



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

حسين خميس جار الله المنصوري

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
السويس

جامعة محمد الخامس بالرباط

الذكاء الاصطناعي ومستقبل المواهب البشرية: من المنافسة إلى التكامل

Artificial Intelligence and the Future of Human Talent: From Competition to Integration

Abstract:

This article examines the impact of artificial intelligence on the future of human talent by analyzing its effects on the nature of jobs and skills within organizations and the shift in the relationship between humans and machines from competition and substitution toward integration. The article concludes that artificial intelligence does not necessarily marginalize human talent; rather, it can enhance human capabilities by automating routine tasks and supporting analysis, decision-making, and innovation, provided that organizations invest in reskilling, continuous learning, human capabilities, and the redesign of talent management policies to ensure effective integration between human intelligence and artificial intelligence.

Keywords: Artificial Intelligence; Human Talent; Future of Work; Talent Management; Skills; Human-Machine Integration.

الملخص:

يتناول هذا المقال أثر الذكاء الاصطناعي في مستقبل المواهب البشرية، من خلال تحليل التحولات التي أحدثتها في طبيعة الوظائف والمهارات داخل المؤسسات، ومدى انتقال العلاقة بين الإنسان والآلة من المنافسة والاستبدال إلى التكامل. ويخلص المقال إلى أن الذكاء الاصطناعي لا يؤدي بالضرورة إلى تهميش المواهب البشرية، بل يمكن أن يعزز قدراتها من خلال أتمتة المهام الروتينية ودعم التحليل واتخاذ القرار والابتكار، شريطة الاستثمار في إعادة تأهيل المهارات، والتعلم المستمر، وتنمية القدرات الإنسانية، وإعادة تصميم سياسات إدارة المواهب بما يضمن تكاملاً فعالاً بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي؛ المواهب البشرية؛ مستقبل العمل؛ إدارة المواهب؛ المهارات؛ التكامل بين الإنسان والآلة.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

مقدمة:

يشهد عالم العمل خلال السنوات الأخيرة تحولاً متسارعاً بفعل التطورات التكنولوجية، وفي مقدمتها الذكاء الاصطناعي الذي أصبح أحد العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل الوظائف والمهارات وأساليب أداء العمل داخل المؤسسات. وقد أظهر تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن التطور التكنولوجي، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي ومعالجة المعلومات، يمثل أحد أبرز العوامل التي ستعيد تشكيل سوق العمل خلال الفترة الممتدة إلى سنة 2030، إلى جانب التحولات الاقتصادية والديموغرافية والبيئية¹.

ولم يعد تأثير الذكاء الاصطناعي مقتصرًا على استحداث وظائف تقنية جديدة، بل امتد إلى طبيعة المهام التي يؤديها العاملون والمهارات المطلوبة منهم. فقد خلصت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى أن غالبية العاملين الذين سيتعرضون لتأثير الذكاء الاصطناعي لن يكونوا مطالبين بالضرورة بامتلاك مهارات متخصصة في تطوير الذكاء الاصطناعي، وإنما ستتغير طبيعة المهام التي يؤديونها والمهارات التي يحتاجون إليها في وظائفهم².

وفي السياق ذاته، تشير منظمة العمل الدولية إلى أن واحداً من كل أربعة عاملين على مستوى العالم يوجد في مهنة لها درجة من التعرض للذكاء الاصطناعي التوليدي، غير أن استمرار الحاجة إلى المدخل البشري يجعل التحول في معظم الحالات أقرب إلى تغيير طبيعة الوظائف والمهام منه إلى إلغائها بصورة كاملة³.

ويطرح هذا التحول إشكالية خاصة بالنسبة إلى المواهب البشرية، باعتبارها أحد أهم عناصر القيمة داخل المؤسسات، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في طبيعة المهارات التي تحتاج إليها وفي أساليب تطوير مواردها البشرية. وتبين تحليلات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن الوظائف الأكثر تعرضاً للذكاء الاصطناعي

¹ World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025.

² Green, A. (2024). Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market. OECD Artificial Intelligence Papers, No.

³ Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., et al. (2025). Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. ILO Working Paper 140, International Labour Organization.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

تتطلب، إلى جانب المهارات الرقمية، مهارات إدارية وتجارية ومعرفية واجتماعية، بما يعكس تغيراً في مزيج الكفاءات المطلوبة داخل بيئة العمل⁴.

كما أن تطور الذكاء الاصطناعي لا يعني بالضرورة اختفاء القيمة المضافة للمهارات الإنسانية؛ فقد أظهر تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2025 أن مهارات مثل التفكير الإبداعي، والمرونة والقدرة على التكيف، والفضول والتعلم مدى الحياة، والقيادة والتأثير الاجتماعي، والتفكير التحليلي، وإدارة المواهب، يتوقع أن تزداد أهميتها خلال السنوات المقبلة إلى جانب المهارات التكنولوجية⁵.

ومن ثم، فإن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية تبدو أكثر تعقيداً من مجرد علاقة تنافسية تقوم على إحلال الآلة محل الإنسان؛ إذ تشير الأدلة الحديثة إلى إمكانية قيام علاقة تكاملية تجمع بين القدرات الحسابية والتحليلية للأنظمة الذكية وبين القدرات الإنسانية المرتبطة بالحكم، والإبداع، والتفاعل الاجتماعي، والمرونة، وحل المشكلات. وفي هذا الاتجاه، ترى منظمة العمل الدولية أن الذكاء الاصطناعي يُرجح في العديد من الوظائف أن يعمل على تعزيز القدرات البشرية والإنتاجية بدلاً من أن يؤدي بصورة عامة إلى أتمتة واسعة النطاق للوظائف⁶.

وتؤكد معطيات المنتدى الاقتصادي العالمي بدورها أن مستقبل العمل يتجه نحو إعادة توزيع العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا في إنجاز المهام؛ إذ يتوقع أصحاب العمل أن تتراجع نسبة المهام التي يؤديها الإنسان وحده، مقابل ارتفاع المهام التي تنجزها التكنولوجيا أو يتم إنجازها بصورة مشتركة بين الإنسان والآلة بحلول سنة 2030⁷.

يفرض هذا التحول على المؤسسات تحدياً جديداً لا يرتبط فقط باعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي، وإنما بقدرتها على تطوير المواهب البشرية وتأهيلها للتفاعل مع هذه التقنيات. فوفق المنتدى الاقتصادي العالمي، يُتوقع أن يحتاج 59

⁴ OECD (2024). How is AI Changing the Way Workers Perform Their Jobs and the Skills They Require? OECD Publishing, Paris

⁵ World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025.

⁶ International Labour Organization (2025). Artificial Intelligence Adoption and its Impact on Jobs. ILO.

⁷ World Economic Forum (2025 Référence antérieure)



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

من كل 100 عامل إلى إعادة تأهيل أو تطوير مهاراتهم بحلول سنة 2030، وهو ما يجعل التعلم المستمر وإعادة تطوير المهارات من العناصر الأساسية في إدارة التحول في عالم العمل⁸.

وبناءً على ذلك، تكتسب دراسة مستقبل المواهب البشرية في ظل الذكاء الاصطناعي أهمية متزايدة، ليس فقط من زاوية احتمال استبدال بعض المهام والوظائف، وإنما أيضاً من زاوية إعادة تعريف مفهوم الموهبة ذاتها والمهارات التي تجعل العنصر البشري أكثر قدرة على العمل في بيئة تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الذكية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى الانتقال من تصور العلاقة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي باعتبارها علاقة منافسة، إلى بحث إمكانية بناء نموذج يقوم على التكامل، بحيث يصبح الذكاء الاصطناعي أداة لتعزيز القدرات البشرية وتحريرها من بعض المهام الروتينية، في الوقت الذي يحتفظ فيه الإنسان بالأدوار التي تتطلب الإبداع والحكم والتفاعل والقدرة على التكيف.

وعليه، تتمحور إشكالية هذا المقال حول التساؤل الآتي: إلى أي حد يسهم الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل مستقبل المواهب البشرية داخل المؤسسات، وهل تتجه العلاقة بينهما نحو المنافسة والاستبدال أم نحو التكامل وتعزيز القدرات البشرية؟

⁸ World Economic Forum (2025 Référence antérieure



المحور الأول:

الذكاء الاصطناعي وإعادة تشكيل مستقبل المواهب البشرية

أدى التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تحولات متزايدة في طبيعة العمل وفي أساليب تنظيمه وتوزيع مهامه، فلم يعد أثر هذه التقنيات مقتصرًا على المجالات التقنية، وإنما امتد إلى مختلف القطاعات والمهن، بما أعاد طرح أسئلة جديدة حول مستقبل الوظائف والمهارات والمواهب البشرية. وقد أصبح التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي من العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل أسواق العمل العربية، سواء من حيث طبيعة الوظائف أو المهارات المطلوبة أو آليات الانتقال المهني وإعادة التأهيل.

ولا تقتصر هذه التحولات على احتمال اختفاء بعض الوظائف، وإنما تشمل كذلك تغير محتوى الوظائف القائمة وظهور مهام جديدة نتيجة التفاعل بين الإنسان والتكنولوجيا. ويشير تقرير منظمة العمل الدولية إلى أن خطر فقدان الوظائف على نطاق واسع بسبب الذكاء الاصطناعي التوليدي في المنطقة العربية يظل محدوداً مقارنة بإمكانات تحسين الوظائف وتطويرها، مع بقاء الحاجة إلى سياسات استباقية تضمن انتقالاً عادلاً وشاملاً.

ومن هذا المنطلق، فإن دراسة مستقبل المواهب البشرية تقتضي أولاً الوقوف على طبيعة التحولات التي يشهدها سوق العمل بفعل الذكاء الاصطناعي، ثم تحديد انعكاساتها على المهارات والكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسات، باعتبار أن مستقبل المهوبة لم يعد مرتبطاً فقط بامتلاك المعرفة والخبرة، وإنما أصبح مرتبطاً أيضاً بالقدرة على التكيف والتعلم المستمر والعمل في بيئة تتقاسم فيها الآلة والإنسان تنفيذ المهام.

أولاً: تحولات سوق العمل وأثر الذكاء الاصطناعي على المواهب البشرية

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد المحركات الأساسية للتحول في سوق العمل، بالنظر إلى قدرته على معالجة البيانات وتحليلها، وأتمتة مجموعة من المهام، ودعم عمليات اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تغير تدريجي في طبيعة المهام التي يقوم بها العاملون وفي المهارات التي يتطلبها أداء الوظائف. ويشير تقرير «الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية» الصادر عن منظمة العمل الدولية والإسكوا سنة 2026 إلى أن الذكاء الاصطناعي مرشح لإعادة تشكيل الوظائف



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وأسواق العمل في المنطقة العربية خلال الفترة 2025–2035، مع اختلاف آثار هذا التحول باختلاف القطاعات والمهن والفئات الاجتماعية⁹.

ويعني ذلك أن التحول الذي يفرضه الذكاء الاصطناعي لا ينبغي فهمه باعتباره تحولاً كمياً يرتبط فقط بعدد الوظائف التي يمكن أن تختفي أو تظهر، وإنما باعتباره تحولاً نوعياً يمس مضمون العمل نفسه؛ فإدخال الأنظمة الذكية يؤدي إلى إعادة توزيع المهام بين العامل والآلة، بحيث تنتقل بعض المهام القابلة للأتمتة إلى الأنظمة الرقمية، بينما تظل مهام أخرى مرتبطة بالقدرات البشرية. وتدعم الأدبيات الحديثة حول مستقبل العمل هذا الاتجاه، إذ تؤكد أن الذكاء الاصطناعي أصبح قادراً على التعامل مع مهام روتينية وإبداعية على حد سواء، مما ينعكس على بنية العمل وعلى مستقبل المهن¹⁰.

1. تغير طبيعة الوظائف والمهام

يعد تغير طبيعة المهام من أبرز مظاهر التحول الذي يحدثه الذكاء الاصطناعي في سوق العمل؛ فالأنظمة الذكية تستطيع تنفيذ بعض المهام التي كانت تتطلب في السابق تدخلاً بشرياً مباشراً، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى إعادة توزيع المسؤوليات داخل الوظائف وإعادة تصميم بعض العمليات المهنية. وقد أشار تقرير منظمة العمل الدولية حول أسواق العمل العربية إلى أن التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي لا يؤديان بالضرورة إلى فقدان واسع للوظائف، بل يفتحان أيضاً إمكانات مهمة لتحسين الوظائف ورفع جودتها¹¹.

ويتربط على ذلك انتقال جزء من القيمة المهنية من تنفيذ المهام الروتينية إلى مهام تتطلب قدرات يصعب اختزالها في المعالجة الآلية، مثل التفكير النقدي، والإبداع، والتواصل، والقدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات. ويؤكد تقرير «الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية» أهمية تطوير رأس المال البشري من خلال مستويات متعددة من

⁹ منظمة العمل الدولية والإسكوا، (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية، منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

¹⁰ هيئة التحرير، (2022)، «مستقبل العمل في ضوء ثورة الذكاء الاصطناعي»، استشراف للدراسات المستقبلية.

¹¹ منظمة العمل الدولية، (2025)، مواكبة التحول الرقمي وثورة الذكاء الاصطناعي في أسواق العمل العربية: الاتجاهات والتحديات والفرص، المكتب الإقليمي للدول العربية،



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

المهارات، تبدأ من محو أمية الذكاء الاصطناعي والمهارات الرقمية الأساسية وتمتد إلى القدرات التقنية المتقدمة وقدرات الحوكمة¹².

2. تغير الطلب على المهارات والمواهب

إن إعادة تشكيل المهام تنعكس بصورة مباشرة على مفهوم الموهبة داخل المؤسسة؛ فالموهبة في البيئة المهنية الجديدة لا ترتبط فقط بدرجة التخصص أو الخبرة المتراكمة، وإنما تتصل أيضاً بقدرة الفرد على التعامل مع التكنولوجيا والتعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على طبيعة العمل. ويشير تقرير التنمية العربية «مستقبل أسواق العمل العربية في ظل التحول الأخضر والذكاء الاصطناعي» إلى أن التحول الذي يحدثه الذكاء الاصطناعي يفرض تغييراً في المهارات المطلوبة في سوق العمل الجديد، مع اختلاف مستوى التعرض للتكنولوجيا حسب المهنة والنشاط الاقتصادي¹³.

ومن ثم، فإن المؤسسات أصبحت أمام حاجة متزايدة إلى مواهب قادرة على الجمع بين المعرفة المهنية والقدرة على استخدام الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي. ولا يعني ذلك أن المهارات الإنسانية فقدت قيمتها، بل إن التطور التكنولوجي يعيد ترتيب أهميتها؛ فقد أشارت دراسة منشورة في مجلة المنصور حول الاتجاهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية في إطار الذكاء الاصطناعي إلى أن التحول نحو الذكاء الاصطناعي يرتبط بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية، وبرز تحليلات الموارد البشرية بوصفها أحد المجالات المستقبلية في إدارة المواهب¹⁴.

3. إعادة تشكيل مفهوم الموهبة البشرية

يؤدي هذا التحول إلى إعادة النظر في مفهوم الموهبة البشرية ذاته؛ إذ لم تعد الموهبة تقاس فقط بامتلاك الفرد لمعارف يمكن للآلة الوصول إليها أو معالجتها، وإنما تزداد قيمة المهارات التي تسمح للإنسان بتوظيف التكنولوجيا وتوجيهها وإنتاج قيمة جديدة من خلالها. وفي هذا السياق، تشير مجلة التمويل والتنمية التابعة لصندوق النقد الدولي إلى أن الذكاء

¹² منظمة العمل الدولية والإسكوا، (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق

¹³ المعهد العربي للتخطيط ومعهد التخطيط القومي، (2025)، تقرير التنمية العربية: مستقبل أسواق العمل العربية في ظل التحول الأخضر والذكاء

الاصطناعي، الإصدار التاسع

¹⁴ إبراهيم، سعي عبد الجبار، وكاظم، نداء جواد، (2026)، «الاتجاهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية في إطار الذكاء الاصطناعي»، مجلة

المنصور، مجلد 44، عدد 1، ص. 178-189



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

الاصطناعي قد يؤدي إلى تراجع بعض الأدوار البشرية، لكنه يمكن في الوقت نفسه أن يتيح للبشر فرصاً أكبر لأداء أدوار أخرى، وأن مساحة المواهب البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي ستأثر بكيفية إتاحة أدوات الذكاء الاصطناعي وبطريقة استخدامها¹⁵.

وعليه، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعي لا يلغي بالضرورة أهمية المواهب البشرية، وإنما يدفع نحو إعادة تعريفها وإعادة توزيع قيمتها داخل المؤسسة؛ فالمهارة التي كانت تمنح العامل ميزة مهنية في الماضي قد تصبح أقل ندرة عندما تستطيع الأنظمة الذكية أداء جانب من وظائفها، في حين تزداد أهمية المهارات المرتبطة بالإبداع والحكم البشري والتواصل والقدرة على التكيف والتعلم. ويظهر هذا التحول بوضوح في النقاشات الحديثة حول مستقبل العمل في المنطقة العربية، التي تركز على ضرورة تطوير رأس المال البشري والمهارات لمواكبة التحول الذي يقوده الذكاء الاصطناعي¹⁶.

وبذلك، فإن التحول الذي يفرضه الذكاء الاصطناعي على سوق العمل لا يتمثل في استبدال المواهب البشرية بصورة مطلقة، وإنما في إعادة تشكيل العلاقة بين الإنسان والعمل والتكنولوجيا؛ إذ تنتقل المؤسسة تدريجياً من نموذج يعتمد على الإنسان في تنفيذ غالبية المهام إلى نموذج تتوزع فيه المهام بين القدرات البشرية والقدرات الذكية. ويجعل هذا التحول من تطوير المواهب وإعادة تأهيلها شرطاً أساسياً لمواكبة سوق العمل الجديد، كما يجعل إدارة المواهب أمام مسؤولية تتجاوز الاستقطاب التقليدي إلى بناء قدرات بشرية قادرة على العمل والتطور في بيئة مدعومة بالذكاء الاصطناعي.

ثانياً: الذكاء الاصطناعي بين منافسة المواهب البشرية واستبدال بعض أدوارها

أدى التطور المتسارع للذكاء الاصطناعي إلى إعادة طرح العلاقة بين التكنولوجيا والعنصر البشري داخل المؤسسات، خصوصاً مع اتساع قدرة الأنظمة الذكية على أداء عدد متزايد من المهام التي كانت تعتمد في السابق على التدخل البشري. ولا يتعلق الأمر فقط بالمهام اليدوية أو الروتينية، بل امتد ليشمل بعض المهام المعرفية والتحليلية، وهو ما جعل مستقبل المواهب البشرية يرتبط بصورة متزايدة بقدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية. وقد أكدت منظمة العمل الدولية

¹⁵ تافريس، مارينا، (2025)، «مكان للمواهب البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي»، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي.

¹⁶ منظمة العمل الدولية والإسكوا، (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق



أن الذكاء الاصطناعي أصبح يؤثر في مجموعة واسعة من المهام داخل المهن المختلفة، مع تفاوت مستوى التأثير تبعاً لطبيعة العمل والقطاع والمهارات الموبة¹⁷

1. الذكاء الاصطناعي ومنافسة المواهب البشرية

تظهر المنافسة بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية عندما تصبح الأنظمة الذكية قادرة على أداء بعض المهام بسرعة ودقة وبكلفة أقل، وهو ما قد يدفع المؤسسات إلى إعادة تقييم توزيع المهام بين العاملين والأنظمة التكنولوجية. وقد أظهرت الأدلة التجريبية الحديثة أن استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي يمكن أن يؤدي إلى توفير جزء من وقت العمل في بعض المهام، مع اختلاف أثر ذلك على الإنتاجية والتوظيف باختلاف السياقات المهنية والمؤسسية

وتتخذ هذه المنافسة طابعاً أكثر وضوحاً في الوظائف التي تتضمن مهاماً قابلة للتكرار أو المعالجة الآلية أو تعتمد على قواعد وإجراءات يمكن تحويلها إلى عمليات رقمية. ويشير تقرير منظمة العمل الدولية والإسكوا لسنة 2026 إلى أن الأتمتة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي يمكن أن تؤدي إلى انخفاض العمالة في بعض الوظائف الكتابية والروتينية، في مقابل ظهور فرص جديدة في قطاعات أخرى، ولا سيما التعليم والصحة والأنشطة ذات الكثافة التكنولوجية¹⁸.

ومن زاوية إدارة المواهب، تفرض هذه المنافسة على المؤسسات إعادة النظر في المعايير التي تحدد القيمة المهنية للعامل؛ فالموهبة التي تعتمد قيمتها أساساً على أداء مهام يمكن للأنظمة الذكية القيام بها تصبح أكثر عرضة لإعادة تشكيل دورها، بينما تزداد أهمية المهارات التي يصعب تحويلها إلى عمليات آلية، مثل القدرة على التكيف، والتفكير النقدي، والتفاعل الاجتماعي، والحكم البشري. وتؤكد منظمة العمل الدولية أن التحول في المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي يترافق مع زيادة أهمية المهارات المعرفية العليا والمهارات الاجتماعية والانفعالية والمهارات الرقمية ومحو أمية الذكاء الاصطناعي¹⁹.

¹⁷ منظمة العمل الدولية (2026)، تغير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي
¹⁸ منظمة العمل الدولية والإسكوا (2026)، الذكاء الاصطناعي وأفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق
¹⁹ منظمة العمل الدولية (2026)، تغير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي مرجع سابق



كما أن المنافسة لا تعني بالضرورة وجود صراع مباشر بين الإنسان والآلة، وإنما تشير إلى تغير معيار القيمة في سوق العمل؛ إذ يمكن أن تصبح قدرة الفرد على استخدام الذكاء الاصطناعي جزءاً من كفاءته المهنية، بدلاً من اعتبار الذكاء الاصطناعي بديلاً عنه. وتبين دراسة عربية حديثة حول الذكاء الاصطناعي مقابل الذكاء البشري في إدارة الموارد البشرية أن المقارنة بين النمطين تكشف عن اختلاف بين الكفاءة الموضوعية التي يمكن أن تحققها الأنظمة الذكية وبين قدرة المدير البشري على تقديم تدخلات شخصية ومتكيفة، وهو ما يدعم أهمية الجمع بين القدرات البشرية والذكاء الاصطناعي²⁰.

2. استبدال بعض الأدوار البشرية بفعل الذكاء الاصطناعي

إذا كانت المنافسة تشير إلى تغير العلاقة بين قدرات الإنسان وقدرات الآلة، فإن الاستبدال يرتبط بصورة أكثر تحديداً بإمكانية انتقال بعض المهام أو الأدوار من العامل البشري إلى النظام الذكي. غير أن الأدلة الحديثة لا تدعم تصوراً يقوم على استبدال شامل للعمالة البشرية؛ فقد خلصت منظمة العمل الدولية إلى أن الذكاء الاصطناعي يُرجح في عدد كبير من الحالات أن يؤدي إلى تعزيز قدرات العاملين وتحسين الإنتاجية أكثر من إحداث أتمتة واسعة النطاق للوظائف بأكملها²¹. ويظهر الفرق بين استبدال الوظيفة واستبدال المهمة باعتباره عنصراً أساسياً في فهم مستقبل المواهب؛ فقد يتولى الذكاء الاصطناعي جزءاً من المهام التي يتضمنها منصب معين، بينما يستمر العامل في أداء المهام الأخرى التي تحتاج إلى حكم بشري أو تفاعل اجتماعي أو مسؤولية مهنية. ولذلك فإن تأثير الذكاء الاصطناعي قد يتمثل في إعادة تصميم الوظيفة أكثر من إلغائها بصورة كاملة²².

ويبرز هذا الاتجاه بصورة خاصة في الوظائف المكتبية والروتينية، حيث يمكن للأدوات الذكية معالجة المعلومات، وإعداد بعض الوثائق، وتصنيف البيانات، وتنفيذ مجموعة من العمليات المتكررة. وقد أشارت منظمة العمل الدولية إلى

²⁰ بوفسيو، سعاد؛ جاني، مراد (2026)، «الذكاء الاصطناعي مقابل الذكاء البشري في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة مستندة إلى نتائج تجربة عملية»، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 10، العدد 1، ص 32-49.

²¹ منظمة العمل الدولية (2025)، مواكبة التحول الرقمي وثورة الذكاء الاصطناعي في أسواق العمل العربية: الاتجاهات والتحديات والفرص

²² منظمة العمل الدولية (2026)، تغير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي مرجع سابق



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

أن الوظائف الكتابية من بين الوظائف الأكثر تعرضاً لتأثير الأتمتة في سياق التحول الذي يقوده الذكاء الاصطناعي في المنطقة العربية²³.

غير أن ارتفاع قابلية بعض المهام للأتمتة لا يعني بالضرورة انخفاض القيمة الإجمالية للمواهب البشرية؛ فقد يؤدي اختفاء بعض المهام الروتينية إلى تحرير وقت العامل للتركيز على مهام أكثر تعقيداً، وهو ما يفتح المجال أمام تطوير أدوار جديدة داخل المؤسسة. وتؤكد منظمة العمل الدولية أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل مجموعة المهارات المطلوبة، مع زيادة الطلب على المهارات المعرفية والاجتماعية والانفعالية والرقمية²⁴.

. تفاوت خطر الاستبدال بين المواهب والمهن

لا تتعرض جميع المواهب البشرية للمستوى نفسه من المنافسة أو الاستبدال؛ فدرجة التأثير ترتبط بطبيعة المهام التي تؤديها المهنة، ومدى قابليتها للأتمتة، ومستوى استخدام المؤسسة للذكاء الاصطناعي، فضلاً عن قدرة العاملين على الانتقال إلى مهام جديدة. وقد أوضح التقرير المشترك لمنظمة العمل الدولية والإسكوا أن آثار الذكاء الاصطناعي على أسواق العمل العربية ستختلف باختلاف القطاعات والمهن والفئات الاجتماعية، كما ستتأثر النتائج بدرجة استعداد المؤسسات والسياسات العامة لتدبير التحول²⁵.

وتشير بيانات سوق العمل في بعض الدول العربية إلى أن الطلب على المهارات لم يعد مقتصرًا على المهارات التقنية، وإنما يجمع بين المهارات المعرفية والمهارات الاجتماعية والانفعالية؛ فقد أظهر تحليل بيانات الوظائف الشاغرة عبر الإنترنت في مصر والأردن والإمارات العربية المتحدة أن المؤسسات تطلب مزيجاً من المهارات المعرفية والاجتماعية والانفعالية، مع تحول نحو وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات. (سليمان ولييمان ومقداد²⁶،

ومن ثم، فإن الخطر الحقيقي بالنسبة إلى بعض المواهب لا يتمثل فقط في إمكانية اختفاء وظيفة معينة، وإنما في احتمال حدوث فجوة بين المهارات التي يمتلكها العامل والمهارات التي أصبح سوق العمل يطلبها. ولهذا أصبحت إعادة

²³ منظمة العمل الدولية والإسكوا (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق

²⁴ منظمة العمل الدولية (2026)، تغير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي مرجع سابق

²⁵ منظمة العمل الدولية والإسكوا (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق

²⁶ منظمة العمل الدولية (2025)، مواكبة التحول الرقمي وثورة الذكاء الاصطناعي في أسواق العمل العربية: الاتجاهات والتحديات والفرص مرجع سابق



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

التأهيل والتطوير المستمر للمهارات جزءاً أساسياً من الاستجابة المؤسسية للتحويل التكنولوجي. وقد أكد تقرير منظمة العمل الدولية والإسكوا أن أولويات رأس المال البشري في المنطقة العربية تمتد من محو الأمية في مجال الذكاء الاصطناعي والمهارات الرقمية الأساسية إلى المهارات التقنية المتقدمة ومهارات الحوكمة²⁷.

4. من الاستبدال إلى إعادة توزيع الأدوار

يكشف تحليل العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية أن الاستبدال الجزئي لبعض المهام لا يعني بالضرورة تراجع أهمية الإنسان داخل المؤسسة، بل يمكن أن يمثل بداية لإعادة توزيع الأدوار. فالذكاء الاصطناعي يستطيع معالجة كميات كبيرة من البيانات وتنفيذ بعض العمليات بسرعة، في حين تظل هناك مهام تتطلب قدرات بشرية مرتبطة بالتفاعل الاجتماعي، والحكم، والمسؤولية، والإبداع، والتكيف²⁸.

وتؤكد الدراسات العربية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال أتمتة بعض المهام وتحليل البيانات وتسريع العمليات، وهو ما يعني أن أثره لا ينحصر في تقليص الحاجة إلى العنصر البشري، وإنما يشمل أيضاً تطوير طريقة أداء الوظائف البشرية ذاتها²⁹.

وعليه، فإن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية تبدو أكثر تعقيداً من ثنائية «الإنسان أو الآلة». فالذكاء الاصطناعي قد ينافس الإنسان في بعض المهام، وقد يستبدل بعض الأدوار المحددة، لكنه في الوقت ذاته يمكن أن يعزز أداء العاملين ويفتح أمامهم أدواراً جديدة. وتؤكد الأدلة الحديثة أن مستقبل العمل سيتأثر بدرجة كبيرة بالطريقة التي ستختار بها المؤسسات توزيع المهام بين الإنسان والآلة، وبمدى قدرتها على الاستثمار في المهارات وإعادة تأهيل العاملين³⁰.

وبذلك، فإن الحديث عن «منافسة» الذكاء الاصطناعي للمواهب البشرية ينبغي ألا يقود إلى تصور حتمي للاستبدال، وإنما إلى دراسة التحويل في طبيعة القيمة التي يقدمها الإنسان للمؤسسة. فكلما توسعت قدرة الآلة على تنفيذ المهام القابلة

²⁷ منظمة العمل الدولية والإسكوا (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق

²⁸ منظمة العمل الدولية (2026)، تغير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي مرجع سابق

²⁹ رزق الله، حنان (2025)، «مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الراهنة مع الإشارة إلى واقع استخدامه في الجزائر»، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 12، العدد 1، ص 128-153.

³⁰ منظمة العمل الدولية والإسكوا (2026)، الذكاء الاصطناعي وآفاق التوظيف في المنطقة العربية مرجع سابق



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

للأتمتة، ازدادت الحاجة إلى مواهب بشرية قادرة على التعلم والتكيف والتفكير النقدي والإبداع والتعامل المسؤول مع التكنولوجيا، وهو ما يمهد للانتقال في المحور الثاني من منطق المنافسة والاستبدال إلى منطق التكامل بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية.

المحور الثاني:

من المنافسة إلى التكامل بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية

إذا كان الذكاء الاصطناعي قد أفرز مخاوف مرتبطة بمنافسة الإنسان في بعض المهام وإمكانية استبدال بعض الأدوار المهنية، فإن اختزال العلاقة بين الطرفين في منطق المنافسة لا يعكس جميع التحولات التي يشهدها عالم العمل. فالذكاء الاصطناعي يمكن أن يتحول، في المقابل، إلى أداة داعمة للموارد البشرية، من خلال أتمتة بعض العمليات، وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وإتاحة المجال أمام العاملين للتركيز على المهام التي تتطلب قدرات بشرية أكثر تعقيداً. وقد خلصت دراسات عربية حديثة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تسهيل وظائف إدارة الموارد البشرية وتطويرها وتسريعها، مع بقاء تحديات مرتبطة بالاستخدام والحوكمة والتأهيل البشري.

ومن ثم، فإن مستقبل المواهب البشرية لا يرتبط فقط بقدرة الأفراد على منافسة الأنظمة الذكية، وإنما بقدرتهم على التكامل معها والاستفادة من إمكانياتها. ويؤكد بحث عربي حديث في إدارة الموارد البشرية أن الجمع بين كفاءة الذكاء الاصطناعي والقدرة البشرية على تقديم تدخلات شخصية ومتكيفة يفتح المجال أمام نموذج هجين يجمع بين نقاط قوة الطرفين.

أولاً: الذكاء الاصطناعي كأداة لتعزيز القدرات البشرية

يمثل الانتقال من الذكاء الاصطناعي بوصفه منافساً للإنسان إلى اعتباره أداة لتعزيز قدراته تحولاً مهماً في طريقة فهم العلاقة بين التكنولوجيا والمواهب داخل المؤسسة. فالغاية من إدماج الذكاء الاصطناعي لا تتمثل بالضرورة في إحلال الأنظمة الذكية محل العاملين، وإنما يمكن أن تتمثل في توسيع قدراتهم، وتحسين جودة أدائهم، ومساعدتهم على معالجة المعلومات واتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة. وقد خلصت دراسة عربية حول مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وظائف إدارة الموارد البشرية إلى أن استخدام هذه التقنيات يساهم في تسهيل وتطوير وتسريع وظائف الموارد البشرية، رغم ما يصاحبه من تحديات.³¹

ويظهر هذا الدور التعزيزي أولاً في أتمتة المهام المتكررة؛ فالذكاء الاصطناعي يستطيع معالجة مجموعة من العمليات الروتينية، وهو ما يسمح للموظف بتوجيه جزء أكبر من وقته وجهده نحو المهام التي تتطلب التفكير، والتحليل، والتواصل، والإبداع. وقد بينت دراسة عربية حول دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية أن الانتقال إلى الأنظمة الحديثة يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة أداء الأعمال والمهام وجودة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.³²

ولا يقتصر تعزيز القدرات البشرية على أتمتة المهام، بل يمتد إلى تحسين القدرة على الوصول إلى المعلومات وتحليلها. فالأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي تستطيع التعامل مع كميات كبيرة من البيانات واستخراج أنماط ومؤشرات يمكن أن تساعد المسؤولين والعاملين في فهم المشكلات واتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى البيانات. وفي مجال الموارد البشرية تحديداً، أظهرت دراسة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي أن هذه التقنيات يمكن أن تدعم عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالموارد البشرية وتعزز كفاءة إدارة رأس المال البشري.³³

كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يؤدي دوراً داعماً في تنمية المواهب والتعلم المستمر. فقد أظهرت دراسة حالة لشركة هواوي أن من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية منصات التعلم الذاتي وروبوتات الدردشة، بما يعكس إمكانية توظيف التكنولوجيا في دعم تعلم العاملين وتيسير حصولهم على المعلومات والخدمات المرتبطة بالموارد البشرية.³⁴

ومن زاوية أخرى، يسمح الذكاء الاصطناعي بإعادة توجيه وظيفة الموارد البشرية من التركيز على الأعمال الإدارية المتكررة إلى أدوار أكثر استراتيجية. فالمراجعة المنهجية التي تناولت أربعين دراسة علمية حول الذكاء الاصطناعي وإدارة

³¹ رزق الله، حنان (2025)، «مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الراهنة مع الإشارة إلى واقع استخدامه في الجزائر»، دراسات اقتصادية، مرجع سابق

³² بوطورة، فاطمة الزهرة؛ قدوش، نورة (2025)، «دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية»، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 2، ص. 362-376.

³³ عجوط، عبد القادر؛ بوججر، رشيد (2025)، «تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تجارب دولية ونماذج ناجحة»، التكامل الاقتصادي، المجلد 13، العدد 3، ص. 455-471.

³⁴ معاينة، سعاد؛ معاينة، عبد الرزاق (2026)، «الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة هواوي»، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 1، ص. 409-427.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شنتبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

الموارد البشرية خلال الفترة 2020-2025 خلصت إلى أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعكس انتقالاً تدريجياً نحو استخدام البيانات والتقنيات الذكية في مختلف مراحل إدارة العاملين³⁵.

غير أن تعزيز القدرات البشرية بالذكاء الاصطناعي لا يعني نقل سلطة القرار بصورة كاملة إلى الخوارزميات؛ فالذكاء الاصطناعي يقدم معلومات وتحليلات وتوصيات، بينما تظل بعض القرارات الإدارية بحاجة إلى تقدير بشري، خصوصاً عندما تتضمن اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو تنظيمية. وتدعم ذلك نتائج دراسة عربية تجريبية قارنت بين إدارة فرق بواسطة الذكاء الاصطناعي وإدارة بشرية، حيث وجدت الدراسة مفاضلة بين الكفاءة الموضوعية للأنظمة الذكية وبين قدرة المديرين البشريين على تقديم تدخلات شخصية ومرتكبة، واقترحت لذلك نموذجاً هجيناً يجمع بين الطرفين³⁶.

وعليه، فإن القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي في مجال المواهب البشرية لا تكمن في قدرته على أداء أكبر عدد ممكن من المهام بدلاً من الإنسان، وإنما في قدرته على توسيع نطاق ما يستطيع الإنسان إنجازه. فحين تتولى التكنولوجيا المهام المتكررة أو معالجة البيانات، يصبح بإمكان المواهب البشرية توجيه اهتمامها نحو الابتكار، والتفكير النقدي، والتواصل، وحل المشكلات، والقيادة، وهي مجالات ترتبط بدرجة أكبر بالقدرات الإنسانية.

ومن هنا يتضح أن الانتقال من المنافسة إلى التكامل يتطلب إعادة تعريف دور كل من الإنسان والآلة داخل المؤسسة؛ فالذكاء الاصطناعي يوفر السرعة والقدرة على معالجة البيانات والأتمتة، بينما توفر المواهب البشرية الحكم والسياس، والإبداع، والتواصل، والمسؤولية. وتدعم الدراسات العربية الحديثة هذا الاتجاه من خلال إبراز أهمية النموذج الذي يجمع بين القدرات التكنولوجية والقدرات البشرية بدلاً من التعامل معهما باعتبارهما بديلين متعارضين³⁷.

وبذلك، يمثل التكامل بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية مدخلاً لإعادة بناء العمل داخل المؤسسة، بحيث لا يكون السؤال الأساسي هو: هل سيحل الذكاء الاصطناعي محل الإنسان؟، وإنما: كيف يمكن توزيع المهام بين الإنسان والآلة

³⁵ سالم، خالد؛ الهاشمي، مفتاح (2025)، «دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الموارد البشرية: مراجعة منهجية للدراسات الحديثة (2020-2025)»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 9، العدد 4، ص. 224-240.

³⁶ بوفيسيو، سعاد؛ جاني، مراد (2026)، «الذكاء الاصطناعي مقابل الذكاء البشري في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة مستندة إلى نتائج تجربة عملية»، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 10، العدد 1، ص. 32-49.

³⁷ مرجع نفسه



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

بطريقة تجعل كل طرف يؤدي الوظائف التي يستطيع القيام بها بصورة أكثر فاعلية، مع الحفاظ على القيمة الإنسانية للعمل؟ ومن هذه النقطة يمكن الانتقال إلى العنصر الثاني من هذا المحور، المتعلق بمتطلبات بناء نموذج متكامل لإدارة المواهب في عصر الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: متطلبات بناء نموذج متكامل لإدارة المواهب في عصر الذكاء الاصطناعي

إن الانتقال من النظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره أداة تنافسية للمواهب البشرية إلى اعتباره وسيلة لتعزيزها لا يتحقق بصورة تلقائية، وإنما يتطلب إعادة بناء منظومة إدارة المواهب بما يتلاءم مع التحولات التي تفرضها التقنيات الذكية على طبيعة العمل والمهارات المطلوبة. فقد أصبح إدماج الذكاء الاصطناعي في بيئة العمل مرتبطاً بتغيير المهام وتنظيم العمل، وبالتالي بتغيير نوعية المهارات التي تحتاج إليها المؤسسات. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل الطلب على المهارات، مع تزايد أهمية المهارات الرقمية إلى جانب المهارات الإدارية والاجتماعية والقدرات الإنسانية³⁸.

1. تطوير المهارات وإعادة التأهيل المهني

يمثل تطوير المهارات وإعادة التأهيل المهني أحد أهم متطلبات إدارة المواهب في ظل الانتشار المتزايد للذكاء الاصطناعي، لأن التحول التكنولوجي لا يقتصر على إلغاء بعض المهام، وإنما يؤدي أيضاً إلى ظهور مهام جديدة وتغيير المهارات المرتبطة بالوظائف القائمة. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى الانتقال من منطق الاعتماد على المهارات المتوافرة إلى منطق الاستثمار المستمر في قابلية العاملين للتكيف مع التحولات التكنولوجية. وتؤكد منظمة العمل الدولية أن التعليم وإعادة تأهيل المهارات يمثلان عنصرين أساسيين حتى تكون آثار الذكاء الاصطناعي أكثر فائدة للعاملين، مع إمكانية تعزيز قيمة مهارات بشرية مثل الإبداع والتفكير النقدي والذكاء العاطفي³⁹.

ولا ينبغي أن تقتصر إعادة التأهيل على تعليم العاملين كيفية استعمال أدوات الذكاء الاصطناعي، بل ينبغي أن تشمل تطوير قدرتهم على فهم مخرجات هذه الأدوات، وتقييمها، والتعامل معها بصورة نقدية، وربطها بالسياق المهني الذي يعملون

³⁸ Green, A. (2024). Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 14.

³⁹ International Labour Organization (ILO). (2025). How Reskilling for AI Could Unlock New and Better Jobs.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

فيه. فالتقارير الحديثة لمنظمة العمل الدولية تشير إلى تزايد أهمية الثقافة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي، والقدرة على التكيف، والمرونة، إلى جانب المهارات المعرفية والاجتماعية⁴⁰

2. اعتماد التعلم المستمر داخل المؤسسة

يفرض تسارع التطور في تقنيات الذكاء الاصطناعي تجاوز النموذج التقليدي للتكوين الذي يتم في مرحلة محددة من المسار المهني، نحو نموذج يقوم على التعلم المستمر وإعادة تطوير المهارات بصورة دورية. ويكتسب هذا التوجه أهميته من كون المهارات المطلوبة في سوق العمل أصبحت أكثر عرضة للتغير، إذ يتوقع أصحاب العمل استمرار ارتفاع أهمية مهارات الذكاء الاصطناعي والبيانات، إلى جانب التفكير الإبداعي والمرونة والتعلم مدى الحياة⁴¹.

ومن ثم، فإن المؤسسة التي تسعى إلى الحفاظ على مواهبها في بيئة الذكاء الاصطناعي مطالبة بجعل التعلم جزءاً من الثقافة التنظيمية، من خلال التكوين المستمر، والتعلم أثناء العمل، وإتاحة فرص إعادة اكتساب المهارات أو تطويرها. ويؤكد ذلك ما أورده المنتدى الاقتصادي العالمي من أن نسبة كبيرة من العاملين ستحتاج إلى إعادة التأهيل أو تطوير المهارات بحلول سنة 2030، وهو ما يجعل الاستثمار في التعلم المستمر جزءاً من إدارة التحول وليس مجرد نشاط تكويني إضافي⁴².

3. تنمية المهارات الإنسانية التي يصعب أتمتها

على الرغم من التطور المتواصل في قدرات الذكاء الاصطناعي، فإن بناء نموذج متكامل لإدارة المواهب لا يمكن أن يقوم على المهارات التقنية وحدها؛ إذ تظل مجموعة من المهارات الإنسانية ذات أهمية خاصة، ومنها الإبداع، والتفكير النقدي، والتعاون، والقدرة على التكيف، والتواصل، والتعاطف. وقد أكدت منظمة العمل الدولية أن هذه المهارات تظل

⁴⁰ International Labour Organization (ILO). (2026). Changing Landscape of Skills in the Age of AI.

⁴¹ World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.

⁴² World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

أساسية في عصر الذكاء الاصطناعي، إلى جانب ظهور الحاجة إلى الثقافة المرتبطة بالذكاء الاصطناعي وفهم أبعاده الأخلاقية والاجتماعية⁴³.

كما يبين المنتدى الاقتصادي العالمي أن المهارات التقنية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي والبيانات ستزايد أهميتها، لكنها ستترافق مع استمرار أهمية التفكير الإبداعي والمرونة والقدرة على التكيف والفضول والتعلم مدى الحياة⁴⁴.

وبذلك، فإن الموهبة في عصر الذكاء الاصطناعي لا تقاس فقط بقدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا، وإنما كذلك بقدرته على الجمع بين الكفاءة التقنية والقدرات الإنسانية التي تساعد على تفسير المعلومات، وإنتاج الأفكار، والتعامل مع الآخرين، واتخاذ المواقف المناسبة في السياقات المعقدة.

4. إعادة تصميم سياسات استقطاب وتطوير المواهب

يفرض التحول نحو الذكاء الاصطناعي كذلك إعادة النظر في الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد المواهب واستقطابها وتطويرها. فالمؤسسة لم تعد بحاجة فقط إلى أشخاص يمتلكون تخصصاً تقنياً في الذكاء الاصطناعي، وإنما تحتاج إلى مواهب قادرة على العمل في بيئة تجمع بين التكنولوجيا والخبرة المهنية والمهارات الإنسانية. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن أغلب العاملين المتأثرين بالذكاء الاصطناعي لن يحتاجوا بالضرورة إلى مهارات متخصصة في تطوير أنظمة الذكاء الاصطناعي، وإنما ستتغير المهام التي يؤديونها والمهارات المطلوبة منهم⁴⁵.

وعليه، ينبغي أن تتحول سياسات إدارة المواهب من التركيز الضيق على المؤهلات والشهادات إلى تقييم أكثر شمولاً للقدرة على التعلم والتكيف، والمهارات الرقمية، والتفكير التحليلي، والعمل الجماعي، والقدرة على استخدام الذكاء الاصطناعي بصورة مسؤولة. كما ينبغي أن ترتبط عملية الاستقطاب ببرامج التطوير الداخلي، بحيث لا يكون الهدف مجرد الحصول على المواهب الجاهزة، بل كذلك اكتشاف الإمكانيات القابلة للنمو داخل المؤسسة.

5. بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتكامل بين الإنسان والذكاء الاصطناعي

⁴³ International Labour Organization (ILO). (2025). Core Skills in the Age of Artificial Intelligence.

⁴⁴ World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.

⁴⁵ Green, A. (2024). Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 14.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

لا يمكن تحقيق التكامل بين المواهب البشرية والذكاء الاصطناعي بمجرد إدخال الأنظمة الذكية إلى المؤسسة، لأن نجاح هذا التحول يرتبط أيضاً بالثقافة التنظيمية التي تؤثر علاقة العاملين بالتكنولوجيا. ومن هنا تبرز ضرورة بناء بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والتجريب والتعاون بين الإنسان والآلة، وتقلل من التعامل مع الذكاء الاصطناعي باعتباره مجرد وسيلة لإلغاء الوظائف.

وتؤكد منظمة العمل الدولية أهمية تصميم وإدارة العمل التعاوني بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، مع الحفاظ على الدور المركزي للإنسان في بيئة العمل⁴⁶. كما تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أهمية الحوار الاجتماعي والشفافية والمساءلة عند إدماج الذكاء الاصطناعي في أماكن العمل. التدريب المستمر⁴⁷

ومن ثم، فإن الثقافة التنظيمية المطلوبة لا تقوم على قبول التكنولوجيا فحسب، وإنما على تطوير تصور جديد للعمل يرى الذكاء الاصطناعي أداة مساعدة للموهبة البشرية، ويشجع العاملين على الاستفادة منه مع الاحتفاظ بالقدرة على المراجعة والحكم واتخاذ القرار.

6. الحفاظ على البعد الإنساني في إدارة المواهب

يمثل الحفاظ على البعد الإنساني شرطاً أساسياً لاستدامة نموذج التكامل بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية. فكلما توسعت المؤسسات في استخدام الأنظمة الذكية، ازدادت الحاجة إلى ضمان أن تظل القرارات المتعلقة بالعاملين خاضعة لمبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية، خصوصاً عندما تستخدم الخوارزميات في التوظيف أو تقييم الأداء أو تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى ضرورة أن تترافق سياسات الذكاء الاصطناعي في العمل مع الشفافية وقابلية التفسير والمساءلة، إلى جانب حماية خصوصية العاملين والحد من مخاطر التحيز والتمييز⁴⁸.

⁴⁶ International Labour Organization (ILO). (2025). Core Skills in the Age of Artificial Intelligence.

⁴⁷ OECD. (2026). AI and Skills. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

⁴⁸ OECD. (2026). AI and Skills. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وعليه، فإن إدارة المواهب في عصر الذكاء الاصطناعي ينبغي ألا تتحول إلى إدارة آلية للموارد البشرية، بل إلى نموذج يجمع بين قدرة التكنولوجيا على معالجة البيانات واستخلاص الأنماط، وبين الحكم البشري الذي يراعي السياق، والقيم، والأبعاد الاجتماعية، والأخلاقية.

خاتمة:

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أبرز التحولات التكنولوجية التي تعيد تشكيل عالم العمل، ليس فقط من خلال أتمتة مجموعة من المهام والوظائف، وإنما أيضاً من خلال إعادة تعريف طبيعة المهارات المطلوبة وقيمة المواهب البشرية داخل المؤسسات.

وقد أظهر تحليل الموضوع أن العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والمواهب البشرية لا يمكن اختزالها في ثنائية الاستبدال أو المنافسة، بالنظر إلى أن تأثير الذكاء الاصطناعي يختلف باختلاف طبيعة المهام والوظائف ومستوى قابليتها للأتمتة.

وفي المقابل، يكشف التطور المتزايد للذكاء الاصطناعي عن إمكانية بناء علاقة تكاملية بين القدرات البشرية والقدرات التكنولوجية، بحيث يتولى الذكاء الاصطناعي معالجة البيانات والمهام المتكررة ودعم التحليل، بينما تظل للمواهب البشرية أدوار أساسية في الإبداع، والتفكير النقدي، والتواصل، وفهم السياقات المعقدة، وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات التي تتطلب حكماً بشرياً. ومن ثم، فإن القيمة المستقبلية للموهبة البشرية لن تختفي أمام الذكاء الاصطناعي، وإنما يعاد تشكيلها وفق طبيعة جديدة للعمل.

كما يتبين أن الانتقال من المنافسة إلى التكامل يقتضي تحولاً في فلسفة إدارة المواهب نفسها، من خلال الاستثمار في إعادة تأهيل العاملين، وتطوير المهارات الرقمية، وترسيخ التعلم المستمر، وتنمية المهارات الإنسانية، إلى جانب إعادة تصميم سياسات استقطاب المواهب وتطويرها بما يتلاءم مع بيئة العمل الجديدة. كما يتطلب الأمر بناء ثقافة تنظيمية تجعل من الذكاء الاصطناعي أداة لتعزيز القدرات البشرية، وليس مجرد وسيلة لتقليص الاعتماد عليها.

وبناءً على ذلك، فإن مستقبل المواهب البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا والقيمة التي يمثلها العنصر البشري. فالتحدي الحقيقي لا يتمثل في



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

الاختيار بين الإنسان والآلة، وإنما في إعادة تنظيم العلاقة بينهما على نحو يسمح لكل طرف بالقيام بالمهام التي تتناسب مع قدراته، ويحول الذكاء الاصطناعي من عامل للمنافسة إلى وسيلة لتوسيع القدرات البشرية وتعزيز الابتكار والأداء المؤسسي.

وعليه، يمكن القول إن إدارة المواهب في المستقبل ستتجه بصورة متزايدة نحو نموذج يقوم على التكامل بين الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري، وهو نموذج لا يكتفي بالتكيف مع التحول التكنولوجي، بل يجعل من تنمية الإنسان وتأهيله للاستفادة من التكنولوجيا محوراً أساسياً لاستدامة القدرة التنافسية للمؤسسات.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتمبر - أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

لائحة المراجع:

1. إبراهيم، سجي عبد الجبار، وكاظم، نماء جواد. (2026). «الاتجاهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية في إطار الذكاء الاصطناعي». *مجلة المنصور*، المجلد 44، العدد 1.
2. المعهد العربي للتخطيط ومعهد التخطيط القومي. (2025). *تقرير التنمية العربية: مستقبل أسواق العمل العربية في ظل التحول الأخضر والذكاء الاصطناعي*، الإصدار التاسع.
3. بوفسيو، سعاد، وجاني، مراد. (2026). «الذكاء الاصطناعي مقابل الذكاء البشري في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة مستندة إلى نتائج تجربة عملية». *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، المجلد 10، العدد 1.
4. بوطورة، فاطمة الزهرة، وقدوش، نورة. (2025). «دور الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية». *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 2.
5. تافريس، مارينا. (2025). «مكان للمواهب البشرية في عصر الذكاء الاصطناعي». *مجلة التمويل والتنمية*، صندوق النقد الدولي.
6. رزق الله، حنان. (2025). «مساهمة الذكاء الاصطناعي في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات الراهنة مع الإشارة إلى واقع استخدامه في الجزائر». *مجلة دراسات اقتصادية*، المجلد 12، العدد 1.
7. سالم، خالد، والهاشمي، مفتاح. (2025). «دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الموارد البشرية: مراجعة منهجية للدراسات الحديثة». *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، المجلد 9، العدد 4.
8. عجوط، عبد القادر، وبوحجر، رشيد. (2025). «تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية: تجارب دولية ونماذج ناجحة». *التكامل الاقتصادي*، المجلد 13، العدد 3.



9. هيئة التحرير. (2022). «مستقبل العمل في ضوء ثورة الذكاء الاصطناعي». *استشراف للدراسات المستقبلية*.

10. منظمة العمل الدولية. (2025). مواكبة التحول الرقمي وثورة الذكاء الاصطناعي في أسواق العمل العربية: الاتجاهات والتحديات والفرص. المكتب الإقليمي للدول العربية.

11. منظمة العمل الدولية. (2026). تغيير مشهد المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي.

12. منظمة العمل الدولية والإسكوا. (2026). الذكاء الاصطناعي و آفاق التوظيف في المنطقة العربية. منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

13. معايزية، سعاد، ومعايزية، عبد الرزاق. (2026). «الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة هواوي». *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، المجلد 10، العدد 1.

- I. Green, A. (2024). *Artificial Intelligence and the Changing Demand for Skills in the Labour Market*. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 14.
- II. Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., et al. (2025). *Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure*. ILO Working Paper 140, International Labour Organization.
- III. International Labour Organization. (2025). *Artificial Intelligence Adoption and Its Impact on Jobs*. ILO.
- IV. International Labour Organization. (2025). *Core Skills in the Age of Artificial Intelligence*.
- V. International Labour Organization. (2025). *How Reskilling for AI Could Unlock New and Better Jobs*.
- VI. International Labour Organization. (2026). *Changing Landscape of Skills in the Age of AI*.



ISSN :3085_5055

العدد السادس عشر (شتنبر _ أكتوبر) 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

- VII. OECD. (2024). *How Is AI Changing the Way Workers Perform Their Jobs and the Skills They Require?* OECD Publishing.
- VIII. OECD. (2026). *AI and Skills*. OECD Publishing.
- IX. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*.