-Cola و Google و Novartis و Walmart International وغيرها.

توصّل التقرير إلى نتائج محورية عديدة: أولاً، أن القدرة على التكيف أصبحت الميزة التنافسية الجديدة، حيث أكد ٨٥% من القادة أن بناء قدرة المنظمة والقوى العاملة على التكيف بالسرعة المطلوبة أمر بالغ الأهمية، إلا أن ٧% فقط يقولون إنهم يقودون فعلياً في مساعدة قواهم العاملة على النمو والتكيف المستمر. ثانياً، أن تصميم العمل هو المفتاح لتحقيق عائد استثمار الذكاء الاصطناعي، حيث أن المنظمات التي تعيد تصميم العمل لتعظيم التقارب بين الإنسان والذكاء الاصطناعي تتمتع بميزة تنافسية، لكن ٦% فقط من القادة يقولون إنهم يحرزون تقدماً في تصميم التفاعلات بين

ثانياً: عرض الدراسات العالمية

Deloitte (2026). 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points — Choosing the Human Advantage. Deloitte Insights.

. ثالثاً، أن الذكاء الاصطناعي يتحدى ثقافة العمل بشكل جوهري، حيث تعتقد ٦٥% من المنظمات أن ثقافتها تحتاج إلى تغيير جذري بسبب الذكاء الاصطناعي. رابعاً، أن ثلث العاملين المشمولين بالمسح عانوا من ١٥ تغييراً كبيراً في العام الماضي وحده، مما يؤثر سلباً على الرفاهية والوضوح والانخراط. خامساً، أن ٦٠% من التنفيذيين يستخدمون الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات، لكن ٥% فقط يديرون هذا الاستخدام بشكل جيد. سادساً، أن ٦٦% من قادة المستوى التنفيذي يؤكدون أن الوظائف التقليدية كالموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات يجب أن تتغير، لكن ٧% فقط يحرزون تقدماً نحو هذا الهدف.

ثالثاً: جدول المقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية

عنصر المقارنة	الدراسات المحلية (العربية)	الدراسات العالمية
البيئة الجغرافية	السعودية، قطر، العراق، البيئة العربية عموماً	عالمية شاملة (أمريكا، أوروبا، آسيا، أفريقيا)
الفترة الزمنية	٢٠٢٥ - ٢٠٢٦	٢٠٢٦
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي غالباً، مع مراجعة منهجية في دراسة واحدة	مناهج مسحية واسعة النطاق، تحليل بيانات ضخمة، مقابلات معمقة مع قادة عالميين
حجم العينة	عينات محدودة نسبياً (١٠٠ موظف في دراسة الكبيسي، ٤٠ دراسة في المراجعة المنهجية)	عينات ضخمة تشمل آلاف المنظمات والقادة حول العالم
أدوات جمع البيانات	الاستبانة بشكل رئيسي، تحليل الأدبيات	مسوح عالمية إلكترونية، مقابلات معمقة مع تنفيذيين، تحليل بيانات ضخمة، دراسات حالة
المحور الرئيسي	التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية المحلية	التحول الشامل للعمل والثقافة التنظيمية وإعادة تصميم العلاقة بين الإنسان والآلة
النتائج الرئيسية	تأثير إيجابي للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على الأداء، مع وجود تحديات (مقاومة التغيير، ضعف البنية التحتية، نقص التدريب)	فجوة واسعة بين الطموحات والتنفيذ الفعلي، ضرورة إعادة تصميم العمل بشكل جذري، أهمية الثقافة والثقة كبنية تحتية للتحول
التوصيات	تعزيز التدريب، تطوير البنية التحتية، إدارة التغيير	بناء القدرة على التكيف المستمر، تصميم العمل للتقارب بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، معاملة الثقافة كبنية تحتية
مستوى التحليل	مؤسسي/محلي (مؤسسة واحدة أو دولة واحدة)	استراتيجي/عالمي (اتجاهات شاملة عابرة للقطاعات والدول)

رابعاً: تحليل أوجه التشابه

تتقاطع الدراسات المحلية والعالمية في عدة نقاط جوهرية تعكس إجماعاً بحثياً واضحاً حول محاور أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية. فمن حيث المحور التكنولوجي، تتفق جميع الدراسات — سواء المحلية أو العالمية — على أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي يمثلان قوى تحويلية جذرية تُعيد تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل لا رجعة فيه. فقد أكدت دراسة الحسيني (٢٠٢٦) ودراسة الكعبي (٢٠٢٥) في السياق العربي على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي، وهو ما يتوازي مع ما أشارت إليه تقارير Deloitte و Gartner (2026) حول أهمية إعادة تصميم العمل في ضوء الذكاء الاصطناعي.

كذلك تتشابه الدراسات في إبراز التحديات المشتركة التي تواجه تبني هذه التقنيات، فمقاومة التغيير التي رصدها الكبيسي (٢٠٢٥) في جامعة الأنبار تجد صداها في ما أشار إليه تقرير Gartner (2026) حول "التنافر الثقافي" وضرورة إدارة التغيير بطريقة إنسانية. كما أن نقص التدريب الذي أكدته الدراسات المحلية يتوافق مع ما أشار إليه تقرير Deloitte (2026) حول الفجوة بين المعرفة والتنفيذ، حيث أن ٨٥% من القادة يدركون أهمية التكيف لكن ٧% فقط يقودون فعلاً هذا التحول.

خامساً: تحليل أوجه الاختلاف

على الرغم من التقاطعات المشار إليها، تبرز فروقات جوهرية بين الدراسات المحلية والعالمية من حيث العمق والنطاق والمنظور.

من حيث نطاق التحليل ومستواه، تركّز الدراسات المحلية على مستوى المؤسسة الواحدة أو الدولة الواحدة، كدراسة مجمع ديوان المظالم أو جامعة الأنبار أو البيئة القطرية، بينما تتناول الدراسات العالمية اتجاهات شاملة عابرة للقارات والقطاعات، مستندة إلى بيانات من آلاف المنظمات في دول متعددة. هذا الفارق في النطاق يجعل النتائج العالمية أكثر قابلية للتعميم، بينما تتميز الدراسات المحلية بعمق السياق الثقافي والتنظيمي.

من حيث المنهجية وحجم البيانات، اعتمدت الدراسات المحلية في معظمها على المنهج الوصفي التحليلي مع عينات محدودة نسبياً واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، في حين استخدمت الدراسات العالمية مناهج مختلطة تجمع بين المسوح الواسعة والمقابلات المعمّقة وتحليل البيانات الضخمة ودراسات الحالة مع شركات عالمية كبرى.

خامساً: تحليل أوجه الاختلاف

من حيث مستوى النضج التكنولوجي المدروس، تتناول الدراسات المحلية مراحل أولية من تبني التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتركز على التحديات الأساسية كالبنية التحتية ومقاومة التغيير والتدريب. أما الدراسات العالمية فتتجاوز هذه المرحلة إلى مناقشة قضايا أكثر تقدماً مثل: الذكاء الاصطناعي الفاعل (Agentic AI) كعضو فريق جديد، وإعادة تصميم العمل بالكامل، و"ديون الثقافة"، والشبيه الرقمي للموظف، والتعويض عن استخدام الذكاء الاصطناعي لمحاكاة الموظف بعد مغادرته.

من حيث المنظور المستقبلي، تميل الدراسات المحلية إلى وصف الواقع الحالي وتشخيص المشكلات القائمة، بينما تتميز الدراسات العالمية بقدر أكبر من الاستشراف المستقبلي وتقديم أطر مفاهيمية جديدة وتوصيات استراتيجية شاملة تتجاوز البيئة المحلية.

سادساً: الخلاصة والاستنتاجات

يمكن استخلاص عدة نتائج جوهرية من هذه المقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في مجال تنمية الموارد البشرية:

أولاً، هناك إجماع عالمي ومحلي على أن تنمية الموارد البشرية تمر بمرحلة تحول جذرية بفعل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وأن المنظمات التي لا تتبنى هذا التحول ستفقد قدرتها التنافسية.

ثانياً، تكشف المقارنة عن وجود "فجوة نضج" بين البيئة البحثية والتطبيقية العربية والعالمية، حيث لا تزال الدراسات المحلية تركز على المراحل الأولية من التبني بينما تناقش الدراسات العالمية قضايا أكثر تقدماً وتعقيداً.

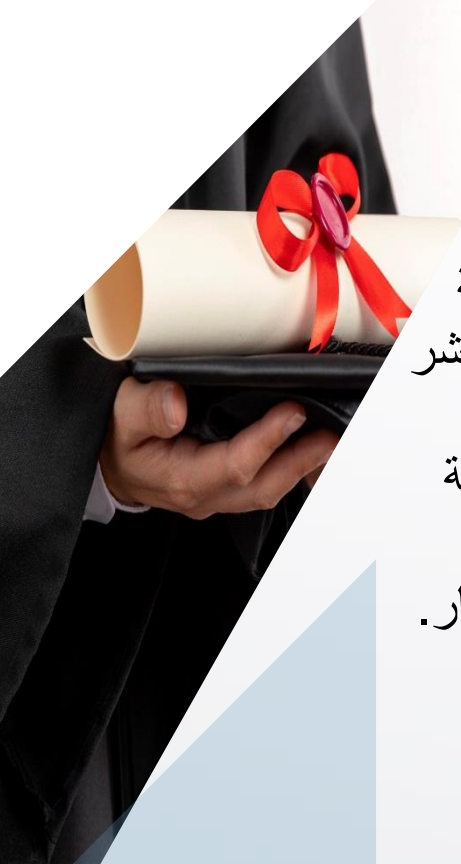
ثالثاً، تشترك البيئات المحلية والعالمية في تحديات جوهرية مثل مقاومة التغيير والفجوة بين المعرفة والتنفيذ وأهمية الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى طبيعة إنسانية مشتركة لهذه التحديات بغض النظر عن السياق الجغرافي.

سادساً: الخلاصة والاستنتاجات

رابعاً، تحتاج البيئة البحثية العربية إلى دراسات أوسع نطاقاً وأعمق تحليلاً تتجاوز المؤسسة الواحدة إلى مسوح قطاعية ووطنية شاملة، مع تبني منهجيات أكثر تنوعاً.

خامساً، يمكن الاستفادة من الأطر المفاهيمية التي تقدمها الدراسات العالمية — مثل مفهوم "الميزة البشرية" لـ Deloitte ومفهوم "خبراء العمليات" لـ Gartner في تطوير استراتيجيات محلية لتنمية الموارد البشرية تراعي خصوصيات البيئة العربية.

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>

المراجع

Aikens, 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

