# الاستراتيجيات الإبداعية المتطورة في التدريب والتطوير المؤسسي (رؤية معاصرة)

**تقديم :**

**د. هنادي بنت محمد بن إبراهيم العبيدان**

**الملخص**

**في ظل التحولات الرقمية المتسارعة وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبح التدريب والتطوير المؤسسي يواجه تحديات وفرصًا غير مسبوقة، وتعرض هذه الورقة أحدث الاستراتيجيات الإبداعية في مجال التدريب والتطوير، مستندة إلى أبحاث ودراسات حديثة من مؤسسات عالمية رائدة، وتتناول الورقة سبعة محاور رئيسة: دور الذكاء الاصطناعي في التخصيص والتطوير، واستراتيجيات التعلم المرن والهجين، وتطوير المهارات القيادية والإنسانية، والابتكار في المحتوى التدريبي، والقياس والتقييم المبني على البيانات، وفاعلية الفرق الموزعة، والاتجاهات المستقبلية، وخلصت الورقة إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعامل التعلم كنظام تشغيلي استراتيجي وليس مجرد وظيفة داعمة.**

**المحتويات**

**مقدمة**

**أولًا: أهمية التدريب والتطوير في العصر الرقمي**

**ثانيًا: تحديات النماذج التدريبية التقليدية**

**ثالثًا: الحاجة الملحة للابتكار والتجديد**

**رابعًا: منهجية الورقة ومصادرها**

**خامسًا: "النظام التشغيلي" للتحول التنظيمي المعاصر**

**سادسًا: التوصيات الاستراتيجية الرئيسة**

**سابعًا: رؤية مستقبلية**

**الخاتمة**

**المراجع**

## مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات رقمية متسارعة أعادت صياغة مفهوم العمل والإنتاجية بشكل جذري؛ ففي عصر الثورة الصناعية الرابعة، لم يعد التدريب والتطوير المؤسسي مجرد نشاط تكميلي أو وظيفة إدارية داعمة، بل تحول إلى ركيزة أساسية لاستدامة الأعمال وضمان النمو المستدام في بيئة تنافسية شرسة تتسم بالتغيرات السريعة والتوقعات المتزايدة من العملاء. ووفقًا لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعام 2025، يعتمد نحو 85% من المهارات المطلوبة في سوق العمل حاليًا على القدرات الرقمية والتحليلية، مما يجعل الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية أمرًا حاسمًا لمواجهة مخاطر الركود أو الإقصاء التنافسي (OECD (2025, ، ومع بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI)، مثل نماذج ChatGPT وDALL-E، أصبحت قدرة المؤسسات على إعادة تأهيل مهارات موظفيها وتطويرها بشكل مستمر هي الميزة التنافسية الأهم التي تفصل بين المؤسسات التقليدية، التي تعاني صلابة هيكلية، وتلك الرائدة التي تقود المستقبل من خلال دمج الذكاء الاصطناعي في عملياتها اليومية، كما حدث في شركات مثل Google وMicrosoft التي أعلنت عن برامج إعادة تدريب شاملة لملايين عامليها. (Sengar, et al. 2025)

إن النماذج التدريبية التقليدية، التي تعتمد على الدورات الموحدة والفصول الدراسية الثابتة ذات الجدول الزمني الجامد، باتت تواجه تحديات جسيمة في مواكبة سرعة قطاع الأعمال المتسارعة، حيث يتغير معدل الابتكار التكنولوجي كل 18 شهرًا وفقًا لقانون مور، وفشلت في تلبية الاحتياجات الفردية المتنوعة للقوى العاملة الحديثة، مثل الجيل Z الذي يفضل التعلم الذاتي عبر المنصات الرقمية. وقد أظهرت دراسة LinkedIn لعام 2025 أن 70% من العاملين يشعرون بأن برامج التدريب التقليدية غير كافية لمواجهة التحديات الرقمية، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة تصل إلى 25%. ( Firoozi, et al. 2025) ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات إبداعية تدمج بين التكنولوجيا المتقدمة، كالتعلم الآلي والواقع المعزز (VR/AR)، والعلوم السلوكية، مثل نظرية التعلم الاجتماعي لبان دورا، لتصميم تجارب تعلم فعالة وذات أثر ملموس، مثل المنصات الشخصية المبنية على الذكاء الاصطناعي التي تقدم مسارات تعلم مخصصة بناءً على أداء الفرد وبيانات السلوك، مما يعزز الاحتفاظ بالمعرفة.

وتكمن المشكلة البحثية في أن النماذج التدريبية الحالية لا تزال تعاني فجوة زمنية وتقنية تفصلها عن واقع سوق العمل الذي يتغير كل 18 شهرًا، ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة عبر استكشاف استراتيجيات إبداعية تحول التعلم من وظيفة إدارية داعمة إلى نظام تشغيلي استراتيجي (Strategic Operating System)، مستندة إلى أحدث التطورات في الذكاء الاصطناعي الوكيلي والتعلم التكيفي.

أولًا: أهمية التدريب والتطوير في العصر الرقمي

تكمن أهمية التدريب والتطوير في العصر الرقمي في تحويله من نشاط تكميلي إلى ركيزة استراتيجية أساسية تسهم في استدامة الأعمال من خلال مواكبة التغييرات التكنولوجية السريعة.

أ- التحول الاستراتيجي للتدريب

لم يعد التدريب والتطوير مجرد نشاط تكميلي في المؤسسات، بل أصبح ركيزة أساسية لاستدامة الأعمال والنمو المستدام، حيث يعزز الإنتاجية والكفاءة التشغيلية بنسبة تصل إلى 25% ويقلل من معدل دوران العاملين. وفي عصر الثورة الصناعية الرابعة، يساعد على بناء ثقافة تعلم مستمر، مما يجعل 92% من الشركات ذات البرامج التدريبية القوية أكثر قدرة على الابتكار وإطلاق منتجات جديدة. (Dash & Ansari, 2022) وقد أظهرت دراسة المبحوح (2026) ارتفاعًا كبيرًا 91,5% في تبني الذكاء الاصطناعي(AI) لبناء محتوى رقمي، مع توجهات إيجابية رغم التحديات التقنية.

ب- الميزة التنافسية في التحول الرقمي

تعمل قدرة المؤسسة على إعادة تأهيل وتطوير مهارات عامليها الميزة التنافسية الأهم، في عصر يتسم بالتغيير التكنولوجي السريع؛ إذ أفاد 94% من قادة الأعمال بأن إعادة التأهيل ضروري للبقاء تنافسيًا وفق تقرير Deloitte. مع انتشار الذكاء الاصطناعي، ويمكن للتدريب المدعوم بالـAI تخصيص التعلم، مما يحسن الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة 60% ويواكب تغير 40% من المهارات كل عقد. (دكرورى وآخرون 2024).

ج- الفوائد الاقتصادية والتنظيمية

يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الروح المعنوية، وتقليل التكاليف التشغيلية، كما تشير دراسات McKinsey إلى أن 82% من المشاركين أكملوا دوراتهم مع تسجيل آلاف الساعات التعليمية، كما يدعم التحول الرقمي تعزيز المهارات الرقمية، مما يجعل المؤسسات أكثر مرونة في مواجهة التحديات مثل الذكاء الاصطناعي والسحابة.(طه، 2025).

ثانيًا: تحديات النماذج التدريبية التقليدية

تواجه النماذج التدريبية التقليدية القائمة على الدورات الموحدة والفصول الدراسية الثابتة صعوبات جسيمة في مواكبة التطور السريع لقطاع الأعمال، حيث يتغير معدل الابتكار التكنولوجي كل 18 شهرًا تقريبًا وفقًا لقانون مور، مما يجعل الجداول الزمنية الجامدة غير قادرة على الاستجابة الفورية للاحتياجات المتغيرة، كما تعاني هذه النماذج من عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الفردية للعاملين المتفاوتين في مستوياتهم وأساليبهم؛ إذ يفضل الجيل Z التعلم الذاتي عبر المنصات الرقمية بينما يحتاج آخرون إلى دعم تفاعلي مباشر.

أ-ندرة المرونة الزمنية والمكانية

تعتمد النماذج التقليدية على مواعيد محددة وأماكن ثابتة، مما يحد من مشاركة العاملين ذوي الجدول المزدحم، ويؤدي إلى انخفاض معدلات الإكمال التي قد تصل إلى أقل من 30% في بعض البرامج، وهذا النهج يتعارض مع طبيعة العمل الهجين اليوم، حيث يعمل 70% من القوى العاملة عن بُعد جزئيًا، مما يفاقم مشكلة عدم التوافق مع الواقع التشغيلي.( Shen et. al. 2024)

ب-نقص التخصيص والتفاعل

لا تسمح الدورات الموحدة بتخصيص المحتوى حسب الفجوات الفردية، مما يؤدي إلى إهدار الوقت والموارد، حيث يشعر 60% من العاملين بأن التدريب غير ذي صلة بمهامهم اليومية. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر إلى عناصر التفاعل الحديثة مثل الواقع الافتراضي أو الذكاء الاصطناعي، مما يقلل من معدلات الاحتفاظ بالمعرفة مقارنة بالمنصات الرقمية المتكيفة.(عيد وآخرون،2025)

ثالثًا: الحاجة الملحة للابتكار والتجديد

الابتكار في التدريب أصبح ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الرقمية المتسارعة، مما يتطلب دمج التكنولوجيا الحديثة مع العلوم السلوكية لتوفير تجارب تعلم مؤثرة ومخصصة.

أ-الحاجة الملحة للابتكار

تبرز الحاجة الملحة إلى استراتيجيات إبداعية تتجاوز الطرق التقليدية، لدمج التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز مع العلوم السلوكية في تصميم تجارب تعلم فعالة ومؤثرة، مما يعزز الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة تصل إلى 75% مقارنة بالنماذج القديمة، وهذا النهج يستجيب لتغير 50% من المهارات المطلوبة كل خمس سنوات، وفقًا لتقارير عالمية حديثة، حيث يفشل 70% من برامج التدريب التقليدية في تحقيق عوائد استثمارية ملموسة بسبب عدم التكيف مع الواقع.(الشهراني، الثويني،2024)

ب - دمج التكنولوجيا والعلوم السلوكية

تعتمد الاستراتيجيات الجديدة على منصات التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي الـAI التي تقدم مسارات مخصصة بناءً على بيانات أداء الفرد، مدمجة مع نظريات مثل التعلم الاجتماعي لباندورا لتعزيز الدافعية والتفاعل. على سبيل المثال، تسمح تقنيات الـVR بمحاكاة سيناريوهات عمل حقيقية، مما يحسن المهارات العملية بنسبة 40%، بينما تضمن العلوم السلوكية تطبيق المعرفة في بيئات العمل اليومية من خلال التعزيز الإيجابي والتغذية الراجعة الفورية.( Wang & Hou,2025)

ج - الفوائد الاستراتيجية للتجديد

يؤدي هذا التجديد إلى زيادة الإنتاجية والابتكار المؤسسي، حيث أظهرت دراسات أن الشركات المستخدمة للتعلم الرقمي المخصص تشهد نموًا في الأداء بنسبة 30%، مع تقليل تكاليف التدريب بنسبة 50% عبر المنصات السحابية، كما يدعم ثقافة التعلم المستمر، مما يجعل المؤسسات أكثر مرونة في مواجهة التحولات الرقمية مثل انتشار الـGenerative AI. (Donges, et. al. 2023)

رابعًا: منهجية الورقة ومصادرها الورقة

أ - منهجية المعتمدة

تعتمد هذه الورقة على مراجعة تحليلية منهجية لأحدث التقارير العالمية الصادرة من مؤسسات بحثية واستشارية مرموقة مثل McKinsey، Deloitte، وOECD، بالإضافة إلى Gartner وWorld Economic Forum. وتم اختيار هذه المصادر لتمثيلها اتجاهات التحول الرقمي والتدريب في سياق عالمي، مع التركيز على الدراسات الكمية والنوعية التي تقدم إحصاءات وبيانات ميدانية حديثة حول تأثير الذكاء الاصطناعي على تطوير المهارات.

ب - معايير اختيار المصادر

ركزت المراجعة على التقارير المنشورة حديثًا لضمان التوافق مع التطورات السريعة في Generative AI والتعلم الرقمي، مثل تقرير "McKinsey "Learning Trends 2025 و "Deloitte "Digital Transformation Playbook 2026". وتم تحليل أكثر من 20 تقريرًا رئيسًا باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي والمقارن، مع التركيز على الجوانب المتعلقة بفعالية النماذج التدريبية في بيئات العمل الهجينة والمؤسسات العربية.

ويسمح هذا النهج باستخلاص رؤى استراتيجية مدعومة ببيانات، مثل زيادة الإنتاجية بنسبة 30% عبر التدريب الرقمي، مع تجنب التحيزات من خلال مقارنة مصادر متعددة، كما يدعم اقتراح توصيات عملية للمؤسسات في المنطقة العربية، خاصة في قطاع التعليم العالي، لتبني نماذج تعلم مدعومة بالتكنولوجيا.

ج- الفجوة البحثية:

رغم كثرة الدراسات التي تناولت التدريب التقليدي، إلا أن هناك فجوة واضحة تتمثل في الآتي:

- ضعف الربط بين الذكاء الاصطناعي والعلوم السلوكية: حيث إن معظم الأبحاث تركز إما على الجانب التقني الصرف وإما على الجانب التربوي التقليدي، دون دمج فعال يوضح كيف يعزز الذكاء الاصطناعي "الاحتفاظ بالمعرفة" وفق النظريات السلوكية مثل نظرية بان دورا.

- قصور النماذج الزمنية: حيث تعاني النماذج الحالية من "الصلابة الهيكلية" التي لا تناسب سرعة ابتكار قانون مور (تغير كل 18 شهرًا) Kim et. al. 2024). )

- إهمال التدريب في تدفق العمل: تتمثل في قلة الدراسات التي عالجت كيفية تحويل التعلم من "حدث منفصل" إلى "نظام تشغيل" مدمج في المهام اليومية.

- تدعم الدراسات الميدانية الاستنتاجات النظرية في هذه الورقة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة القيسى (2023) طبقت على 140 أستاذًا جامعيًا عربيًا أن تطبيقات AI تطور المهارات التربوية بنسبة "جيدة" مقارنة بالتعليم التقليدي، مما يتوافق مع إحصاء الورقة عن 80% فعالية Microlearning في تطوير المهارات (Degreed 2026). كما يعزز ذلك التفاعل والمتعة في التعليم، مشابهًا لـ75% استخدام VR/AR (Bakkah 2025).

- في دراسة مقاري (2024) على 274 معلمًا في مدارس ثانوية فلسطينية، جاء تأثير القيادة باستخدام AI لتحفيز المعلمين "مرتفعًا" (متوسط 5/4.59)، خاصة في توفير أدوات تحفيزية مخصصة، يدعم ذلك 70% في Learning in the Flow of Work (Training Magazine 2026). ومع ذلك، أشارت إلى تحديات متوسطة مثل البنية التحتية، تطابق مع 25% تبني Skills Dashboards في الورقة.

- رغم نجاح الاستراتيجيات المقترحة في سياقات عربية محددة - كما أثبتت دراسة القيسى (2023) التي طُبقت على 140 أستاذًا جامعيًا؛ حيث بلغ تطوير المهارات 'جيدًا' بنسبة عالية، ودراسة مقاري (2024) التي طُبقت على 274 معلمًا فلسطينيًا بمتوسط تحفيز 5/4.59 - إلا أن التطبيق في الجامعات يظل محور بحوث مستقبلية لقياس التأثير المحلي الدقيق، مما يعزز قابلية التعميم لهذه الاستراتيجيات الرقمية.

خامسًا: "النظام التشغيلي" للتحول التنظيمي المعاصر

تنتقل الورقة من التوصيف العام إلى التحليل التفصيلي لاستراتيجيات التدريب والتطوير، حيث يتم استعراض سبعة محاور متكاملة تشكل في مجموعها "النظام التشغيلي" للتحول التنظيمي المعاصر، وتبدأ بمعالجة المحور التقني من خلال استراتيجيات الذكاء الاصطناعي، ثم تنتقل إلى المحور الهيكلي عبر نماذج التعلم المرن، وصولًا إلى المحور الإنساني والمهاري والأدوات الابتكارية، وانتهاءً بـآليات القياس والاستشراف المستقبلي.

ويمكن عرض جوهر هذه المحاور كالتالي:

-الأدوات والتقنيات (االمحور الأول والرابع): يركز المحور الأول على "التخصيص الفائق" (Hyper-personalization) لإنهاء عصر الكتالوجات الثابتة ، بينما يستكمل المحور الرابع هذا الدور عبر ابتكار محتوى تفاعلي يعتمد على "التعليب" (Gamification) والمحاكاة والواقع الافتراضي لتعزيز المهارات العملية بأمان.

- هيكلية وبيئة التعلم (المحور الثاني والسادس): يتناول المحور الثاني دمج التعلم في "تدفق العمل" اليومي لتقليل فقدان الإنتاجية بنسبة 50% ، في حين يعالج المحور السادس تحديات "الفرق الموزعة" عبر بناء السلامة النفسية والتعاون العابر للمسافات في بيئات العمل الهجينة.

-القيادة والقدرات البشرية (المحور الثالث): يركز هذا المحور على حتمية تطوير المهارات التي لا يمكن أتمتتها، مثل الإبداع والذكاء العاطفي، لتمكين القادة من إدارة فرقهم في ظل ظروف عدم اليقين واضطرابات الذكاء الاصطناعي.

-الرقابة والاستشراف (المحور الخامس والسابع): ينتقل المحور الخامس بالعملية التدريبية من مجرد تتبع "ساعات الحضور" إلى "لوحات معلومات القدرات" المبنية على البيانات لإثبات العائد الاستثماري، ليختتم المحور السابع بالاستشراف نحو "الذكاء الاصطناعي الوكيلي" الذي سيقود رحلات التعلم بشكل مستقل تمام.

المحور الأول: الاستراتيجيات الإبداعية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي

1- الذكاء الاصطناعي يحدث ثورة في التعلم الشخصي: من خلال التخصيص الفائق، تقارير مثل Degreed 2026 التي تؤكد نهاية الكتالوجات التدريبية الثابتة لصالح مسارات ديناميكية مدعومة بالـ AI.(Zohuri& Mossavar,2024)

أ-التعلم الشخصي المدعوم بالذكاء الاصطناعي

يمثل التخصيص الفائق (Hyper-personalization) أحد أبرز التحولات في مشهد التدريب لعام 2026، حيث أعلن تقرير Degreed لاتجاهات التعلم والتطوير أن عصر الكتالوجات التدريبية الثابتة والموحدة قد انتهى، مع توقعات العاملين والعملاء لرحلات تعلم مخصصة مدفوعة بالذكاء الاصطناعي تتكيف مع الاحتياجات والسلوكيات والأهداف الفردية، ويعتمد هذا النهج على تحليلات متقدمة لبيانات الأداء السابق، مما يعزز الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة تصل إلى 75% مقارنة بالطرق التقليدية.

ب-مسارات التعلم التكيفية

تستخدم منصات التعلم المدعومة بالذكاء الاصطناعي تحليلات متقدمة لإنشاء مسارات تعليمية ديناميكية تشمل تقييمات تشخيصية تحدد نقاط القوة والفجوات الحالية، وتوصيات محتوى بناءً على الدور والتطلعات المهنية والنشاط السابق، وقوائم تشغيل ديناميكية تتكيف مع تقدم المتعلم، واختبارات تكيفية تصبح أسهل أو أصعب بناءً على الأداء، وهذه الميزات تحول التعلم من عملية جماعية إلى رحلة فردية فعالة، مدعومة بتقنيات مثل Degreed Maestro للتدريب التكيفي والتغذية الراجعة الفورية.

ج-التنبؤ بالفجوات المهارية المستقبلية

تتجاوز تطبيقات الذكاء الاصطناعي الحديثة التخصيص الفردي إلى التنبؤ الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، من خلال دمج البيانات الداخلية (مثل تنقلات الوظائف وسلوك التعلم) مع إشارات خارجية حول اتجاهات السوق، لتحديد المهارات الناشئة، ورصد الفجوات، ونمذجة تأثير الأتمتة، وبناء خطط سيناريوهات توضح كيفية تأثير استثمارات المهارات على الأداء المستقبلي. وفقًا لـLearnUpon 2026، يمكن لهذا النهج توقع 40% من الفجوات قبل حدوثها، مما يعزز الاستعداد التنافسي.

د-أمثلة تطبيقية من الشركات الرائدة

حققت شركة Sonic Automotive 80% من التنقل الداخلي على مستوى المدير العام من خلال برامج التعلم المدفوعة بالمهارات، بينما أطلقت مبادرات "مختبرات تجربة الذكاء الاصطناعي" جلسات قصيرة يحضرها العاملون لمهام حقيقية، يجربون فيها أدوات AI بتوجيه، ويشاركون النجاحات والإخفاقات، وشركات مثل Ericsson و BT Group استخدمت Degreed لتدريب عشرات الآلاف على الـAI، محققة تسريعًا في الإيرادات وتوسيعًا في المهارات الرقمية.

2- محو الأمية بالذكاء الاصطناعي (AI Fluency) : أصبح ضرورة أساسية في بيئة العمل الحديثة، ويركز على تمكين العاملين من استخدام أدوات الـAI بفعالية مع الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية: (Yıldız, et. al.,2025)

أ -اندماج الذكاء الاصطناعي في العمل اليومي

أصبح الذكاء الاصطناعي الآن جزءًا لا يتجزأ من أدوات الإنتاجية ومنصات المعرفة وأنظمة الأعمال، حيث يستخدم 91% من أصحاب العمل الـAI في التوظيف، ويؤكد 84% من العمال أنه يسهل العثور على وظائف وفقًا لتقرير Resume Now لاتجاهات الـ2026 AI. وهذا الانتشار يجعل الكفاءة في الـAI مهارة أساسية تفوق المعرفة التقنية السطحية، حيث يحتاج العاملون إلى فهم كيفية دمجه في سير العمل اليومية لتعزيز الإنتاجية بنسبة تصل إلى 40%.

ب -تدريب العاملين على أدوات الذكاء الاصطناعي

تتضمن الكفاءة في الـAI أكثر من مجرد معرفة الأزرار؛ ويجب أن يشمل التدريب فهم أين يضيف الـAI قيمة حقيقية في سير العمل، وكيفية صياغة الأوامر والأسئلة للوصول إلى نتائج مفيدة، والتحقق من المخرجات للدقة والتحيز والملاءمة، وحماية خصوصية البيانات والامتثال التنظيمي، ومتى يتجاوز الحكم البشري الاقتراح الآلي، وهذا النهج الشامل يحول الـAI من أداة مساعدة إلى شريك استراتيجي، مع التركيز على سيناريوهات عملية مثل تلخيص المستندات واقتراح موارد التعلم.

ج -دمج الذكاء الاصطناعي في سير العمل اليومي

تشير دراسات مثل Training Magazine 2026 إلى أن أدوات المساعدة بالـAI أصبحت جيدة بما يكفي لمساعدة غير المتدربين رسميًا، لكن فرق التعلم الفعالة تدمج رفع مهارات الـAI في خطط القدرات الأوسع عبر تصميم سيناريوهات خاصة بالدور توضح كيفية دعم المهام الحقيقية مثل صياغة المقترحات أو تحليل البيانات، وهذا يعزز التعلم المستمر ويقلل التكاليف التدريبية بنسبة 30-50% من خلال المنصات التكيفية.

د -التحديات الأخلاقية والحوكمة

مع توسع الاعتماد على الـAI، تبرز قضايا العدالة والحوكمة؛ حيث أشار تقرير Resume Now إلى أن 57% من العاملين قلقون من السياسات غير الواضحة، و57% يعترفون باستخدام غير ملتزم، و43% يطالبون بمزيد من التدريب، بينما 58% يرون أن تكنولوجيا المعلومات يجب أن تدير السياسات لا الموارد البشرية، ويتطلب ذلك إطارات حوكمة واضحة لضمان الاستخدام الأخلاقي وتقليل المخاطر.

المحور الثاني: استراتيجيات التعلم المرن والهجين

التعلم في تدفق العمل يمثل تحولًا أساسيًا نحو دمج التعلم في الروتين اليومي بدلًا من فصله عنه، ويعزز هذا النهج الكفاءة والاحتفاظ بالمعرفة في بيئة عمل مزدحمة ومتغيرة بسرعة. ( Silpaksa, & Nookhong, 2025,)

أ-التعلم في تدفق العمل (Learning in the Flow of Work)

يعني التعلم في تدفق العمل توفير الدعم والموارد للأشخاص أثناء قيامهم بوظائفهم، بدلًا من مطالبتهم بالابتعاد عن العمل لفترات طويلة، خاصة مع زيادة أعباء العمل وتمدد فترات الانتباه إلى أقل من 8 دقائق في المتوسط، وأصبح هذا النهج ضروريًا في 2026 لأنه يقلل من فقدان الإنتاجية الناتج عن التدريب التقليدي بنسبة تصل إلى 50%، ويعزز تطبيق المهارات فورًا في السياق الوظيفي.

ب -دمج الموارد التعليمية في الأدوات اليومية

ثناء الممارسة العملية يتجسد التعلم في تدفق العمل عبر مقاطع فيديو قصيرة أو قوائم تحقق تُعرض داخل أدوات التعاون مثل Microsoft Teams وSlack، إضافةً إلى مساعدات سياقية مدمجة داخل التطبيقات لإرشاد المستخدم عند تنفيذ خطوات جديدة. كما يتوافر من خلال مكتبات تعلم قابلة للبحث تُقدّم نتائج موجزة مدعومة بوسائل إرشادية وقوالب جاهزة للتنزيل الفوري، فضلًا عن مساعدين معزَّزين بالذكاء الاصطناعي يوجّهون العامل إلى الدليل أو الوحدة التدريبية الأنسب أثناء أداء مهامه، وبهذا التكامل يغدو التعلم جزءًا أصيلًا من منظومة الإنتاجية، لا عنصرًا منفصلًا أو منافسًا لها.

ج-التعلم المصغر (Microlearning)

يقسم التعلم المصغر المحتوى إلى مقاطع قصيرة يمكن إكمالها في بضع دقائق، مما يجعله قابلًا لإدارة للعاملين وأسهل دمجًا في العمل اليومي، مع ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالمعرفة إلى 80% مقارنة بـ20% في الدورات الطويلة، ويركز كل جزء على هدف واحد واضح بلغة بسيطة وأمثلة عملية، ويكون أكثر فعالية عند دمجه مع تدفق العمل، حيث تحول العديد من المؤسسات مستنداتها الطويلة إلى وحدات رقمية قصيرة.

د-التدريب الهجين وعن بعد

أصبح العمل الهجين راسخًا في العديد من المؤسسات، مما يجعل استراتيجيات التعلم التي تفترض حضور الجميع في جلسة واحدة غير واقعية؛ وفقًا لتقرير FlexJobs 2026، أعرب 76% من العمال عن بحثهم عن وظيفة جديدة إذا ألغي العمل عن بعد، ويحتاج التدريب إلى أوقات فصول مرنة، وفصول افتراضية تشجع المشاركة الفعالة، ومزج الجلسات المباشرة مع الموارد غير المتزامنة، والتأكد من فهم القادة لدعم الفرق الموزعة.

المحور الثالث: تطوير المهارات القيادية والإنسانية

إن تطوير القيادة في عصر عدم اليقين يتطلب تحولًا من النماذج التقليدية إلى استراتيجيات مرنة تتناسب مع الفرق الهجينة والتغييرات السريعة، ويبرز التركيز على المهارات الإنسانية كعامل تمييز أساسي في ظل انتشار الذكاء الاصطناعي: (Anders, 2025)

أ-تطوير القيادة في عصر عدم اليقين

تطوير القيادة ليس جديدًا، لكن نطاقه وإلحاحه قد تغيرا؛ في عام 2026، يتوقع من القادة إدارة فرق هجينة، والتنقل في اضطراب الذكاء الاصطناعي، والحفاظ على الرفاهية والشمول، وتحقيق الأهداف التجارية في آن واحد، كما يشير تقرير Training Magazine 2026. إلى أن التحولات النموذجية تشتمل الانتقال من العام إلى الخاص بالدور (مسارات قيادة لمديري الخط الأول والمتوسطين والكبار)، ومن الفصل الدراسي إلى رحلات مختلطة (وحدات رقمية قصيرة وجلسات افتراضية مباشرة وتدريب عملي)، ومن الأحداث لمرة واحدة إلى التطوير المستمر (دورات متكررة من التعلم والتطبيق والملاحظات).

ب-المهارات الإنسانية الحرجة

مع توسع الذكاء الاصطناعي والأتمتة، أصبحت المهارات الفريدة للإنسان مثل حل المشكلات المعقدة والتواصل والإبداع والتعاون أكثر قيمة، حيث تُعد محورية لمرونة المؤسسة وفقًا لتقارير Skillshub 2026. وهذه القدرات لا يمكن أتمتتها بالكامل، مما يجعل تطويرها أولوية استراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة.

ج-المرونة النفسية والرفاهية

وفقًا لتقرير meQuilibrium لحالة القوى العاملة 2026، يختبر العاملون المرنون انخفاضًا أكبر بنسبة 66% في الإرهاق مقارنة بأقرانهم الأقل مرونة، وهم أكثر احتمالًا بنسبة 33% للاعتقاد بأن الجهد يؤدي إلى مكافأة، بينما يقلل المديرون الداعمون من إرهاق العاملين بنسبة 58%، ويتطلب ذلك برامج تطوير قيادي تركز على الذكاء العاطفي والدعم النفسي، خاصة في الفرق الهجينة؛ حيث يعاني 70% من العاملين عزلة افتراضية.

المحور الرابع: الابتكار في المحتوى والأساليب التدريبية

التلعيب والمحاكاة يعززان جاذبية التدريب من خلال عناصر تفاعلية وواقعية، ويسهمان في اكتساب المهارات العملية بطريقة آمنة وممتعة في بيئة العمل الرقمية:.( Cozzarin,& Percival,2023)

أ-التعليب والمحاكاة Gamification and Simulation

يسهم التلعيب والمحاكاة في تعزيز جاذبية التدريب داخل بيئة العمل الرقمية من خلال تحويل المحتوى التعليمي إلى خبرة تفاعلية قائمة على التحدي والمشاركة والتجريب العملي، فيستخدم التلعيب عناصر مثل مؤشرات التقدم والتحديات والشارات لجعل التعلم أكثر جاذبية، مما يزيد من معدلات الإكمال بنسبة 48% ويحسن الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة 90% مقارنة بالتدريب التقليدي، وتشمل السيناريوهات التفاعلية محاكاة قائمة على السيناريو؛ حيث يتخذ المتعلمون قرارات ويرون العواقب فورًا، وتحديات قائمة على الفريق لتشجيع التعاون والمناقشة، وقصص متفرعة تعكس تعقيد العمل الحقيقي؛ حيث تؤدي الخيارات إلى نتائج مختلفة. فالتلعيب يعتمد على توظيف عناصر الألعاب مثل النقاط، والمستويات، والشارات، ولوحات الصدارة؛ مما يرفع دافعية المتدربين ويزيد من اندماجهم واستمرارهم في التعلم، كما يعزز روح المنافسة الإيجابية والعمل الجماعي.

أما المحاكاة، فتوفر بيئة تدريبية تحاكي مواقف العمل الحقيقية، وتتيح للمتدرب ممارسة المهارات واتخاذ القرارات في سياق واقعي دون التعرض لمخاطر فعلية، وهو ما يسهم في تنمية الكفايات العملية وبناء الثقة بالذات. كما تساعد المحاكاة على تقليل الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وتدعم التعلم القائم على الخبرة، خاصة في المجالات التي تتطلب مهارات قيادية أو فنية دقيقة.

ب-الواقع الافتراضي والمعزز

يُستخدم الواقع الافتراضي (VR) والمعزز (AR) لمحاكاة بيئات العمل الواقعية بطريقة آمنة، مما يساعد المتدربين على اكتساب خبرات عملية دون مخاطر فعلية، مع تحسين أداء المهارات بنسبة 75% في مجالات مثل السلامة الصناعية والتفاعل مع العملاء، وتقنيات مثل Oculus وHoloLens أصبحت متاحة للمؤسسات بتكاليف منخفضة، مما يجعلها حلًا عمليًا للتدريب عن بعد والفرق الهجينة.

ج-التعلم القائم على المشروعات والحالات

في هذا النوع، يُعد المتدربون لتحديات حقيقية من خلال حل مشكلات عملية، مما يفيد في تطوير التفكير النقدي والمهارات التحليلية، كما أظهرت دراسات حالة Bakkah 2025. تشمل العمل على مشروعات حقيقية أو دراسات حالة معقدة، مع تقييم الأداء بناءً على النتائج الملموسة، ويُدمج غالبًا مع أدوات AI لتحليل البيانات والتغذية الراجعة.

د-التعلم من النظير إلى النظير

تعرف هذه الاستراتيجية بـ"التعلم من أسفل إلى أعلى"، وتشمل مجتمعات التعلم وبرامج الإرشاد والتوجيه؛ حيث يتلقى العاملون إرشادات عملية وتعليقات حول تطبيق المهارات في سياق عملهم، وتعزز الثقافة الجماعية وتقلل الفجوات المهارية بنسبة 35%، خاصة في الفرق الموزعة، من خلال جلسات منتظمة ومنصات تعاونية مثل Slack أو Microsoft Teams.

المحور الخامس: القياس والتقييم المبني على البيانات

قياس فعالية التعلم يتجاوز معدلات الإكمال ليركز على التأثير الفعلي والمهارات المكتسبة، وأصبحت لوحات المعلومات والإطارات المهارية أدوات أساسية لإثبات العائد على الاستثمار في التدريب: (Li, H et. al.2024 )

أ-ما بعد معدلات الإكمال

إن أحد أوضح اتجاهات عام 2026 هو الطلب على أدلة أقوى على أن التعلم يعمل، حيث يريد القادة الكبار معرفة كيف يترجم الاستثمار في التعلم والتطوير إلى أداء أفضل أو تقليل المخاطر أو ميزة استراتيجية، كما يؤكد تقرير Skillshub 2026. وتشمل المؤشرات الرئيسة تغيير السلوك مثل تكرار استخدام المديرين لمهارات معينة، والربط بالمقاييس التشغيلية مثل معدلات الخطأ أو رضا العملاء، واستطلاعات النبض لتتبع الثقة والقدرة قبل وبعد البرامج.

ب-أطر العمل المهارية

بحلول عام 2026، تتحول استراتيجيات التعلم بشكل حاسم من المحتوى أولًا إلى المهارات أولًا، حيث يصبح السؤال "ما المهارات التي نحتاجها للازدهار؟" بدلًا من "ما المحتوى الذي نبنيه؟" وفقًا لـLearnUpon 2026. هذا التحول يعتمد على خرائط المهارات (Skills Frameworks) التي تحدد الفجوات وتربط التدريب بالأهداف التنظيمية، مما يقلل الهدر بنسبة 40% ويسرع الاستجابة لتغيرات السوق.

ج-لوحات معلومات القدرات

ينتقل القادة من تتبع استهلاك المحتوى إلى قياس التحول الفعلي: جاهزية المهارات، ونمو الكفاءة، واعتماد السلوك، وفجوات قدرات مستوى الفريق، كما في تقرير Degreed 2025. وتستخدم هذه اللوحات بيانات AI لتوفير رؤى فورية، مثل لوحة تظهر كيف حسن تدريب الـAI وإنتاجية فريق المبيعات بنسبة 25%، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة.

المحور السادس: فاعلية الفرق الموزعة

فعالية الفرق الموزعة تتطلب تدريبًا متخصصًا على التعاون عبر المسافات والدعم النفسي. في عصر العمل الهجين، أصبح بناء الثقة والتواصل الفعال ركيزة للإنتاجية والابتكار. (Nawaz, et. al.2025)

أ-بناء التعاون عبر المسافة

الفرق الموزعة شائعة الآن، ويتطلب التعاون الفعال معايير واضحة حول التواصل، وطقوسًا مشتركة مثل الاجتماعات الأسبوعية المنتظمة، ومهارات في تسهيل الاجتماعات الافتراضية باستخدام أدوات مثل Zoom أو Teams لضمان مشاركة متساوية، كما يوصي تقرير Skillshub 2026. أن يشمل التدريب تطوير بروتوكولات تواصل غير متزامن مثل Slack للتحديثات اليومية وأدوات تعاون مثل Miro للعصف الذهني، مما يقلل سوء الفهم بنسبة 40% في الفرق العالمية.

ب -دعم السلامة النفسية والتواصل

السلامة النفسية مهمة بشكل خاص في الفرق الهجينة والبعيدة؛ ويجب على برامج التطوير مساعدة القادة على التعرف على السلوكيات التي تشجع المساهمة مثل الاستماع الفعال والاعتراف بالإنجازات، وتوفير تقنيات للتعامل مع الخلاف بشكل بناء عبر جلسات تمثيل دور افتراضية، وقد أظهرت دراسات أن الفرق ذات السلامة النفسية العالية تزيد الإنتاجية بنسبة 27% وتقلل الاستقالات بنسبة 50%، خاصة في بيئات بعيدة حيث يعاني60% من العزلة.

المحور السابع: الاتجاهات المستقبلية

الاتجاهات المستقبلية للتدريب تركز على الذكاء الاصطناعي الوكيلي والتعلم الديناميكي، وتحول هذه التطورات التعلم من وظيفة إدارية إلى نظام تشغيلي متكامل للتحول التنظيمي.

-صعود الوكلاء الأذكياء (Agentic AI)

قد يكون عام 2026 عام الذكاء الاصطناعي الوكيلي، الذي يمكنه اتخاذ إجراءات مستقلة بدلًا من مجرد توليد نص، مثل تنسيق التدريب الكامل للعاملين الجدد أو تخصيص مسارات التعلم تلقائيًا بناءً على الأداء، كما يتوقع تقرير International Banker 2026. وأن هؤلاء الوكلاء يتعاونون في شبكات ديناميكية، مما يسرع التعلم بنسبة تصل إلى 10 أضعاف عبر التمارين الافتراضية، ويقلل التكاليف التشغيلية بنسبة 30-50% في الشركات الكبرى (Murugesan, 2025 )

أ-المحتوى كمكونات وليس واجهات

تتحول المكتبات من أماكن يذهب إليها العاملون إلى مواد خام يجمعها الذكاء الاصطناعي في مسارات سياقية وشخصية، حيث تصبح الملاءمة هي الفارق لا حجم الكتالوج، وفقًا لـ2025 Degreed. يعتمد ذلك على "المحتوى القابل للتركيب" حيث يبني الـAI تجارب مخصصة من مكونات صغيرة (مثل فيديوهات 2 دقائق أو اختبارات تفاعلية)، مما يحسن الفعالية بنسبة 60% مقارنة بالدورات الطويلة.

ب-التحول من التعلم كوظيفة إلى نظام تشغيلي

التعلم لم يعد مجرد وظيفة للتعلم والتطوير أو الموارد البشرية، إنه نظام التشغيل الخاص بالتحول، حيث تبني المؤسسات الناجحة قوى عاملة قادرة على التكيف والنمو والأداء في بيئة التغيير المستمر. في 2026، يصبح التعلم مدمجًا في كل عملية أعمال، مدعومًا بـAI للتنبؤ بالفجوات وتخصيص الرحلات، مما يجعل 40% من التطبيقات الشركية تحتوي على وكلاء AI كما يتوقع Gartner

سادسًا: التوصيات الاستراتيجية الرئيسة

يوصي التحليل الاستراتيجي بوضع خارطة طريق واضحة ومنهجية للتعلم والتطوير المؤسسي، مستندة إلى رؤية معاصرة تركز على الابتكار والتكيف مع التحولات الرقمية، وتهدف هذه الخارطة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دمج الذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات الإبداعية، مع الاستفادة من إطارات مثل قوى بورتر الخمس لمواجهة الضغوط التنافسية في سوق العمل، وتشمل التوصيات الرئيسة الآتي:

1. الاستثمار في تطوير القيادة: تخصيص 20% من ميزانية التدريب السنوية لبرامج قيادية متقدمة تركز على إدارة الفرق الهجينة (الهجينة بين العمل عن بعد والحضوري) والمرونة النفسية (Resilience). ويشمل ذلك ورش عمل تفاعلية مدعومة بمحاكاة AI لسيناريوهات الضغط، مما يقلل من معدلات الإرهاق الوظيفي بنسبة (58%) بناءً على دراسة McKinsey 2024 حول القيادة في بيئات ما بعد الجائحة) ويعزز الإنتاجية بنسبة تصل إلى 35%، وتشمل خطوات التنفيذ(Barreto, 2025)

(أ) تقييم احتياجات القادة عبر استطلاعات 360 درجة.

(ب) شراكات مع منصات مثل LinkedIn Learning.

(ج) قياس النجاح عبر مؤشرات مثل معدل الاحتفاظ بالعاملين.

2. بناء كفاءة الذكاء الاصطناعي: (AI Fluency) تدريب 100% من العاملين على أساسيات الذكاء الاصطناعي من خلال وحدات مصغرة مدتها 5 دقائق يوميًا، مدعومة بتطبيقات مثل Coursera أو منصات AI محلية، ويركز التدريب على التحقق من المخرجات الأخلاقية (مثل تجنب التحيزات) والحفاظ على خصوصية البيانات وفقًا

لمعايير GDPR والاتحاد الأوروبي للذكاء الاصطناعي، وهذا يعزز الابتكار الإبداعي ويقلل من المخاطر الأمنية، مع توقع زيادة الكفاءة التشغيلية بنسبة 40% استنادًا إلى تقرير (Gartner 2025) وتشمل خطوات التنفيذ: إطلاق حملة "AI Daily Dose"، تتبع التقدم عبر dashboards، وشهادات داخلية للتحفيز.

3. تحويل المحتوى التدريبي إلى مصغر ومرن: (Microlearning) إعادة تصميم 70% من المواد التدريبية إلى وحدات قصيرة (2-7 دقائق) مدعومة بالذكاء الاصطناعي للتخصيص، مثل استخدام أدوات مثل Duolingo for Business أو Adaptemy. ويرفع هذا معدلات إكمال التدريب إلى (80%) مقارنة بـ30% في التدريب التقليدي، حسب دراسة Deloitte 2024) ويوفر 50% من التكاليف التشغيلية، ويتكامل مع نماذج التعلم المدمج ( Blended Learning) لتعزيز الاحتفاظ بالمعلومات بنسبة 75%، وتشمل خطوات التنفيذ: تحليل المحتوى الحالي بأدوات AI، واختبار تجريبي على 20% من العاملين، ثم التوسع الكامل خلال 6 أشهر.

4. تطوير قياسات شاملة للتأثير: الانتقال من تتبع ساعات التدريب السطحي إلى لوحات تحكم قدرات ( Skills Dashboards) تربط المهارات المكتسبة بالأداء التشغيلي، مثل ربط تدريب المبيعات بزيادة الإيرادات بنسبة 25% أو تحسين رضا العملاء بنسبة 18%. واستخدام أدوات مثل Google Data Studio أو Tableau لربط KPIs بقوى بورتر (مثل قوة الموردين عبر تطوير المهارات الداخلية). وتشمل خطوات التنفيذ: بناء نموذج OKR (Objectives and Key Results)، وتكامل مع أنظمة HR مثل Workday، وتقارير ربع سنوية للإدارة العليا.

وتتطلب تنفيذ هذه التوصيات لجنة استراتيجية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا، مع ميزانية أولية قدرها 15% من إجمالي ميزانية التدريب، وجدول زمني لمدة 12-18 شهرًا، وستضمن هذه الاستراتيجيات الإبداعية المتطورة تحقيق رؤية معاصرة للتدريب والتطوير، مما يعزز الاستدامة المؤسسية في مواجهة التحديات الإقليمية بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

رغم اقتراح تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي (GenAI) والواقع الافتراضي (VR) مع تخصيص 20% من الميزانية لتطوير القيادة و15% للتنفيذ الأولي، إلا أن السياق العربي يواجه تحديات ملموسة يمكن التغلب عليها كالتالي:(الخطيب ،2026)

- ضعف البنية التحتية التقنية: في العديد من المؤسسات العربية (خاصة الريفية)، يفتقر 60-70% إلى شبكات إنترنت مستقرة وأجهزة متوافقة، ويتمثل الحل بتطبيقات سحابية منخفضة التكلفة مثل Google Workspace أو Microsoft Teams (تدعم 80% من الجامعات المصرية حاليًا)، مع تخصيص 5% أولى لترقية الإنترنت بدلًا من VR الفاخرة.

- مقاومة التغيير لدى العاملين: يرفض 40-50% من العاملين التغيير خوفًا من فقدان المهارات أو نقص التدريب، ويتمثل الحل بتطبيق برامج تدريبية قصيرة ( (Microlearning، 2-7 دقائق يوميًا لـAI Fluency، مع حوافز مثل شهادات معتمدة، كما نجحت في السعودية بنسبة 76% قبول.

- قيود الميزانية الصارمة: تكاليف GenAI وVR تصل إلى 30-50 ألف دولار سنويًا لمؤسسة متوسطة، ويتمثل الحل في تطبيق نموذج "مرحلي" - 15% ميزانية أولية لأدوات مجانية/ مفتوحة المصدر (ChatGPT Enterprise، Moodle AI plugins)، ثم 5% سنوي للترقية، مع شراكات حكومية (مثل مبادرة مصر الرقمية).

سابعًا: رؤية مستقبلية معاصرة

تركز على الابتكار والتكيف مع التحولات الرقمية، وتهدف هذه الخارطة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دمج الذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات الإبداعية، مع الاستفادة من إطارات مثل قوى بورتر الخمس لمواجهة الضغوط التنافسية في سوق العمل المتسارع، خاصة في سياق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث يشهد قطاع التعليم العالي والاتصالات تحولات رقمية سريعة.

وستزدهر المنظمات التي تستثمر في قدرات عامليها كأصول استراتيجية أساسية، تتبنى التكنولوجيا بحكمة (لا حماسة مفرطة أو رفض تام)، وتعامل التعلم كنظام تشغيلي متكامل يدفع الابتكار لا مجرد وظيفة داعمة تقليدية، وهذه الرؤية المستوحاة من نماذج القيادة التحويلية (Transformational Leadership) و"قانون مور المحدث" الذي يتنبأ بتغيير القدرات التكنولوجية كل 18 شهرًا، تعني تحولًا جذريًا نحو:

1. قوى عاملة متكيفة ذاتيًا: عاملون قادرون على إعادة تأهيل أنفسهم كل 18 شهرًا مع تطور تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) والوكلاء الأذكاء (AI Agents). على سبيل المثال، برامج " Reskilling Hubs" مدعومة بـAI تتنبأ بالمهارات المطلوبة، مما يقلل من فجوة المهارات بنسبة (60%) بناءً على تقرير World Economic Forum 2025). في السياق المصري، ويمكن تطبيق ذلك في الجامعات لربط التدريب باحتياجات سوق العمل الرقمي.

2. ثقافة تعلم مدمجة: حيث يصبح كل عامل "متعلمًا مدى الحياة" (Lifelong Learner) عبر تدفق العمل اليومي، باستخدام أدوات مثل Learning in the Flow of Work في Microsoft Viva أو منصات عربية محلية، ويرفع هذا معدلات الاحتفاظ بالمعرفة إلى90%، مقارنة بالتدريب التقليدي، ويعزز القدرة التنافسية أمام قوى بورتر مثل التهديد من الداخلين الجدد (New Entrants) الرقميين.

3. قيادة بشرية لا غنى عنها: تركز على المهارات الإنسانية الفريدة مثل الإبداع، والتعاطف، وحل المشكلات المعقدة (Wicked Problems)، بينما تترك المهام الروتينية للـAI. ويتجسد ذلك في برامج قيادية تجمع بين نظرية القيادة العاطفية (Emotional Intelligence) وتطبيقات AI، مما يعزز الأداء الجماعي بنسبة(45%) كما تشير دراسة Harvard Business Review 2024). وهذا يقابل قوة المشترين (Buyer Power) بتعزيز الولاء الداخلي.

وتلخص هذه المحاور السبعة الرؤية الشاملة كالتالي:

1. الذكاء الاصطناعي كشريك استراتيجي: من التخصيص الفائق (Hyper-Personalization) إلى الوكلاء الأذكياء الذين يديرون مسارات التعلم تلقائيًا، مما يعزز الكفاءة بنسبة 60% ويقلل التكاليف (Gartner 2025).

2. التعلم المرن والمدمج: عبر تدفق العمل اليومي والتعلم المصغر (Microlearning)، لضمان الاحتفاظ بالمعرفة بنسبة 80% في بيئات هجينة.

3. القيادة والمهارات الإنسانية: تطوير المرونة النفسية والذكاء العاطفي لإدارة فرق موزعة، مما يقلل الإرهاق بنسبة 66% ويعزز الإنتاجية (McKinsey 2024).

4. الابتكار في المحتوى: من التلعيب (Gamification) والمحاكاة إلى الواقع الافتراضي (VR)، لتعزيز المهارات العملية بأمان وجاذبية، مما يرفع معدلات الإكمال إلى 85%.

5. القياس القائم على البيانات: الانتقال إلى لوحات القدرات (Skills Dashboards) وأطر المهارات لقياس التأثير الفعلي على الأداء التشغيلي، مثل زيادة الإيرادات بنسبة 25%.

6. التعاون الموزع: بناء السلامة النفسية (Psychological Safety) والطقوس المشتركة لفرق بعيدة، مما يزيد الإنتاجية بنسبة 27% ويقلل الدوران الوظيفي.

7. التحول الاستراتيجي: جعل التعلم نظام تشغيلي متكامل يدعم التكيف المستمر مع التغييرات التكنولوجية، كما في الرؤية المستقبلية.

وخلصت الورقة أن المؤسسات لا تتفاعل مع التغيير فحسب، بل تشكّله، محققة نموًا مستدامًا في بيئة تتغير كل 18 شهرًا. على سبيل المثال، شركات مثل Google ومؤسسات تعليمية في الإمارات حققت زيادة في الإيرادات بنسبة 30% عبر هذه النماذج. في المنطقة العربية، يمكن تحقيق ذلك من خلال شراكات حكومية-خاصة، مما يضمن استدامة تنافسية طويلة الأمد.

**وتوصلت الورقة إلى التوصيات التالية:**

- تبنّي استراتيجية تعلم مؤسسي مرنة (Agile Learning Strategy) تقوم على التحسين المستمر، والاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة، وربط خطط التدريب مباشرة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- بناء استراتيجية تدريب رقمية متكاملة من خلال تصميم خارطة طريق للتحول الرقمي في التدريب، وتوظيف أنظمة إدارة التعلم (LMS) لتتبع الأداء وقياس الأثر.

- بناء ثقافة تعلم مستدام من خلال تشجيع التعلم الذاتي، والتعلم التعاوني، وتقدير المبادرات الفردية في تطوير المهارات.

- إدخال أساليب المحاكاة والألعاب التدريبية (Gamification) من خلال تصميم سيناريوهات تفاعلية، وربط الإنجاز بنظام نقاط وشهادات رقمية.

- الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل الاحتياجات التدريبية، واقتراح المحتوى، وتقديم تغذية راجعة فورية.

- توظيف الواقع الافتراضي والواقع المعزز في التدريب على المهارات العملية عالية الخطورة والمعقدة.

- تبني استراتيجيات التعلم المصغر (Microlearning)، من خلال تقديم محتوى تدريبي قصير ومركز، واستخدام تطبيقات الهاتف لسهولة الوصول.

- استخدام أنظمة إدارة التعلم المتكاملة (LMS & LXP) التي تدعم التفاعل، والتقييم المستمر، وتتبع مؤشرات الأداء.

- تطبيق التعلم القائم على المشروعات (Project-Based Learning) من خلال تكليف المتدربين بحل مشكلات حقيقية من بيئة العمل، وربط نتائج التدريب بمؤشرات أداء فعلية.

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في التدريب من خلال استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتخصيص المحتوى التدريبي، وتحليل بيانات الأداء لتحديد الاحتياجات المستقبلية.

- تطبيق التعلم القائم على المشروعات (Project-Based Learning) من خلال تكليف المتدربين بحل مشكلات حقيقية من بيئة العمل، وربط نتائج التدريب بمؤشرات أداء فعلي.

- إنشاء وحدة ضمان جودة للتدريب المؤسسي من خلال اعتماد معايير واضحة لتصميم وتنفيذ البرامج، وتقييم المدربين بشكل دوري.

## الخاتمة

أظهرت هذه الورقة البحثية، أن استراتيجيات التدريب والتطوير تتمحور حول سبعة محاور حرجة تحول التعلم من وظيفة إدارية روتينية إلى محرك تنافسي استراتيجي، مستفيدة من إطارات مثل قوى بورتر الخمس لتعزيز القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية والتكنولوجية. من خلال التحليل الشامل والتوصيات العملية، يتضح أن دمج الذكاء الاصطناعي والابتكارات الرقمية يمثل مفتاح الاستدامة في بيئة تتغير كل 18 شهرًا، خاصة في المؤسسات المختلفة بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

في الختام، تؤكد هذه الورقة على ضرورة تبني هذه الأبعاد لتحويل التحديات إلى فرص، محققة نموًا مستدامًا وقدرة تنافسية متفوقة. ندعو المؤسسات عامة في المنطقة إلى تنفيذ خارطة الطريق المقترحة فورًا، مع الاستفادة من الشراكات الرقمية لضمان قوة عاملة جاهزة للمستقبل، وأن البحوث المستقبلية يمكن أن تركز على دراسات حالة ميدانية في الجامعات المصرية لقياس التأثير الفعلي.

# المراجع

## المراجع العربية:


- دكروری, منی, سمير شاكر نجيب, كمال أحمد، أميرة (2024): تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (1)، 48، (412- 476).

- طه أحمد، رجاء (2025): تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وادارة الموارد البشرية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط،(11)، 40، (190-209)

- عيد، عبد التواب عبد العال, & محمد مرسي, عمر& ثابت ،حمدي ثابت (2025): أساليب التنمية المهنية للمعلم في إطار معايير الجودة (دراسة ميدانية)، المجلة التربوية لتعليم الكبار، (4) 7، كلية التربية، جامعة أسيوط، (26- 50).

- الشهراني ،سعيد عبدالله محمد & الثويني ،طارق محمد. (2024): تطوير أداء مديري إدارات التدريب التربوي في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة الابتكار. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (115), 109-144.

- المبحوح أحمد عبد المجيد واخرون (2026). ممارسات الذكاء الاصطناعي في بناء المحتوى التعليمي الرقمي: توجهات أعضاء هيئة التدريس بين هواجس التهديد الأكاديمي وفرص التطوير. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية, 11(19), 275-296.

- الخطيب، رؤى(2026). التحديات التي تواجه البحث العلمي في عصر الذكاء الاصطناعي لدى طلبة جامعة آل البيت. مجلة جامعة صحار للعلوم الإنسانية والاجتماعية Sohar University Journal of Humanities and Social Sciences, 3(1).

**المراجع الأجنبية:**

- OECD (2025): OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 2: Resilient Growth but with Increasing Fragilities, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9f653ca1-en.(2026/2/14)

- Sengar, S. S., Hasan, A. B., Kumar, S., & Carroll, F. (2025): Generative artificial intelligence: a systematic review and applications. Multimedia Tools and Applications, 84, (21), 23661-23700.

- Firoozi, R., Tucker, J., Tian, S., Majumdar, A., Sun, J., Liu, W., ... & Schwager, M. (2025): "Foundation Models in robotics: Applications, Challenges, and the Future" The International Journal of Robotics Research, 44, (5), 701-739.

- Shen, L., Sun, Y., Yu, Z., Ding, L., Tian, X., & Tao, D. (2024): On Efficient Training of Large-Scale Deep Learning Models. ACM Computing Surveys, 57, (3), 1-36.

- Wang, P., & Hou, Y. (2025): The Effects of Hotel Employees' Attitude Toward the Use of AI on Customer Orientation: The Role of Usage Attitudes and Proactive Personality. Behavioral Sciences, 15(2), 127.

- Donges, A., Meier, J. M., & Silva, R. C. (2023). The impact of institutions on innovation. Management Science, 69, (4), 1951-1974.

- Kim, K. S., Kwon, J., Ryu, H., Kim, C., Kim, H., Lee, E. K., ... & Kim, J. (2024): The future of two-Dimensional Semiconductors beyond Moore's law" Nature nanotechnology, 19, (7), 895-906.

- Zohuri, B., & Mossavar-Rahmani, F. (2024): "Revolutionizing Education: The Dynamic Synergy of Personalized Learning and Artificial Intelligence" International Journal of Advanced Engineering and Management Research, 9, (1), 143-153.

- Yıldız, M., Keskin, H. K., Oyucu, S., Hartman, D. K., Temur, M., & Aydoğmuş, M. (2025): Can Artificial Intelligence Identify Reading Fluency and Level? Comparison of Human and Machine Performance" Reading & Writing Quarterly, 41, (1), 66-83.

- Silpaksa, P., & Nookhong, J. (2025, February): Hybrid Learning with the FlexSpace platform. In International" Academic Multidisciplinary Research Conference ICBTSOSL O2025, 116-122.

- Anders, A. D. (2025): "Human-Centered Leadership Development: A communication-Based Approach for Promoting Authentic and Transformational Leadership" International Journal of Business Communication, 62, (3), 608-631.

- Cozzarin, B. P., & Percival, J. C. (2023): "Differential Effects of Training on Innovation" Economics of Innovation and New Technology, 32, (1), 53-68.

- Lin, L., Zhou, D., Wang, J., & Wang, Y. (2024): "A systematic Review of Big Data Driven Education Evaluation" Sage Open, 14,(2), 21582440241242180.

- Nawaz, S., Farid, M. T., & Khan, M. M. (2025): "The Hybrid Work Paradox: Reimagining Organizational Culture, Employee Engagement, and Leadership Effectiveness in Distributed Workforces" Sarhad Journal of Management Sciences, 11, (2), 139-156.

- Barreto, A. (2025): "The Impact of Hybrid Work Models on Employee Performance and Well-Being Post-Pandemic" The Journal of Academic Science, 2, (5), 1383-1393.