



يسشرف هذا المقال التحولات المستقبلية في إدارة الأداء الوظيفي في العالم العربي، محللاً أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي والوعي الإنساني على صياغة نموذج عربيٍّ جديدٍ للأداء المستدام، يجمع بين التقنية والقيم والإنسان في منظومة متكاملة للتميز المؤسسي.

617 المشاهدات | عدد المشاهدات : د. محمد العامري | الكاتب : November 4, 2025



## استشراف مستقبل إدارة الأداء الوظيفي في العالم العربي Foresight and the Future of Performance Management in the Arab World

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

إن مستقبل إدارة الأداء الوظيفي في العالم العربي ليس مجرد استمرارية لما هو قائم، بل هو إعادة تعريف شامل لمفهوم الأداء ذاته في ضوء التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية التي تُعيد صياغة طبيعة العمل، وأدوار الإنسان، ووظائف المؤسسات في القرن الحادي والعشرين. فالمشهد الإداري العربي يعيش اليوم على مفترق طرق بين إرث تقليديٍّ من النظم الورقية والإجرائية التي تعكس ماضي البيروقراطية، وبين موجة رقمية متتسارعةٍ تُعيد تعريف الكفاءة والإنتاجية والقيادة من منظورٍ جديدٍ. وقد أصبحت إدارة الأداء

إحدى أهم أدوات التحول المؤسسي في هذه المرحلة، لأنها تجسد في جوهرها العلاقة بين الإنسان والنظام، بين الفكر والتنفيذ، وبين القيمة الفردية والأثر الجماعي. ومن هنا، فإن استشراف مستقبلها في العالم العربي يعني استشراف مستقبل الوعي الإداري العربي نفسه، لأنه لا يمكن أن نفصل الأداء عن العقل الذي يديره، ولا الإنسان عن النظام الذي يعمل فيه.

لقد أثبتت التجارب الرائدة في المنطقة أن الاستثمار في بناء أنظمة أداء متكاملة لم يعد رفاهًا إدارياً بل أصبح مطلباً وطنياً واستراتيجياً، لأن الأداء الفردي لم يعد انعكاساً لمهارة الموظف فقط، بل أصبح مؤشراً على نضج المؤسسة، ومدى قدرتها على خلق بيئة محفزة للتميز والابتكار. ومع صعود الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي للبيانات، واتساع مفهوم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، أصبح على المؤسسات العربية أن توازن بين التقدم التقني والعمق الإنساني، وأن تضمن أن تبقى التقنية في خدمة الإنسان لا بدلاً عنه، وأن تبقى القيم في مركز القرار لا على هامشه. فالمستقبل العربي في إدارة الأداء لن يقياس بسرعة الأنظمة فقط، بل بقدرتها على بناء إنسان أكثر وعيًا وكفاءةً ومسؤوليةً.

## ١٠٣ فهرس المقال

- ١٠١ التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء: من الأنظمة الورقية إلى الذكاء الاصطناعي التحليلي
- ١٠٢ التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني في الأداء المستقبلي
- ١٠٣ إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفي والابتكار
- ١٠٤ جدارات المستقبل: من المهارة التقنية إلى المرونة الإدراكية والسلوكية
- ١٠٥ حوكمة الأداء في العالم العربي بين التقنية والقيم
- ١٠٦ القيادة المستقبلية والتحول من الإدارة إلى التوجيه بالوعي
- ١٠٧ بناء الثقة المؤسسية الذكية في بيئة الأداء الرقمي
- ١٠٨ نحو نموذج عربي متكامل لإدارة الأداء المستقبلي

## ١٠١ التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء: من الأنظمة الورقية إلى الذكاء الاصطناعي التحليلي

إن التحول الرقمي في إدارة الأداء لم يعد مجرد خيار إداري أو تحديٌ تقنيٌ تسعى المؤسسات إلى تبنيه، بل أصبح متطلباً استراتيجياً تفرضه المرحلة التاريخية الجديدة التي يعيشها العالم، حيث أصبحت المعلومة هي رأس المال الحقيقي، والبيانات هي المحرك الأساسي لاتخاذ القرار، والذكاء الاصطناعي هو الشريك الثالث في القيادة إلى جانب الإنسان والنظام. فالمؤسسات التي كانت تدير الأداء عبر استهارات ورقية تعبأ بدوياً وتُخزن في الأدراج لم تعد قادرةً على مواكبة بيئة العمل الحديثة التي تدار فيها اللحظة بلحظة عبر البيانات والتحليل اللحظي والاستجابة الفورية. إن التحول الرقمي هنا لا يعني استبدال الورق بالشاشة فقط، بل هو انتقال في فلسفة الإدارة من الرقابة اللاحقة إلى الرؤية الاستباقية، ومن التقييم الانطباعي إلى التحليل الموضوعي، ومن القرارات الحدسية إلى القرارات المبنية على البيانات.

ففي الأنظمة التقليدية، كان الأداء يُقاس مرّة في نهاية العام، ويختزل في أرقامٍ جامدةً لا تعكس الحقيقة الكاملة لما يحدث في بيئة العمل. أما في الأنظمة الذكية الحديثة، فإن الأداء أصبح يُقاس في الزمن الحقيقي من خلال أنظمة رقمية متكاملة تتابع الأهداف وتراقب المؤشرات وتحل الاتجاهات وتصدر توصيات تلقائية تساعد القادة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. هذه الأنظمة لا تكتفي بجمع البيانات بل تحولها إلى معرفة، والمعرفة إلى وعي، والوعي إلى قراراتٍ واعيةٍ تُسهم في تحسين السلوك والأداء. لقد تحول نظام إدارة الأداء إلى محركٍ مؤسسيٍ رقميٍ يربط بين وحدات المنظمة وينسق قراراتها ويحلل ديناميكياتها الداخلية كما يفعل الدماغ في الجسم الحي. يرسل إشاراتٍ حين يختل التوازن، ويحفز الإجراءات التصحيحية، ويذكر القيادة بنسب المؤسسة الحقيقي الذي قد لا يرى بالعين المجردة.

وفي هذا السياق، تُعتبر تقنيات الذكاء الاصطناعي التحليلي (Analytical AI) حجر الزاوية في التحول الرقمي لإدارة الأداء، لأنها تحول الكم الهائل من البيانات اليومية إلى بصائر (Insights) تساعد الإدارة على فهم الأنماط السلوكية والاتجاهات التشغيلية بشكلٍ استباقيٍ. وبفضل خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning) والتعلم العميق (Deep Learning)، يمكن للنظام أن يتعلم من بيانات الأداء السابقة، ويفارقها بالحالية، ويتبنّا بالنتائج المستقبلية بناءً على المتغيرات السلوكية والتنظيمية. فمثلاً، يمكنه أن يحلل معدلات الإنجاز وسلوك الحضور والالتزام والتفاعل الداخلي ليحدد مؤشراتٍ مبكرةً على انخفاض التحفيز أو احتمالية التسرب الوظيفي أو بوادر الإجهاد الوظيفي. وهكذا تتحول إدارة الأداء من وظيفة تتبع ما حدث إلى منظومة تستشرف ما سيحدث.

وقد بدأت بعض المؤسسات العربية، ولا سيما في دولة الإمارات العربية المتحدة، بتطبيق هذا النوع من الأنظمة المتقدمة في القطاعين الحكومي والخاص، حيث أصبح الموظف قادرًا على تتبع أهدافه وإنجازاته وملحوظاته وتغذيتها الراجعة في الزمن الحقيقي من خلال نظام إدارة الأداء الذكي (EPMS Smart System)، الذي يربط بين تقييم الأداء الفردي والأداء المؤسسي، ويوفر تقارير تحليلية فورية تُعين القيادة على اتخاذ قراراتٍ مبنيةٍ على الأدلة. وفي المملكة العربية السعودية، أتاحت التحول الرقمي في إطار رؤية 2030 بناءً أنظمة موحدة تدمج تقييم الأداء في منظومة التحول الوطني للموارد البشرية، بحيث تُصبح البيانات مصدرًا مشتركًا للتعلم المؤسسي والتحسين المستمر.

لكن التحول الرقمي لا يتوقف عند رقمنة الإجراءات، بل يمتد إلى بناء ثقافة الأداء الرقمية، وهي الثقافة التي تجعل كل موظف جزءًا من منظومة البيانات، وكل عملية فرصةً للتعلم، وكل تفاعل مدخلًا للمعلومة. فحين يصبح الأداء مسجلاً ومحلاً لحظياً، تُصبح الشفافية قاعدةً وسلوك الوعي ضرورةً، لأنّ النظام يراقب لا يعاقب بل ليذكر ويساعد. وهنا يتحول المدير من مُتابع إلى مُوجه، ويتحول الموظف من منفذ إلى شريك في التحليل والتحسين، لأنّ البيانات لم تعد أدلةً للمساءلة فقط، بل وسيلةً للتمكين الذاتي. فالنظام الذكي يقدم للموظف تقاريرًا تحليليةً عن أدائه، ويقترح عليه فرضاً للتعلم والتطوير بناءً على نقاط ضعفه وقوته، فيُصبح التقييم فعلًا تربويًا أكثر منه إجراءً إدارياً جامداً.

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي في إدارة الأداء يحمل معه تحديات أخلاقية جوهريّة تتعلق بملكية البيانات وخصوصيتها وعدالتة استخدامها. فحين تُصبح كل خطوةٍ وسلوكٍ مؤشرٌ مسجلاً رقمياً، تظهر الحاجة إلى

منظومة حوكمة رقمية تحدد بوضوح من يملك الحق في الوصول إلى البيانات، ومن يفسّرها، ولأي غرض تُستخدم. وهنا تجلّى أهمية الدمج بين التحول التقني والتحول القيمي، لأن التقنية بلا قيمة قد تنتج كفاءة بلا إنسانية، أما حين تدار بالضمير فإنها تصبح وسيلة للاقناع والإحسان في العمل. ومن هنا فإن نجاح التحول الرقمي في العالم العربي لن يقاس بمدى تطور الأنظمة فقط، بل بمدى قدرتها على احترام الإنسان وصون كرامته وتحفيزه على النمو الذاتي.

وفي المستقبل القريب، ستلعب تقنيات البلوك تشين (Blockchain) دوراً محورياً في إدارة الأداء، إذ ستسهم بتوثيق السجلات المهنية والإنجازات الفردية بشكل لا مركزي وآمن وشفاف، مما سيحدث ثورة في مفاهيم العدالة والاعتراف بالمحظوظ. فالترقية لن تبني على التقارير فقط، بل على سجل رقمي غير قابل للتلاعب يثبت كل إنجاز ومهارة وسلوك أثبته الموظف خلال مسيرته. كذلك ستسهم تقنيات التحليل العاطفي الاصطناعي (Affective AI) برصد الحالة الشعورية للموظفين وتحليلها بذكاء من خلال اللغة والنبرة والتفاعل الرقمي، لتوفير تدخلات فورية تدعم الصحة النفسية وتحافظ على التوازن المهني.

ومن زاوية استراتيجية، فإن التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء يمثل الخطوة الأولى نحو بناء ما يعرف بـ المؤسسة المستبصرة (Insightful Organization)، وهي المؤسسة التي لا تكتفي بأن تعرف أين تقف بل تفهم إلى أين تتجه، والتي لا تراقب الأرقام فحسب بل تدرك معانيها وسياقاتها وتأثيراتها. وهذه المؤسسة هي التي ستقود المستقبل العربي، لأنها ستحول الذكاء الاصطناعي من أداة للتنفيذ إلى عقل مساعد في التفكير، ومن وسيلة للمراقبة إلى وسيلة للتعلم، ومن كيان تقني جامد إلى شريك أخلاقي في اتخاذ القرار.

وهكذا يتضح أن التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء ليس مجرد تحديث للنظام بل هو ثورة في الوعي الإداري، لأنه يحول المؤسسات من كيانات تراقب موظفيها إلى كيانات تساعدهم على أن يراقبوا أنفسهم، ومن نظم تسجيل الأداء إلى منظومات تربّي السلوك، ومن إدارات تفسّر البيانات إلى ثقافات تصنع من البيانات وعيًا. وعندما يُدار هذا التحول بعقل واعٍ ورؤى إنسانية متقدمة في القيم العربية والإسلامية، سيصبح العالم العربي قادرًا على تقديم نموذج فريد يزاوج بين الذكاء الاصطناعي والذكاء القيمي، بين الأداء الرقمي والوعي الإنساني، وبين التقنية والضمير، ليعلن للعالم أن المستقبل لا يصنع بالآلات فقط، بل بالعقل التي تعرف كيف تُسرّها لخدمة الإنسان وبناء حضارته.

## التوزن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني في الأداء المستقبلي

إن الحديث عن مستقبل إدارة الأداء دون التوقف عند مسألة التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني يعد اختزالاً مخللاً للصورة الكاملة، لأن جوهر التحول الإداري القادم لا يكمن في إدخال التكنولوجيا فحسب، بل في إدارة العلاقة بين الإنسان والآلة ضمن منظومة متكاملة تحفظ لكل طرف مكانه ووظيفته وحدوده الأخلاقية. فالمستقبل لن يدار بالكامل بالخوارزميات، كما لن يظل رهين الحدس الإنساني غير الممنهج، بل سيكون ثمرة تفاعلٍ واعٍ بين عقل رقمي يحلل ويُسرّع ويهادِد، وعقل إنساني يُبدع ويُقدّر ويوازن ويوجه. إن التوازن بين الذكاءين هو التحدى الأكبر أمام العالم، وهو في الوقت نفسه الفرصة الكبرى للعالم العربي إذا استطاع أن يعيد تعريف هذا التفاعل من منظور قيمي وإنساني يراعي هويته الثقافية ويستثمر في قدراته

البشرية بدل أن يستبدلها.

إن الذكاء الاصطناعي اليوم قادر على تحليل مiliارات النقاط من البيانات في لحظات، واكتشاف أنماط خفية لا تراها العين البشرية، وبناء نماذج تنبؤية لتوقع الاتجاهات السلوكية والمهنية. لكن هذا الذكاء، مهما بلغ من الدقة، يظل خالياً من المعنى<sup>٢</sup>، لأن المعنى نتاج إنسانيٍ محض. فالآلة تدرك العلاقة بين المتغيرات، لكنها لا تدرك القيمة الأخلاقية لتلك العلاقة، تحدد النمط لكنها لا تملك الضمير الذي يقرر ما إذا كان هذا النمط معموداً أم مرفوضاً. ومن هنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي الذي يمنع القرار بعده الأخلاقي والاجتماعي والثقافي. فبينما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوصي بإجراءٍ إداريٍ يحقق الكفاءة القصوى، قد يدرك الإنسان أن هذا الإجراء نفسه قد يخل بالعدالة أو يضعف الانتماء أو يهدد قيم المؤسسة، فيتدخل ليوازن بين الكفاءة والقيمة. وهذا ما يجعل الذكاء الإنساني في المستقبل ليس خصماً للذكاء الاصطناعي بل ضابطاً ليقاعده، يُوجهه كما يُوجه القائد آلة دقة تعمل بلا روح لكنها تحتاج إلى ضميرٍ كي لا تخطئ الطريق.

وفي سياق إدارة الأداء، يتجلى هذا التوازن في ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى التقييم، ومستوى القرار، ومستوى التطوير. فعلى مستوى التقييم، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحلل الأداء السلوكي والمهني بدقة عالية من خلال البيانات، لكنه يحتاج إلى الذكاء الإنساني ليفسر الدوافع خلف الأرقام ويدرك السياق الإنساني الذي لا تلتقطه الخوارزميات. وعلى مستوى القرار، يمكن للنظام الذكي أن يرّشح الحلول المثلثة بناءً على الأنماط الإحصائية، لكن الإنسان هو من يختار أيّ هذه الحلول أنساب في ضوء الظروف القيمية والثقافية. أما على مستوى التطوير، فإن الذكاء الاصطناعي قادر على اقتراح خطط تدريب شخصية بناءً على الفجوات السلوكية، لكن الذكاء الإنساني هو من يحول التدريب إلى تجربة تعليمية ذات معنى تراعي مشاعر المتعلم ودواجهه وحاجاته النفسية. فالمستقبل لا يريد أنظمة تصدر أوامر، بل منظومات تعلم الإنسان كيف يفكر، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا حين يتكامل الذكاءان في خدمة الهدف المشترك: تحسين الأداء من أجل الإنسان، لا العكس.

لقد بدأت بعض المؤسسات الرائدة عالمياً، مثل Google وIBM وMicrosoft، بتطوير ما يُعرف بـ(الذكاء التعاوني Collaborative Intelligence)، وهو نهجٌ يبني على تكامل الإنسان والآلة في عملية اتخاذ القرار. فبدلاً من أن يستبدل الموظف بالنظام، أصبح النظام هو زميل العمل<sup>٣</sup> الذي يساعد الإنسان على التفكير بشكل أعمق وأسرع وأدق، بينما يحتفظ الإنسان بدوره كمفاوض للأثر وفوجئه للقيمة. وهذا المفهوم يجب أن يجد طريقه إلى المؤسسات العربية، لأن التحدي القائم ليس في امتلاك التقنية بل في إدارة التفاعل معها. فالمؤسسة التي تُسخر الذكاء الاصطناعي لتقوية ذكاء موظفيها ستتقدم، بينما المؤسسة التي تُسخره لمراقبتهم ستتراجع، لأن التقنية حين تستخدم للمساءلة فقط تنتج خوفاً، وحين تُستخدم للتطوير تنتجوعياً.

ومن المهم أن تدرك أن التوازن بين الذكاءين لا يُقاس بنسبة رقمية بل بمستوى النضج الثقافي والإداري للمؤسسة. فكلما كانت القيادة واعيةً بقيمة الإنسان في المعادلة، حافظت على هذا التوازن دون أن تميل نحو مركزية النظام أو فوضى الذات. ولهذا، يجب أن تبني أنظمة الأداء المستقبلية في العالم العربي على مبدأ الذكاء المزدوج<sup>٤</sup>، أي أن تصمم لتعلم من الإنسان كما يتعلم الإنسان منها، في علاقة تبادلية تُشري بالطرفين. فالذكاء الاصطناعي يغذى نفسه ببيانات السلوك البشري، لكن هذه البيانات تكتسب قيمتها حين

تعيد للإنسان فهم ذاته وسلوكيه ونتائجها. وهكذا يتحول النظام إلى مرآة رقمية تُرى الإنسان واقعه المهني كما هو دون تزييف أو تجميل، لكنه في الوقت نفسه يمنحه فرصة للتأمل والتحسين.

أما على المستوى القيمي العربي، فإن التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني يجب أن يستمد من فلسفتنا الحضارية التي تضع الإنسان في المركز، لا كعنصر إنتاج فحسب، بل كفاية في ذاته. فالادارة العربية المستقبلية لا يجب أن تنسخ النماذج الغربية التي تُقياس الأداء بمقدار العائد المالي فقط، بل عليها أن تتطور نموذجاً عربياً يقوم على الكفاءة الأخلاقية إلى جانب الكفاءة الإنتاجية. وهذا يعني أن الذكاء الاصطناعي يجب أن يُبرمج ليحترم القيم الإنسانية التي تحكم السلوك في ثقافتنا، مثل العدالة، والشفافية، والرحمة، والإحسان، والموازنة بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة. إن برمجة الخوارزميات وفق هذه القيم ليست مجرد إجراء تقني، بل هي فعلٌ حضاريٌ يعبر عن الوعي العربي القادر على تحويل التقنية من أداة مستوردة إلى جزء من مشروع إنسانيٍ متكاملٍ.

ومن الزاوية التعليمية والتطویرية، سيؤدي هذا التوازن إلى ولادة نموذجٍ جديدٍ في التدريب والتمكين يقوم على مفهوم الذكاء التفاعلي، حيث يتعلم الإنسان من الآلة ويتعلّم النظام من الإنسان في الوقت نفسه. فالمدرب المستقبلي لن يكون معلماً فقط، بل فِيسراً لعملية تعلم تشاركيّة بين الموظف والنظام، يستخدم التحليلات الذكية لتوجيه الحوار، لكنه يحافظ على البعد الإنساني الذي يُشعل الحافز ويبقي روح التعلم حيّة. وهذا التكامل بين الذكاءين سيخلق بيئة عمل أكثر نضجاً، لأنّها تجمع بين الدقة الرقمية والدفء الإنساني، وبين السرعة التقنية والعمق الأخلاقي، وبين الحساب والمنطق من جهة، والشعور والمعنى من جهة أخرى.

إن التحدي الحقيقي أمام القيادات العربية في السنوات القادمة لن يكون في اقتناء أحدث الأنظمة، بل في بناء قيادات قادرة على التفكير المزدوج (Dual Thinking): تفكير رقمي يُدرك لغة البيانات، وتفكير إنساني يُحافظ على لغة القيم. فالمستقبل لن يكون لمن يتقن التقنية فقط، بل لمن يتقن الإنسانية أيضاً. ولعل هذا هو جوهر الإدارة الحديثة كما عبر عنه Peter Drucker حين قال: إن الإدارة هي عمل إنساني قبل أن تكون علمًا، والذكاء الاصطناعي مهما تطور سيبقى أداةً ما لم يجد في الإنسان من يوجّهه بالضمير والمعنى. إن التوازن بين الذكاءين إذاً ليس خياراً تنظيمياً، بل ضرورة وجودية لحفظ إنسانية العمل في زمن رقمي يهدد بتحويل الإنسان إلى رقم آخر في جدول البيانات.

وحيث نجح المؤسسات العربية في بناء هذا التوازن، ستقدم للعالم نموذجاً فريداً يثبت أن المستقبل ليس ملكاً لمن يملك التكنولوجيا فقط، بل لمن يعرف كيف يوظفها بحكمة. فالعقل العربي الذي جمع في تاريخه بين العقلانية والإيمان، وبين العلم والقيم، قادر على أن يقود هذا التوازن بوعيٍ حضاريٍ يجمع بين دقة الخوارزميات ونبض القلب الإنساني. عندها فقط، سيتحول الذكاء الاصطناعي من منافس إلى شريك، ومن مراقب إلى مُعيّن، ومن آلة تُنفذ إلى عقلٍ يتعاون، وسيبقى الإنسان العربي في مركز المشهد لا على هامشه، يقود التقنية لا تُقيده، ويُعلّمها كما يُتعلم منها، ليتحقق بذلك جوهر المعادلة الكبرى: أن تكون التقنية ذكيةً، لكن الإنسان أكثر وعيّاً منها.

### ٣٦٢ إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفي والابتكار

لقد تغير مفهوم الكفاءة جذرياً مع دخول العالم مرحلة الاقتصاد المعرفي، إذ لم تعد الكفاءة تُقاس بقدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة إليه فحسب، بل أصبحت تُقاس بقدرته على التفكير، والابتكار، والتعلم، والتكييف، والتفاعل مع المعرفة بوصفها المورد الإنتاجي الأول في هذا العصر. ففي الاقتصاد الصناعي القديم كانت الكفاءة تُقاس بكمية ما ينتج العامل في ساعة عمل، أما في الاقتصاد المعرفي الجديد، فإن الكفاءة تُقاس بكمية الأفكار التي يُنتجها العقل في لحظة وعي. لقد أصبح الذكاء المعرفي والسلوكي، وليس الجهد البدني أو الخبرة الزمنية، هو معيار القيمة المهنية في المنظمات الحديثة. ومع هذا التحول، برزت الحاجة إلى إعادة تعريف الكفاءة في سياق إدارة الأداء المستقبلية في العالم العربي، بحيث تتجاوز المفهوم الوظيفي الضيق إلى المفهوم الشمولي الذي يراعي أبعاد العقل والسلوك والابتكار والقيمة.

إن الكفاءة في سياقها الجديد لم تعد مهارة فنية تكتسب بالتدريب فحسب، بل أصبحت منظومة معرفية متکاملة تشمل الذكاء التحليلي، والذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء التكيفي، والذكاء الرقمي. فالموظف الكفاء في بيئه الاقتصاد المعرفي هو الذي يجمع بين القدرة على التعامل مع المعلومات والتقنيات، والقدرة على قراءة السياقات الاجتماعية والنفسية، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات بسرعة واتزان. وهذا ما جعل الكفاءة مفهوماً ديناميكياً متطولاً لا يمكن تجميده في وصفٍ وظيفي ثابت أو إطارٍ تقويميٍّ جامِ. فالكفاءة اليوم لا تُعرف بما يمتلكه الإنسان فقط، بل بما يُضيفه إلى المعرفة الجمعية، وبما يخلقه من قيمةٍ فكريةٍ ومهنيةٍ تُسهم في استدامة المؤسسة ونموها.

وقد بدأت العديد من المنظمات العالمية في إعادة هندسة مفهوم الكفاءة ليصبح متطلباً بشكل مباشر بالإبداع والابتكار، فالكفاءة في ظل الثورة الصناعية الرابعة لم تعد تُقاس بمعنى التزام الموظف بالقواعد، بل بقدرته على تطويرها. وأصبح من الشائع أن تدرج الكفاءات الإبداعية ضمن معايير الأداء، مثل القدرة على حل توليد الأفكار، والقدرة على إدارة المعرفة، والقدرة على التفكير التصعيمي، والقدرة على حل المشكلات المعقدة. وهكذا تحولت الكفاءة من مفهومٍ تقويميٍ يستخدم لتصنيف الموظفين إلى مفهومٍ تطوريٍ يستخدم لتحفيز النمو المهني. أما في العالم العربي، فإن إعادة تعريف الكفاءة تمثل خطوةً جوهريَّة نحو التحول إلى اقتصاد يقوم على المعرفة لا على الوظائف التقليدية، حيث يُصبح الإنسان هو رأس المال الفكري الحقيقى، والمؤسسة هي الحاضنة التي تُنضج قدراته وتطلق طاقاته.

ولكي نفهم عمق التحول في مفهوم الكفاءة، يجب أن ندرك أن الكفاءة التقليدية كانت ترتكز على المخرجات بينما الكفاءة الحديثة ترتكز على القدرات. ففي النموذج القديم، كان الموظف يُقيم بناءً على ما أجزه، أما في النموذج الجديد، فيُقيِّم بناءً على ما يستطيع أن ينجذه لو أتيح له التعلم والنمو. أي أن الكفاءة لم تعد حالةً ثابتةً بل استعداداً للتطور، وأصبحت إدارة الأداء مسؤولةً عن تنمية هذا الاستعداد لا عن قياسه فقط. فالموظفو المبدع لا يُكافأون لأنهم أنجذبوا مهام محددة، بل لأنهم ابتكر طريقةً جديدةً لإنجازها بفعاليةً أكبر. والمؤسسة الحديثة تدرك أن القيمة لا تكمن في تنفيذ المهام، بل في إعادة تعريفها باستمرار بما يتواافق مع المستقبل. ومن هنا، فإن الكفاءة أصبحت مرادفاً للإبداع القابل للقياس، حيث يُصبح الابتكار جزءاً من معادلة الأداء لا إضافةً تجميليةً لها.

وفي ضوء هذا التحول، فإن إدارة الأداء في المؤسسات العربية يجب أن تعيد بناء إطار الكفاءات لتراعي البعد المعرفي والابتكاري، بحيث تُصبح القدرة على التعلم المستمر وـالقدرة على التفكير الناقد وـالقدرة على التواصل المتعدد الثقافات وـالقدرة على إدارة الذات رقمياً من الكفاءات الأساسية لكل موظفي، لا مجرد مهارات مساندة. كما يجب أن تُضاف المرونة الإدراكية وـالفضول المعرفي وـالقدرة على التعلم من الخطأ إلى منظومة الكفاءات السلوكية لأنها تُعبر عن روح الاقتصاد المعرفي الذي يقوم على التجريب والتعلم لا على التكرار والامتحان. وعندما تُصبح هذه الكفاءات جزءاً من التقييم السنوي، فإنها تُحول الأداء من قياس للمخرجات إلى تطوير للقدرات، ومن تصنيف للأفراد إلى تمكين لهم.

كما أن هذا التحول في مفهوم الكفاءة يُعيد الاعتبار إلى التعليم المؤسسي كجزء من إدارة الأداء. فالمؤسسة التي تُعيد تعريف الكفاءة تدرك أن أداء الفرد لا ينفصل عن بيئة التعلم التي توفرها له. فإذا كانت الكفاءة هي القدرة على تطبيق المعرفة في السياق العملي، فإن المؤسسة مسؤولة عن بناء هذا السياق من خلال التدريب الموجه، والتغذية الراجعة المستمرة، والتمكين التكنولوجي، والتحفيز القيمي. فالكفاءة ليست خاصية شخصية فقط، بل هي نتاج منظومة بيئية داعمة تُشجع الموظف على التفكير والإبداع والتجريب. وهذا هو جوهر ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بالـ(Adaptive Competence) الكفاءة التكيفية التي تُعبر عن قدرة الإنسان على تعديل سلوكه وأدائه بسرعة وفق التغيرات المحيطة، وهو المفهوم الذي سيشكل العمود الفقري لإدارة الأداء المستقبلية.

ومن الزاوية الثقافية، فإن إعادة تعريف الكفاءة في العالم العربي يجب أن تنطلق من قيمنا الحضارية التي تدمج بين العمل والإحسان، وبين المعرفة والأخلاق. فالكفاءة ليست فقط أن تُنجذب العمل باتقان، بل أن تُنجزه بنية صادقة ومسؤولية ووعي بالغايات الكبرى. وهذا البعد القيمي يُضيف إلى الكفاءة بعداً روحيًا يُعيد الإنسان إلى مركز العملية التنموية، ويعنّ تحول الأداء إلى سباق ميكانيكي بلا روح. ولذلك، فإن النموذج العربي للكفاءة يجب أن يترجم القيم الإسلامية والعربية إلى سلوكٍ مهنيٍ، بحيث تُصبح الأمانة في العمل جزءاً من الكفاءة، والصدق في الأداء جزءاً من التميز، والإخلاص في النية جزءاً من الجودة.

أما على المستوى العملي، فإن إدماج مفهوم الكفاءة الجديد في إدارة الأداء يتطلب تطوير أدوات تقييم تتجاوز المقاييس الكمية إلى مؤشرات نوعية تقيّم التفكير والتحليل والابتكار والوعي بالسياق. فالمؤشر لم يعد يقيس كم أُنجز، بل يُقيس كيف أُنجز ولماذا أُنجز. كما يجب أن تُستخدم أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد الأنماط السلوكية التي تُعبر عن الكفاءة الحديثة، مثل سرعة التعلم، والاستجابة للتغيرات، والمبادرة الذاتية، والتفكير النظامي. ومع ذلك، يجب أن تبقى الكلمة الأخيرة في التقييم للإنسان لا للخوارزمية، لأن الكفاءة الحقيقة لا تُقاس بالمعادلات وحدها، بل تُرى في المواقف والقرارات والتفاعل الإنساني اليومي.

وفي الختام، يمكن القول إن إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفي ليست مجرد تطوير في المفاهيم، بل هي ثورة في طريقة التفكير في الإنسان والعمل والمؤسسة. إنها انتقال من التركيز على ما يفعله الناس إلى التركيز على ما يُفكرون فيه، ومن تقدير الامتثال إلى تقدير الإبداع، ومن قياس الجهد إلى قياس الوعي. وعندما تدرك المؤسسات العربية أن الكفاءة لم تعد في اليد التي تُنفذ بل في العقل الذي

يُبدع، فإنها ستحرر طاقتِ كامنةً هائلةً في موظفيها، وتحول إدارة الأداء من عملية رقابية إلى عملية تحفيزية تعيد تشكيل العقل العربي المهني ليصبح أكثر وعيًا وقدرةً على الإسهام في بناء اقتصاد المعرفة العربي الواعد.

## 4. جدارات المستقبل: من المهارة التقنية إلى المرونة الإدراكية والسلوكية

حين نتحدث عن المستقبل، فإننا لا نتحدث عن زمن قادمٍ فحسب، بل عن بنيةٍ جديدةٍ للإنسان في بيئته العمل، تتطلب منه قدراتٍ مختلفةٍ جذريًا عما اعتدناه في القرن العشرين. لقد أصبح من الواضح أن الكفاءة التقنية وحدها لم تعد كافية، لأن الآلة تستطيع أن تتقن المهارة بسرعةٍ ودقةٍ تفوق الإنسان، ولكنها لا تستطيع أن تبدع، أو تتكيف، أو تتعاطف، أو تتخذ قراراتٍ أخلاقيةً في المواقف المعقدة. ولهذا، فإن مستقبل الأداء المهني سيُبنى على ما يُعرف بـ“جدارات المستقبل”؛ وهي مجموعة القدرات الإدراكية والسلوكية والعاطفية التي تتيح للإنسان أن يعمل بوعيٍّ وتوازنٍ في بيئٍ متغيرةٍ وسريعةٍ ومعقدةٍ، تجمع بين التكنولوجيا والإنسانية في معادلةٍ واحدةٍ عنوانها “المرونة”.

لقد صنفت الدراسات الحديثة (مثل تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي WEf، ومنظمة OECD، ومعايير SHRM وCIPD) الجدارات المستقبلية ضمن أربع فئاتٍ كبيرة: الجدارات الإدراكية العليا، والجدارات الاجتماعية العاطفية، والجدارات الرقمية التحليلية، والجدارات الأخلاقية القيمية. هذه الفئات لا تعمل بمفردها، بل تُشكل منظومةً متكاملةً تُعيد تعريف الموظف الناجح بأنه ليس من يُتقن أداته بل من يُتقن ذاته. فالمرونة الإدراكية، مثلاً، هي الجدارة التي تُعبر عن قدرة الإنسان على التبديل السريع بين أنماط التفكير، وفهم المواقف من زوايا مختلفة، وإعادة صياغة التحديات بطرقٍ مبتكرة. وهي ما يجعل الفرد قادرًا على التعامل مع بيئاتٍ معقدةٍ ومتقلبةٍ دون أن يفقد اتزانه.

أما الجدارة السلوكية، فهي التي تحول المعرفة إلى فعل، والفكر إلى ممارسة، والقيمة إلى سلوكٍ متجلٍ في العمل اليومي. وهي تشمل مهارات مثل التواصل الفعال، وإدارة الانفعالات، والتعاون بين الثقافات، والتفكير الأخلاقي، واتخاذ القرار القيمي. وكل هذه الجدارات تُشكل ما يُعرف بـ“الذكاء العاطفيي السلوكى” الذي أصبح معياراً رئيسياً في تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات المتقدمة، لأنه يحدد قدرة الفرد على العمل في فرقٍ متعددة، والقيادة بالتحفيز لا بالسلط، والتعامل مع الضغط دون أن يضحي بجودة أدائه أو استقراره النفسي.

وفي المقابل، فإن الجدارات التقنية والرقمية لم تختفي، لكنها تحولت من غايةٍ إلى وسيلة. فالبرمجة، وتحليل البيانات، والتفكير الخوارزمي، والتفاعل مع الذكاء الاصطناعي، أصبحت مهاراتٍ أساسيةً لأي موظفٍ في بيئته العمل الحديثة، ولكنها لا تمثل القيمة النهائية، بل تمهد الطريق أمام الجدارات العليا التي تحول التقنية إلى معنى. فالقيمة الحقيقية ليست في “المهارة الرقمية” بحد ذاتها، بل في “القدرة على توظيفها بوعيٍ إنسانيٍ وأخلاقيٍ لخدمة الأهداف المؤسسية والمجتمعية”. ومن هنا فإن مستقبل الأداء لن يُقاس بعدد البرامج التي يجيدها الموظف، بل بقدرته على تحويل هذه البرامج إلى أدواتٍ للإبداع، والتواصل، وصناعة القرار الرشيد.

وفي ظلّ هذا التحول، أصبح لزاماً على أنظمة إدارة الأداء أن تتكيف مع مفهوم الجدرات المركبة<sup>٢</sup>: أي الجدرات التي تُدمج بين المعرفة التقنية والمهارة السلوكية والرؤية القيمية. فالموظف الناجح في المستقبل لن يكون خبيراً في تخصص ضيق، بل سيكون متعدد الكفاءات (Polymath)<sup>٣</sup> يجمع بين القدرة على التحليل المنطقي، والإبداع الفني، والذكاء الاجتماعي، والتفكير الاستراتيجي. ولعلّ هذا ما دفع المؤسسات العالمية الكبرى مثل Google وIBM وTesla إلى إعادة تصميم معايير التوظيف بحيث تُركّز على المرونة الذهنية<sup>٤</sup> والفضول المعرفي<sup>٥</sup> وقدرة على التعلم الذاتي<sup>٦</sup> أكثر من تركيزها على الشهادات الأكاديمية ووحدتها. فالتعليم لم يعد نهاية الطريق، بل بدايته.

وعلى المستوى العربي، فإن بناء جدارات المستقبل يتطلب تحوّلاً جذرياً في فلسفة التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية. فبدلًا من التركيز على نقل المعرفة، يجب التركيز على تنمية القدرة على التعلم<sup>٧</sup>، وبدلًا من إعداد موظفي يُنفذ المهام، يجب إعداد متعلّم دائم قادر على إعادة اكتشاف ذاته ومونته في كل مرحلة. وهذا يعني أن إدارة الأداء يجب أن تعيد صياغة أدواتها لتقدير هذه القدرات الجديدة، من خلال مؤشرات تقييس التفكير النؤدي، والقدرة على التكيف، والتعاون، والمرونة السلوكية، وحل المشكلات المعقدة. فمستقبل الأداء لن يُبنى على المقاييس الكمية فقط، بل على المقاييس النوعية التي تقدّر الإنسان لا باعتباره منفذاً بل باعتباره صانعاً للقيمة.

إن المرونة الإدراكية والسلوكية تمثل جوهر الجدرات المستقبلية لأنها تعبّر عن قدرة الإنسان على الاستمرار في التعلم والتطور رغم تغيير السياقات. فالإنسان المرن ذهنياً لا يُفكّر في الحل الواحد بل في الاحتمالات، ولا يرى الخطأ كفشل بل كخبرة للتطور، ولا يتسبّب بالروتين بل يعيّد ابتكاره باستمرار. ومن هنا، فإن المرونة ليست مهارة تُدرّب عليها مرتّة واحدة، بل هي نمط تفكير يُزرع عبر بيئه تنظيمية تكافئ التجريب وتشجع المتعلم وتحتفي بالمبادرة. وعندما تُصبح هذه المرونة جزءاً من منظومة الأداء المؤسسي، فإن المؤسسة تتحوّل من كيان إداريٍّ جامد إلى كيان حيوي قادر على التعلم الذاتي والتجدد المستمر.

ولأنّ الجدرات المستقبلية لا تُبني بالصدفة، بل تُصاغ بالتصميم، فإن على القادة العرب أن يدركوا أن تطوير هذه الجدرات يتطلّب استراتيجيات متكاملة تشمل السياسات التعليمية، وبرامج التدريب المؤسسي، ونماذج التقييم، وثقافة القيادة. فالقائد في المستقبل لن يُقاس بقدرته على إعطاء الأوامر، بل بقدرته على تمكين الآخرين من اتخاذ القرار، ولن يُقاس بقدرته تحكمه، بل بقدرته في قدرات فريقه، ولن يُقاس بعدد إنجازاته الشخصية، بل بعدد العقول التي أنضجها حوله. فالقائد المتمكن هو الذي يبني بيئه تسمح للجدرات المستقبلية بالنمو، ويُحول التحديات إلى فرص للتعلم، ويعيد تعريف النجاح ليُصبح قدرة المؤسسة على التطور الذاتي المستدام<sup>٨</sup>.

إن التحول نحو جدارات المستقبل يعني أيضًا الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى تمكين القدرات الإنسانية<sup>٩</sup>. أي أن يتحول الموظف من مورد يدار إلى طاقة تُنفّذ. وهذا التحول يقتضي أن تُصبح إدارة الأداء شريكاً استراتيجياً في بناء رأس المال البشري، لا مجرد جهة تقييم أو تراقب. فالنظام المستقبلي لإدارة الأداء يجب أن يحدّد الجدرات المطلوبة لكل وظيفة ليس بوصفها متطلبات جامدة، بل بوصفها مسارات للنمو المستمر، تحدّد نقاط القوة، وتعزّز نقاط التطوير، وتفتح المجال أمام التعلم الذاتي والتطوير المهني. وهكذا،

تصبح إدارة الأداء جسراً بين ما هو كائن وـما يمكن أن يكون، وتحول المؤسسة إلى بيئة تنبت فيها الجدارات كما تنبت الأفكار.

وفي النهاية، فإنّ جدارات المستقبل ليست ترفاً تنظيمياً ولا مصطلحاً تنموياً مؤقتاً، بل هي ضرورة وجودية لضمان بقاء المؤسسات في عالم يتغير بوتيرة تفوق التوقع. إنها البوصلة التي توجّه الإنسان وسط زحام التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والتغير المناخي والعلمة الثقافية. وإذا استطاع العالم العربي أن يعيد تصميم منظومته التعليمية والإدارية على أساس هذه الجدارات، فسيكون قادرًا ليس فقط على التكيف مع المستقبل، بل على صناعته. فالجدران الحقيقية ليست أن نواكب ما يحدث، بل أن نبدع ما لم يحدث بعد.

## ٥٢٣ هندسة الأداء البشري في بيئة العمل الرقمية المتصلة

حين نقترب من مفهوم هندسة الأداء البشري، فإننا ندخل إلى مستوى أعمق من التفكير الإداري، يتجاوز الممارسات اليومية إلى فهم البنية التحتية النفسية والسلوكية التي تُنتج الأداء ذاته. فالهندسة هنا لا تتعلق بتصميم النظم فحسب، بل بتصميم التجربة الإنسانية داخل النظام، بحيث يصبح الأداء نتيجة طبيعية لتفاعل منسجم بين الإنسان والبيئة والآلية. وفي عصر الاتصال الرقمي والبيانات الافتراضية، تغيرت طبيعة هذا التفاعل جذرياً، إذ لم يعد الموظف يعمل داخل مكتب مادي محدد، بل داخل منظومة متصلة تمتّد عبر الفضاء الإلكتروني، حيث تتقاطع الشبكات الرقمية مع الذكاء الاصطناعي ومع السلوك الإنساني في نسيج واحد يُعيد تعريف العمل نفسه.

إنّ هندسة الأداء البشري في هذه البيئة الجديدة تعني بناء نظام بيئيٍ متكامل يُعيد تنظيم العلاقات بين الإنسان والتقنية والعمليات والمؤشرات وفق منطق تفاعليٍ ديناميكيٍ. ففي النماذج القديمة، كانت بيئة العمل تدار من الأعلى إلى الأسفل عبر أوامر وعمليات وإجراءات خطية، أما في البيئة الرقمية المتصلة، فإنّ الأداء يُدار أفقياً عبر شبكات متفاعلة تتيح المشاركة والتغذية الراجعة اللحظية والتعلم الجماعي المستمر. وقد أصبح الأداء اليوم نتاجاً لشبكة من العلاقات أكثر منه نتاجاً لتعليمات مكتوبة، وأصبح النجاح يعتمد على هندسة التواصل بقدر ما يعتمد على هندسة المهام.

ومن هنا، فإنّ هندسة الأداء البشري في هذا السياق تتطلب فهماً عميقاً لعلم النفس التنظيمي، وسلوك الأفراد في البيئات الافتراضية، وديناميكيات الفرق الرقمية، لأنّ الأداء في العالم المتصل لا يُقاس فقط بما ينجزه الفرد، بل بكيفية تفاعلاته مع النظام الكلي. فحين يُصمّم القائد بيئة العمل الرقمية، عليه أن يراعي ما يُعرف بـ النقاط الاحتكاك السلوكية، وهي اللحظات التي يشعر فيها الموظف بالإجهاد أو الارتباط أو التشتت نتيجة تدفق المعلومات الزائد أو غياب التغذية الراجعة أو ضعف المعنى في العمل. إنّ هذه النقاط الصغيرة هي التي تحدّد جودة الأداء في النهاية، لأنّ الإنسان في النظام الرقمي ليس آلة تدار بالكفاءة وحدها، بل كائنٌ شعوريٌ يحتاج إلى وضوح، ومعنى، وتوازنٍ نفسيٍ حتى يُبدع.

وتشير الدراسات الحديثة في علم الإدارة السلوكية إلى أنّ الأداء البشري في البيئات المتصلة يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: الإدراك المعرفي، والتحفيز الداخلي، والتكامل التقني. فالإدراك المعرفي يتعلق بقدرة

الموظف على معالجة المعلومات واتخاذ القرار في بيئة مشبعة بالبيانات، والتحفيز الداخلي يتصل بإحساسه بالانتعام والجدوى والعدالة، والتكامل التقني يعبر عن انسجام الأدوات الرقمية مع حاجاته الفعلية وقدرته على استخدامها بسلامة دون إعاقة أو إرهاق معرفي. ولهذا فإن هندسة الأداء لا تبني على التقنية وحدها، بل على تجربة المستخدم الداخلية التي يعيشها الموظف في كل تفاعل مع النظام المؤسسي، من تسجيل الدخول إلى إتمام المهام إلى استلام التقدير. فكل لحظة في رحلة الأداء يمكن أن تعزز الدافعية أو تضعفها، تبعًا لجودة التصميم الإداري والنفسي.

وفي المؤسسات المتقدمة، بدأت تظهر وظيفة جديدة تُعرف باسم مهندس تجربة الأداء (Performance Experience Engineer)، وهو متخصص يجمع بين علم البيانات والسلوك التنظيمي، ويُص温情 بيئه العمل بحيث تُحفز الأداء تلقائيًا دون أوامر مباشرة. فهو يحلل أنماط التفاعل بين الموظفين والنظام، ويعيد تصميم سير العمليات بما يقلل الاحتكاك، ويسهل الإجراءات، ويكافئ السلوك الإيجابي عبر تحفيز لحظي ذكي. إن هذا النوع من التفكير يحول الأداء من عملية مفروضة إلى تجربة ملهمة، ومن رقابة خارجية إلى التزام ذاتي نابع من رضا الإنسان عن بيئته.

ولأن بيئه العمل الرقمية تعيد توزيع السلطة والمساءلة، فإن هندسة الأداء فيها تتطلب أيضًا حوكمة دقيقة توازن بين الحرية والتنظيم. فالنظام الرقمي يتيح للموظف حرية الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار بشكل أسرع، لكنه في الوقت نفسه قد يعرض المؤسسة لمخاطر التشتت وفقدان السيطرة إذا غابت الضوابط القيمية والهيكلية. وهنا تأتي أهمية بناء حوكمة الأداء الرقمي التي تحدد بوضوح من يمتلك القرار، ومن يتحمل المسؤولية، وكيف تدار البيانات، وكيف تربط مؤشرات الأداء الفردي بالمؤشرات المؤسسية عبر لوحات قيادة تفاعلية تُظهر العلاقة بين المجهود الفردي والأثر الجماعي في الوقت الحقيقي.

ومن الزاوية النفسية، تشير الأبحاث إلى أن هندسة الأداء البشري في العالم الرقمي يجب أن تركز على العافية المهنية (occupational wellbeing) بوصفها جزءًا من الأداء لا منفصلة عنه، لأن الإنسان الذي يعمل في بيئه رقمية مستمرة الاتصال قد يفقد الحدود بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى الإرهاق المعرفي والتشتت الذهني. ولذلك، فإن المؤسسات التي تعيد تصميم بيئه الأداء الرقمية يجب أن تدمج الذكاء العاطفي التنظيمي في أنظمتها، بحيث تراقب مؤشرات الإجهاد والرضا النفسي والتحفيز، وتقدم الدعم الوقائي قبل أن يتحول إلى مشكلة سلوکية أو إنتاجية. إن بناء نظام ذكي يراقب الأداء الإنساني لا يعني مراقبة الإنسان، بل حمايته من الإفراط في الاتصال الذي قد يفقده توازنه وفعاليته.

كما أن هندسة الأداء البشري في البيئة المتصلة تقتضي إعادة تعريف القيادة نفسها، لأن القائد الرقمي لم يعد من يصدر الأوامر، بل من يُص温情 البيانات ويهيئ الأنظمة وتحفيز العقول. إن القائد في المستقبل سيعمل كمهندس سلوكي أكثر من كونه إدارياً تقليدياً، يدير السياق لا الأشخاص، وينبغي الثقة ببدل السيطرة، ويقود من خلال تصميم بيئه تلهم الأداء بدلاً من مراقبته. ولهذا فإن مفهوم القيادة بالتصميم (Leadership by Design) أصبح أحد المفاهيم المحورية في مدارس الإدارة الحديثة، لأنه يربط بين علم النفس الإداري، والتصميم التنظيمي، والتقنية، والسلوك البشري في منظومة واحدة متكاملة.

ومن الزاوية القيمية، يجب أن تبني هندسة الأداء البشري في العالم العربي على فلسفة مستمدّة من قيمنا

الإسلامية والإنسانية التي تُكرِّم الإنسان وتجعله محور التنمية. فالغاية ليست فقط في تحسين مؤشرات الأداء، بل في بناء بيئَةٍ تُنْقِي الإنسان أخلاقياً ومعرفياً وسلوكياً. فالعمل في التصور الإسلامي عبادةً وإعماضاً للأرض، وإتقان الأداء ليس غايةً إنتاجيةً فقط بل تجلي للإحسان في السلوك. ولذلك فإن تصميم بيئَة الأداء يجب أن يوازن بين الكفاءة الإنتاجية والكرامة الإنسانية، وبين السرعة التقنية والطمانينة النفسية، بحيث لا يتحول الموظف إلى ترس في آلة رقمية ضخمة، بل يظل كائناً مكرفاً يُسهم بعقله وقلبه في تحقيق رسالة المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، فإن هندسة الأداء البشري في بيئَة العمل الرقمية المتصلة تمثِّل المرحلة التالية من تطور إدارة الأداء في العالم العربي. إنها الانتقال من إدارة الأداء إلى **تصميم الأداء**، ومن مراقبة السلوك إلى **فهم السلوك**، ومن تحليل النتائج إلى **تصميم التجارب**. إنها الدعوة إلى أن تُفكَّر المؤسسات مثل المصممين، وأن تُدير مثل العلماء، وأن تُحب مثل المعلمين، لأنَّ الإنسان لا يُدار فقط بالأرقام، بل يُلهم بالمعنى، ويُحَفَّز بالثقة، ويُبدع حين يشعر بأنَّ النظام الذي يعمل فيه سُفِّم من أجله لا ضدَّه.

## 6. التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي في النظم الذكية التفاعلية

يُعد التكامل بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي في النظم الذكية التفاعلية واحداً من أعقد التحولات التي يشهدها الفكر الإداري الحديث، لأنه لا يتعامل مع العلاقة بين **الفرد** و**المؤسسة** كطرفين منفصلين، بل كمستويين من منظومة واحدة تتغذى ذاتياً بالمعلومات، وتعلُّم من تفاعل عناصرها في الزمن الحقيقي. وفي النماذج التقليدية كانت العلاقة بين الفرد والمؤسسة عمودية قائمةً على التوجيه من الأعلى إلى الأسفل، حيث يُكلِّف الموظف بأهدافٍ محددةٍ تُشتق من الخطط المؤسسية، ثم يُقيِّم في نهاية العام بناءً على مدى تحقيقه لتلك الأهداف. أما في النظم الذكية التفاعلية، فقد انقلب هذا التسلسل رأساً على عقب، وأصبح الفرد شريكاً فاعلاً في صياغة الأهداف، وصانعاً للبيانات التي تُبني عليها القرارات، وعنصراً محورياً في تغذية النظام بالمعرفة المستمرة. وهكذا تحول التكامل من علاقة تبعية إلى علاقة تعاونية تقوم على المشاركة والتحليل والتغذية الراجعة اللحظية.

إن النظم الذكية الحديثة في إدارة الأداء تعتمد على ما يُعرف بـ**التحليل الشبكي للأداء** (Networked Performance Analysis) الذي يُعامل المؤسسة كوحدة حية تتكون من عقد متراكبة من الأفراد والفرق والإدارات، بحيث يُقاس الأداء الجماعي بناءً على جودة الروابط والتفاعلات، لا على مجموع الجهد الفردي فقط. فالفرد في هذا السياق لا يُعتبر ناجحاً إذا أنجَز مهامه بمعدلٍ عن الآخرين، بل إذا ساهم في تعزيز تدفق المعرفة عبر الشبكة المؤسسية، ورفع القيمة الكلية للأداء عبر التعاون والمشاركة. وهكذا ينتقل التقييم من قياس **الناتج الفردي** إلى قياس **الأثر المتبادل**، أي إلى مدى قدرة الفرد على تمكين غيره وإثراء المنظومة بالمعرفة والخبرة.

ومن هنا، فإن التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي في النظم الذكية لا يتحقق عبر توحيد مؤشرات القياس فحسب، بل عبر بناء **نظامٍ عصبيٍّ مؤسسيٍّ** يُماثل الدماغ البشري في قدرته على الربط بين الخلايا وتحليل الإشارات وإصدار القرارات. ففي المؤسسة الذكية، تسجَّل كل عملية وكل تفاعل وكل مبادرة على هيئة بيانات

دقيقةٌ تغذى لوحة القيادة المؤسسية (Dashboard)، التي تحول الأرقام إلى بصائر آنية تُمكّن القادة من فهم الترابط بين أداء الأفراد ونتائج المؤسسة. وإذا كانت المؤسسة التقليدية تعتمد على التقارير الدورية، فإن المؤسسة الذكية تنفس من خلال البيانات المستمرة، فتقيس نبضها وتعدل سلوكها لحظةً بلحظةً كما يفعل الكائن الحي الذي يحافظ على توازنه الداخلي من خلال آلية الاستباب التنظيمي (Organizational Homeostasis).

ويقوم هذا التكامل أيضًا على مبدأ المواجهة الديناميكية للأهداف (Dynamic Goal Alignment)، حيث لا تبقى الأهداف الفردية جامدة طوال العام، بل تتغير وتفاعلًا للظروف المؤسسية، والتوجهات الاستراتيجية، والفرص الطارئة. فالموظف لم يعد يركض وراء هدفٍ وضع في بداية السنة، بل يشارك النظام في إعادة تعريف هذا الهدف بناءً على المستجدات الواقعية. وبذلك يتحول الأداء إلى عملية مستمرة من التقييم الذاتي والتعديل والتعلم، ويصبح النظام الذكي بمثابة مدربٍ افتراضيٍ يوجه الموظف نحو التحسين المستمر، بينما توفر القيادة الإشرافية الاستراتيجي الذي يضمن اتساق الجهد الفردي مع الاتجاه العام للمؤسسة.

أما من الزاوية الثقافية والسلوكية، فإن التكامل بين الأداءين يتطلب ثقافة شفافية تفاعليةٌ تُشجع على تبادل المعرفة دون خوفٍ من المسائلة، وتحوّل التغذية الراجعة من نقدي إلى دعمٍ بناءً. ففي النظم الذكية، تُصبح المعلومات متاحةً لجميع المستويات الإدارية، مما يقلل الفجوة بين الرؤية والتنفيذ، وتحوّل المؤسسة إلى بيئَةٍ تتعلم من نفسها بنفسها. غير أن هذا الانفتاح لا يمكن أن ينجح إلا في ثقافةٍ تقدّر الثقة وتحافظ على القيم الأخلاقية في استخدام البيانات. فالتكامل الحقيقى لا يتحقق بالمؤشرات وحدها، بل بترسيخ الإحساس بالانتماء والمسؤولية المشتركة، بحيث يدرك كل فردٍ أن نجاح المؤسسة هو امتداد لنجاحه الشخصى، وأن أداءً الفردى ليس هدفًا بحد ذاته، بل لبنةٍ في بناء أكبر.

وفي هذا الإطار، يُبرز علم الإدارة التحليلية مفهوم الأداء المترابط (Interconnected Performance) الذي يُعبر عن حالة من الوعي الجماعي حيث تُصبح المؤسسة كيانًا واحدًا يتشارك المعرفة والتجارب. فالفرد هنا ليس مجرد منفذٍ، بل هو عقدة اتصالٍ تُضيف إلى المعرفة الجماعية. ومن خلال أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي، يمكن للنظام أن يكتشف الأنماط التفاعلية التي تؤثر على الأداء الكلى، مثل كيفية تعاون الأقسام، أو تبادل المعلومات، أو توزيع الجهود. وهكذا يتحول التقييم من محاسبة بعديّة إلى تعلمٍ جماعيٍّ مستمرٍ، وتحوّل إدارة الأداء من وظيفة إدارية إلى علمٍ يُشبه البيولوجيا التنظيمية التي تدرس كيف تنمو المؤسسات وتتعلم وتنتطور مثل الكائنات الحية.

وقد بدأ هذا المفهوم يجد طريقه إلى التطبيق العملي في العديد من الدول المتقدمة التي طورت ما يُعرف بـ أنظمة الأداء المترابط التكيفية (Adaptive Interconnected Performance Systems)، حيث يُستخدم الذكاء الاصطناعي لرصد تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات وتحليلها في الزمن الحقيقي لتحديد مناطق القوة والخلل. فعلى سبيل المثال، إذا لاحظ النظام انخفاضًا في إنتاجية قسمٍ ما، فإنه لا ينظر فقط إلى أداء موظفيه، بل إلى شبكة تفاعلاتهم مع الأقسام الأخرى، فيدرك أن المشكلة قد تكون في التواصل أو في ازدحام سير الإجراءات أو في ضعف التغذية الراجعة من القيادة. وبذلك، لا يُصلح النظام النتائج فقط، بل يُصلح

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإن التكامل بين الأداءين الفردي والمؤسسي يعود الركيزة الكبرى لتحقيق الذكاء التنظيمي الجماعي (Collective Organizational Intelligence)، وهو الحالة التي تُصبح فيها المؤسسة قادرة على اتخاذ قرارات جماعية ذكية بناءً على معرفة تراكمية تنشأ من تفاعل الأفراد والأنظمة. فالمؤسسة الذكية لا تُفكّر بعقل قائدتها فقط، بل بعقول جميع أفرادها المتصلة شبكيًا في منظومة معرفية موحدة. وهذا يعني أن النجاح في المستقبل لن يقاس بعدد الكفاءات الفردية، بل بقدرة المؤسسة على تحويل تلك الكفاءات إلى شبكة معرفة حية تولد الوعي الجماعي، وتترجم الطاقات الفردية إلى إنجازٍ مؤسسيٍ مشتركة ومستدام.

ومن هنا يتضح أن التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي في النظم الذكية التفاعلية ليس مجرد تطوير تقني أو تنظيمي، بل هو ثورةٌ معرفيةٌ تعيد صياغة معنى العمل ذاته. فهو يحول المؤسسة من هيكلٍ صلبٍ إلى كيانٍ مرنٍ يتنفس بالبيانات، ومن نظامٍ إداريٍ مغلقٍ إلى منظومةٍ مفتوحةٍ للتعلم، ومن إدارةٍ تقييم الناس إلى بيئَةٍ تساعد الناس على أن يقيِّموا أنفسهم وينظِّروها. وعندما يدار هذا التكامل وفق رؤيةٍ عربيةٍ مستنيرةٍ تزاحُج بين التقنية والقيمة، سيُصبح العالم العربي قادرًا على تقديم نموذجٍ مؤسسيٍ فريدٍ يجسّد المعادلة الذهبية: ذكاءً رقميًّا في خدمة إنسانٍ واعٍ، وأداءً فرديًّا يصنع تميُّزًا مؤسسيًّا، ومؤسسةً تُعيد للإنسان مكانته كأصلٍ فكريٍ لا يُستبدل ولا يختزل.

## 7. منظومات المراقبة والتحسين الذكي: من الرقابة التقليدية إلى الرصد التنبئي

إن منظومات المراقبة والتحسين الذكي تمثل الامتداد الطبيعي للتحول الرقمي في إدارة الأداء، لأنها تحول المراقبة من فعلٍ لاحقٍ إلى وعيٍ سابقٍ، ومن تصحيحٍ بعدِيٍّ إلى استبصارٍ مستمرٍ. ففي النماذج القديمة، كانت المراقبة تمارس بوصفها أداةً للضبط والمساءلة، حيث تجمع البيانات في نهاية الدورة وتحلل يدوياً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغالباً ما كانت هذه الإجراءات تأتي بعد فوات الأوان. أما اليوم، فقد أصبحت المراقبة جزءاً من النظام العصبي للمؤسسة، تمارس لحظةً بلحظةً من خلال شبكات ذكيةٍ تلتقط المؤشرات في الزمن الحقيقي، وتحلّلها آنئـةً، وترسل تنبئهاً واقتراحاتٍ إلى متذبذبي القرار قبل أن يتحول الانحراف إلى أزمة. إننا أمام نقلة نوعيةٍ تعيد تعريف مفهوم الرقابة من السيطرة إلى الرعاية، ومن العقاب إلى التحسين، ومن الخوف إلى الوعي.

لقد تطورت منظومات المراقبة عبر أربع مراحل رئيسية: المرحلة الأولى كانت الرقابة الورقية التي تعتمد على التقارير المكتوبة بعد انتهاء العمل، ثم جاءت الرقابة الإلكترونية التي أتاحت جمع البيانات آلياً عبر الأنظمة الإدارية، ثم ظهرت الرقابة التحليلية التي تستخدم أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) لتوليد تقاريرٍ تفاعليةٍ تربط المؤشرات بالاتجاهات، وأخيراً وصلنا إلى الرقابة التنبئية التي توظف الذكاء الاصطناعي والتحليل السلوكي والنماذج الرياضية للتنبؤ بالأداء قبل وقوعه. ففي هذه المرحلة، لم تعد المؤسسة تكتفي بمراقبة ما حدث، بل أصبحت قادرةً على استشراف ما سيحدث، وعلى اقتراح الحلول

الوقائية بدل الإجراءات العلاجية. وهكذا تحولت الرقابة من مرآة تعكس الماضي إلى عدسة ترى المستقبل.

وتقوم منظومات الرصد التنبئي على مبدأ التعلم المستمر من البيانات (Continuous Learning from Data)، حيث تغذى الخوارزميات نفسها بالبيانات اليومية لتعلم منها أنماط الأداء والانحرافات المحتملة. فعلى سبيل المثال، يستطيع النظام أن يلاحظ انتفاخاً تدريجياً في التفاعل الرقمي لفريق معين، أو تراجعاً في جودة التقارير، أو زيادة غير مبررة في وقت إنجاز المهام، فيستنتج أن هناك بوادر ضعف في التحفيز أو مشكلات في التواصل أو إجهاداً وظيفياً، فيرسل تنبيهاً إلى القائد المعنى مع توصيات موجهة بناءً على تجارب سابقة. وبذلك تصبح المراقبة فعلاً ذكياً واعياً يعالج المشكلة قبل أن تصبح أزمة، ويوجّه السلوك قبل أن ينحرف، ويعيد التوازن قبل أن يختل.

ومن الناحية المنهجية، فإن هذه المنظومات تعيد توزيع أدوار القيادة والإشراف داخل المؤسسة. ففي الرقابة التقليدية كان المشرف هو من يراقب، أما في الرقابة الذكية فإن النظام هو من يراقب ويحلل ويقدم البيانات، بينما يتحول المشرف إلى قائد ميسّر يستخدم هذه البيانات لتوجيه وتحفيز وتطوير فريقه. وهذا التحول يحرر القائد من عباء الملاحقة اليومية ويعنّه مساحة لتفكير استراتيجي، كما يحول العلاقة بينه وبين موظفيه من علاقة رقابية إلى علاقة تطويرية قائمة على الثقة والتغذية الراجعة المستمرة. وهكذا تصبح الرقابة أدأة للتعلم لا للتقويم فقط، ويصبح النظام الذكي مدرجاً افتراضياً يساعد الجميع على رؤية الصورة الكبرى دون الحاجة إلى مراقبة بشريّة مستمرة.

أما من الزاوية الأخلاقية، فإن التحول إلى الرقابة الذكية يستدعي بناء إطار حوكمي صارم ينظم استخدام البيانات ويضمن خصوصية الأفراد وعدالة التفسير. فحين تراقب سلوكيات الموظفين رقمياً عبر الأنظمة، يجب أن تكون هناك شفافية كاملة في الفرض والأسلوب والمالات. فالمراقبة التي تمارس بلاوعي قيمي قد تتحول إلى شكل من أشكال التحكم غير الأخلاقي، أما حين تمارس في إطار من العدالة والثقة، فإنها تصبح وسيلة للتمكين والتحسين. ولهذا يجب أن تدرج مبادئ حوكمة البيانات السلوكية ضمن سياسات إدارة الأداء، بحيث تحدّد بوضوح المسؤوليات، وحقوق الأفراد، وآليات الاعتراض والتصحيح، وأدوات التحليل الآمن، وضوابط استخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار الإداري. فالقضية ليست في احتلال البيانات بل في أخلاقي استخدامها.

ومن الناحية التطبيقية، فإن المنظومات الذكية الحديثة أصبحت تربط بين المراقبة والتحسين عبر حلقة دائرة تعرف بـ دورة التحسين المستمر الذكي (Smart Continuous Improvement Loop). تبدأ بالرصد التنبئي، ثم التحليل الآلي للأسباب، ثم التوصية التلقائية بالحلول، ثم تنفيذ التحسينات ومتابعتها، لتجذّي النظام مرة أخرى بالنتائج. وهكذا تتعلم المؤسسة من كل تجربة جديدة دون تدخل مباشر من البشر، وتُصبح قادرة على تطوير ذاتها ذاتياً. إن هذا المفهوم يحول المؤسسة إلى نظام متعلم رقمي، يمتلك ذاكرة تحليلية متقدمة وقدرة على التكيف الذاتي، وهو ما يشكل أساس النضج الإداري في المستقبل.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإن الانتقال من الرقابة التقليدية إلى المراقبة الذكية يعني أيضاً الانتقال من رد الفعل إلى إدارة الفعل. وفي النظام القديم كانت المؤسسة تنتظر وقوع الخطأ لتعامل معه، أما في النظام الجديد فإنها تنبأ به وتعمل ضدّه. إنها تدير الأداء بالاستبعاد لا بالاستدعاء، وبالمعرفة لا بالافتراض.

وبالتحليل لا بالانطباع. فالمؤشرات لم تعد تستخدم لمعاقبة المقصرين، بل لتوجيه الموارد نحو فرص التحسين، ولرسم السيناريوهات المستقبلية للأداء المؤسسي. ولهذا فإن المؤسسة الذكية لا تخاف من المراقبة، بل تعتبرها مراتها الداخلية التي تبقيها في حالة وعي دائم بذاتها.

وتبرز أهمية هذه المنظومات بوجه خاص في العالم العربي الذي يشهد حالياً تدولات رقمية متسرعة في القطاعين العام والخاص. فإذا دخل المراقبة الذكية في إدارة الأداء سيسمح بناء مؤسسات حكومية وشركات خاصة أكثر كفاءة وشفافية وقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. كما سيساهم في تعزيز ثقة المواطن أو العميل بالمؤسسة من خلال تحسين جودة الخدمة، وتقليل الأخطاء، وتسريع الاستجابة. ومع ذلك، فإن النجاح في تطبيق هذه المنظومات لا يعتمد على التقنية وصدها، بل على الثقافة المؤسسية التي ترافقها، لأن الذكاء الاصطناعي لا يصلح ثقافة تُخفي الأخطاء أو ترفض التعلم. ولهذا، فإن الاستثمار الحقيقي ليس في شراء الأنظمة، بل في بناء الوعي المؤسسي الذي يجعل من الرقابة الذكية أداة للتحسين لا للتهديد.

وفي النهاية، فإن منظومات المراقبة والتحسين الذكي تمثل جوهر التحول في فلسفة إدارة الأداء الحديثة، لأنها تعيد تعريف المسائلة بوصفها شراكة في التعلم، والرقابة بوصفها وعيًا ذاتيًا، والتحسين بوصفه رحلة دائمة لا تنتهي. إنها تعلم المؤسسة أن ترى نفسها كما هي، وأن تتطور كما ينبغي، وأن توازن بين العقل الرقمي والعقل الإنساني في إدارة أدائها. عندما تصل المؤسسات العربية إلى هذه المرحلة من النجاح، ستتحول من كيانات تراقب موظفيها إلى كيانات تراقب ذاتها، ومن منظمات تصلح الأخطاء إلى منظمات تمنعها من الأصل، ومن مؤسسات تتعلم من الخارج إلى مؤسسات تعلم الآخرين كيف يتعلمون.

## ٨) القيادة الاستشرافية والتحول الإداري في ضوء الذكاء الاصطناعي

حين نتحدث عن القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي، فإننا لا نتحدث عن تغيير في الأساليب الإدارية فحسب، بل عن تحول جذري في فلسفة القيادة ذاتها، من قيادة قائمة على السيطرة إلى قيادة قائمة على الاستشراف، ومن إدارة للموارد إلى إلهام للقدرات، ومن الاعتماد على الخبرة الماضية إلى الرؤية المستقبلية القائمة على تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات. إن الذكاء الاصطناعي لم يلغ دور القائد، لكنه أعاد تشكيله، فلم يعد القائد هو من يمتلك الإجابة، بل من يعرف كيف يطرح السؤال الصحيح في الوقت الصحيح، وكيف يوظف البيانات لتحويل المجموع إلى معرفة، والمستقبل إلى قرار واعٍ. لقد أصبح القائد في هذا العصر يعمل بعقل إنساني يفكّر ويقدّر، مدعوم بعقل رقمي يحلل ويقترح ويستنتج، في علاقة تكاملية لا تنافسية، تجعل القيادة فعلاً معرفياً أكثر منها ممارسة سلطوية.

إن القيادة الاستشرافية (Foresight Leadership) هي القدرة على قراءة المستقبل من خلال مؤشرات الحاضر، وبناء قرارات استراتيجية تستبق التحولات بدل أن تتفاعل معها بعد وقوعها. وهي تختلف عن القيادة التقليدية التي ترتكز على الإدارة اليومية للأداء، إذ ترتكز القيادة الاستشرافية على تصميم المستقبل المؤسسي نفسه، من خلال تحليل الاتجاهات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واستشراف آثارها على المنظمة. وفي ضوء الذكاء الاصطناعي، اكتسب هذا النوع من القيادة بعداً جديداً، إذ أصبح القائد يمتلك أدوات رقمية قادرة على تحليل البيانات الضخمة (Big Data)، واستخلاص الأنماط الخفية (Hidden Patterns).

وبناءً سيناريوهاتٍ مستقبليةٍ دقيقةٍ تساعده على اتخاذ قراراتٍ مستنيرةٍ في بيئهٍ عاليةٍ التعقيد. فالقائد اليوم لا يقود الأفراد فقط، بل يقود أنظمةً من البيانات، ويدير شبكةً من القرارات المتداخلة التي تتطلب عقلًا تحليليًّا وإدراكًا سياقيًّا وقدرةً على الموازنة بين المنطق الإحصائي والحدس الإنساني.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القادة الأكثر نجاحًا في عصر الذكاء الاصطناعي ليسوا أولئك الذين يجيدون التقنية فحسب، بل أولئك الذين يمتلكون ما يُعرف بـ الذكاء الاستشرافي (Foresight Intelligence)، وهو مزيجٌ من الفضول المعرفي، والقدرة على قراءة الأنماط، والتفكير النظامي، والإدراك المتعدد الأبعاد للزمن والتنظيم والسياسي. فالقائد الاستشارافي يرى ما وراء المؤشرات، ويدرك الترابطات غير المرئية بين العوامل المختلفة، ويحوّل البيانات إلى رؤى، والرؤى إلى استراتيجيات، والاستراتيجيات إلى تحولات ملموسة في السلوك والأداء. وهذا يتطلب أن تعيid المؤسسات تعريف معايير القيادة، بحيث تقييم القائد لا بعدد القرارات التي اتخذها، بل بمدى قدرته على توقع ما سيحدث قبل أن يحدث، وعلى بناء فريق قادرٍ على التعلم الذاتي والتفاعل السريع مع التغيير.

وفي إطار إدارة الأداء، فإن القيادة الاستشارافية تحول النظام من إدارة للأداء الماضي إلى إدارة للفرص المستقبلية. فبدلاً من أن تقيس القيادة بقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، تقيس بقدرتها على توسيع الأفق الاستراتيجي للمؤسسة وابتكار مساراتٍ جديدةٍ للنمو. فالقائد الاستشارافي لا ينتظر المؤشرات ليتحرك، بل يخلق مؤشراتٍ جديدةٍ تعبّر عن الأهداف المستقبلية للمؤسسة. إنه قائدٌ يديّر الزمن بثلاثة أبعاد في آن واحد: يحلل الماضي ليأخذ العبرة، ويدير الحاضر ليحقق الكفاءة، ويستشرف المستقبل ليصمم الاستدامة. وبذلك يصبح نظام إدارة الأداء تحت قيادته نظامًا ديناميكياً يربط بين الرؤية بعيدة المدى والتنفيذ اليومي في انسجامٍ تامٍ، ويحوّل المؤسسة إلى كيانٍ يتعلم من ذاته ويطورها باستمرار.

ولعل أحد أبرز التحولات التي أحدها الذكاء الاصطناعي في القيادة هو نقل مركز الثقل من التحكم إلى التمكين. فالقائد في عصر البيانات لم يعد يصدر الأوامر ويراقب التنفيذ، بل يمكن الأفراد من اتخاذ القرار بناءً على معلوماتٍ دقيقةٍ متاحةٍ للجميع. لقد تحول دور القائد إلى مُصصم بيئهٍ القرار، أي الشخص الذي ينشئ النظام الثقافي والتكنولوجي الذي يسمح للموظفين بالتحرك الذاتي في إطارٍ من الحكومة الواضحة والثقة المتبادلة. وبهذا المفهوم، فإن القائد لم يعد مركز القيادة، بل أصبح محور التفاعل، يدير التدفق لا الأشخاص، وينشق المعرفة بدل السيطرة عليها، ويقود بالمعنى لا بالمنصب.

وفي العالم العربي، فإن التحول نحو القيادة الاستشارافية في ضوء الذكاء الاصطناعي يمثل فرصةً تاريخية لإعادة صياغة مفهوم القيادة بما يتناسب مع هوية المنطقة وثقافتها القيمية. وبينما يُركِّز الغرب على الكفاءة التقنية والسرعة، يمكن للنموذج العربي أن يضيف بعد القيادة القيمية (Value-based Leadership)، التي تدمج الذكاء الاصطناعي بالضمير الإنساني، وتُوازن بين الإنتاجية والإحسان، وبين التطور والهوية. فالقائد العربي المستقبلي يجب أن يكون قادرًا على استخدام أدوات التحليل التنبئي والتخطيط بالسيناريوهات، لكنه في الوقت نفسه يجب أن يحتكم إلى منظومة أخلاقية تحكم القرار الإداري، وتحافظ على كرامة الإنسان الذي يعمل معه. إن الجمع بين الاستشراف العلمي والبصيرة القيمية هو ما سيميز القيادة العربية في المرحلة القادمة، لأن التكنولوجيا بلا قيمة قد تبني نظامًا كفؤًا، لكنها لا تبني إنساناً

ومن الزاوية المؤسسية، فإن القيادة الاستشرافية تعيد تعريف العلاقة بين القيادة وإدارة الأداء من علاقة توجيه إلى علاقة تصميم. فالقائد لم يعد يدير الأهداف فقط، بل يصمم المنظومة التي تنتج الأهداف. إنه يفكر في شكل المؤسسة بعد خمس سنوات كما يُفكِّر في أدائها هذا الشهر، ويخطط لتجارب الموظفين كما يخطط للمشروعات، ويوارن بين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية كأبعاد متكاملة للأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، تصبح إدارة الأداء أداة استراتيجية لتجسيد رؤية القائد الاستشرافي، حيث يحول المؤشرات إلى لغة للتعلم، ويحول النتائج إلى مدخلات لتفكير استراتيجي الجديد، وبذلك تصبح المؤسسة في حالة حركة مستمرة بين التحليل والتصميم والتنفيذ وإعادة الابتكار.

كما أن القيادة الاستشرافية في عصر الذكاء الاصطناعي تعيد تشكيل مفهوم المسائلة من مساءلة عن النتائج إلى مساءلة عن القرارات. فالقائد لم يعد يحاسب فقط على ما تحقق، بل على كيف فكر، وكيف قرأ البيانات، وكيف استخدم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ قراراته. وهذا التحول يرفع من مستوى الوعي القيادي إلى مستوى المسائلة الفكرية التي تقدّر جودة التفكير بقدر ما تقدّر جودة النتائج، وتجعل من عملية اتخاذ القرار نفسها سلوكاً قابلاً للتطوير والتحسين. وهنا يصبح القائد متعلماً دائماً، يراجع نماذجه الذهنية، ويحدث خوارزميات تفكيره كما تحدث الأنظمة البرمجية أدواتها، لأنه يدرك أن القيادة في هذا العصر ليست امتلاك الإجابات بل القدرة على تحديث الأسئلة باستمرار.

وفي النهاية، يمكن القول إن القيادة الاستشرافية والتحول الإداري في ضوء الذكاء الاصطناعي يمثلان ذروة نضج منظومة الأداء المؤسسي والوظيفي، لأنهما يوحدان بين الرؤية والبيانات، وبين الإنسان والنظام، وبين الأخلاق والتكنولوجيا. إنها القيادة التي تفكّر مثل العالم، وتُصمّم مثل المونديس، وتلهم مثل المعلم، وتخدم مثل الإنسان. وحين يتبنى القائد العربي هذا النموذج، فإنه لن يدير المستقبل فحسب، بل سيصنعه، لأنه سيقود بعین على الأفق، وقلبي على الإنسان، وعقل على النظام، ليجسد المعادلة الكبرى: قيادة تستشرف التغيير لتصنعه، وتدير الأداء لتراقبه بل لتطلق طاقاته في بناء الغد العربي المشرق.

## ٩.٢.٣ استدامة الأداء والتحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتي

تمثّل استدامة الأداء في الفكر الإداري الحديث الذروة العليا لنضج المؤسسة، لأنها تعني الوصول إلى مرحلة تصبح فيها المنظمة قادرة على إنتاج أدائها وتطويره وتحسينه باستمرار دون اعتماد دائم على التدخل الخارجي. فالمؤسسة المستدامة ليست تلك التي تتحقق نتائج مؤقتة، بل التي تخلق نظاماً داخلياً يجدد ذاته تلقائياً من خلال التعلم المستمر والوعي الذاتي الجماعي. وهنا تظهر العلاقة الوثيقة بين استدامة الأداء وبين مفهوم المؤسسة المتعلمة (Learning Organization) الذي طرّه Peter Senge بوصفه النموذج الأعلى للمنظمات القادرة على النمو الذاتي. فالمؤسسة المتعلمة لا تدار بالعقود والسياسات فقط، بل تدار بالفكرة والمعرفة والتأمل والمساءلة الذاتية، وهي بذلك تتجاوز مرحلة إدارة الأداء إلى مرحلة إدارة الوعي المؤسسي.

إن الوعي الذاتي المؤسسي هو الحالة التي تدرك فيها المؤسسة ذاتها بوصفها كياناً حياً يتعلم ويتطور ويعيد تعريف ذاته باستمرار. ففي هذه المرحلة، تُصبح البيانات لغة الوعي، والمؤشرات أدوات التأمل، والتحسين المستمر فعلاً طبيعياً لا توجيهها إدارياً. فالمؤسسة المتعلمة لا تنتظر التقارير للتعرف كيف تعمل، لأنها تملّك وعيًا ذاتيًّا دائمًا يمكنها من اكتشاف انحرافاتها فور حدوثها وتصحيحها بعرونة داخلية. إنها مؤسسة تعرف نقاط قوتها وضعفها كما يعرف الإنسان ذاته، وتستفيد من أخطائها بوعيٍ ناضج، وتحولها إلى فريق للنمو والتتجدد. وهذا الوعي الذاتي هو ما يجعل الاستدامة ممكناً، لأن المؤسسة لا يمكن أن تحافظ على أدائها ما لم تكون قادرةً على مراقبته وتطويره من الداخل.

ومن الناحية المنهجية، فإن استدامة الأداء تبني على ثلاثة ركائز متراكبة: النظم، والناس، والثقافة. فالنظام يوفر الهيكل والإجراءات التي تضمن الاستمرارية، والناس يمثلون الطاقة المعرفية التي تغذي النظام بالخبرة والتجدد، والثقافة تشكل الروح التي تبقى المنظومة متماسكةً في مواجهة التغيير. فإذا كان النظام هو الجسد، فإن الثقافة هي العقل الجمعي الذي يوجه الحركة، والناس هم القلب الذي يمنحها الحياة. ولهذا فإن بناء المؤسسة المتعلمة يتطلب انسجام هذه الأبعاد الثلاثة في دورة مستمرة من التعلم التطبيق التحسين التشاركي الابتكاري. وحين تُصبح هذه الدورة جزءاً من هوية المؤسسة، يتحول الأداء من مهمة إلى سلوك، ومن هدف إلى ثقافة، ومن نظام إداري إلى منظومة وجودية تُعبر عن وعي المؤسسة بذاتها ورسالتها في الحياة.

وفي ضوء التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، اكتسبت فكرة المؤسسة المتعلمة أبعاداً جديدةً أكثر عمقاً. فاليوم، لم تعد عملية التعلم المؤسسي محصورةً في الإنسان، بل أصبحت تشمل النظام نفسه، إذ باتت الأنظمة قادرةً على التعلم الذاتي من البيانات من خلال خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning) التي تحلل الأداء وتستخلص الأنماط وتقترح التحسينات بشكل مستمر. ومع ذلك، يبقى الإنسان هو من يمنح هذا التعلم معنى، لأن الذكاء الاصطناعي قادر على التنبؤ بالخطأ لكنه غير قادر على استخلاص الحكمـة منه. وهنا يظهر الدور التكاملي بين الوعي الرقمي والوعي الإنساني، فالمؤسسة الذكية لا تسلم قرارها للخوارزميات، بل تستخدمها كمرآة تساعدها على رؤية ذاتها بوضوح أكبر، لتأمل في مخرجاتها وتعيد ضبط مسارها بمسؤولية إنسانية واعية.

إن استدامة الأداء لا تُقاس فقط بالنتائج المتكررة، بل بقدرة المؤسسة على البقاء فاعلةً ومؤثرةً رغم التغيرات الجذرية في البيئة المحيطة. فالمؤسسة المستدامة هي التي تتغير دون أن تفقد هويتها، وتجدد أدواتها دون أن تُفرط في قيمها، وتواكب التكنولوجيا دون أن تُهمل الإنسان. إنها المؤسسة التي تُوازن بين الثبات والتطور، بين الانضباط والإبداع. فحين تتأصل في الثقافة المؤسسية قيم مثل التعلم من الخطأ، والنقد الذاتي البناء، والمساءلة الوعائية، تُصبح الاستدامة حالةً ذهنيةً لا خطأً تشغيليةً. ولهذا، فإن إدارة الأداء الحديثة يجب أن تتجه نحو بناء هذه الثقافة التي تجعل كل موظف يرى نفسه مسؤولاً عن تطوير الأداء لا عن تنفيذه فقط، ويعتبر كل تجربة فرصةً للتعلم، وكل إخفاقٍ مورداً للمعرفة، وكل نجاحٍ محطةً للتأمل والتطوير.

وتبرز أهمية هذا المفهوم في العالم العربي اليوم أكثر من أي وقت مضى، لأن التحولات الاقتصادية

والاجتماعية والتقنية السريعة تتطلب من مؤسساتنا أن تنتقل من إدارة المشروعات إلى إدارة التعليم. فالمؤسسات التي ستبقى هي تلك التي تدرك أن رأس مالها الحقيقي هو المعرفة الجماعية، وأن الاستثمار في بناء بيئة تعليمية داخلية لا يقل أهمية عن الاستثمار في الأصول العادلة. وهذا يتضمن أن تعود صياغة أنظمة الأداء بحيث تحفز المشاركة في المعرفة، وتحافظ التفكير الناقد، وتحفيز الإبداع والتعاون بقدر ما تحفيز الإنتاجية. فالمؤسسة المتعلمة لا تكفي من ينفذ الأوامر بدقة فقط، بل من يُسهم في تحسينها، لأنها تقدر النمو العقلي بقدر ما تقدر النتائج التشفيرية.

ومن الزاوية الأخلاقية والقيمية، فإن استدامة الأداء في المنظور العربي والإسلامي ليست مجرد هدف إداري، بل هي مسؤولية حضارية تعبّر عن مبدأ الإتقان الذي أمر به الإسلام في كل عمل: إن الله يجب إذا عمل أحدكم عملاً أن يُتقنه. فالإتقان هنا ليس نهاية الأداء بل بدايته، لأنه يعبر عن وعي متدرج يلزم الإنسان بالمراجعة والتحسين الدائم. والمجتمع الذي يرسخ هذه القيمة في مؤسساته سيبني حضارة لا تزول لأنها تغذى نفسها بالمعرفة والضمير في آن واحد. فاستدامة الأداء ليست فقط في بقاء المؤسسة، بل في استمرار رسالتها الأخلاقية الإنسانية في خدمة الإنسان والمجتمع.

أما من الزاوية الاستراتيجية، فإن التحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتي يمثل مرحلة النضج النهائي في دورة إدارة الأداء، لأنها يغلق الحلقة بين التحليل، والتحسين، والاستبصار، والتمكين. ففي هذه المرحلة، تصبح المؤسسة قادرة على تحويل المعرفة إلى سلوك، والسلوك إلى ثقافة، والثقافة إلى نظام. إنها لا تكرر الأداء فحسب، بل تبدع الأداء الجديد. فكل دورة من الأداء تنتج معرفة جديدة تضاف إلى الذاكرة المؤسسية، لتصبح خبرة جماعية توجه القرارات القادمة. وهكذا تحول المؤسسة من كيان إداري إلى كائن معرفي يملك ذاكرةً وضميراً ووعياً بذاته. وهذا هو جوهر الاستدامة الذكية التي تسعى إليها المؤسسات الرائدة اليوم.

وفي النهاية، يمكن القول إن استدامة الأداء والتحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتي يمثلان غاية إدارة الأداء في صورتها المتكاملة. إنها المرحلة التي يتوحد فيها الإنسان والنظام والثقافة في منظومة واحدة تعمل بتناغمٍ وتوازنٍ ذاتيٍّ مستمرٍ. ففي هذه المرحلة، لا تعود المؤسسة تدار باللوائح فقط، بل تقاد بال بصيرة، ولا تحفّزها الأوامر، بل يحرّكها الضمير الجماعي. ولا تعتمد على الصدفة، بل تبني المستقبل بوعيٍّ مؤسسيٍّ عميق. وعندما تصل مؤسساتنا العربية إلى هذا المستوى من النضج، ستتحول من متلقية للمعرفة إلى مُنتجة لها، ومن تابعة للنماذج العالمية إلى مُصدرة لنمذجها الخاص، ومن كيانات إدارية إلى كيانات معرفية ذات رسالة حضارية قادرة على الإسهام في بناء مستقبل عربٍ مستدامٍ بالعلم، والقيم، والإنسان.

## ؟ الخاتمة

إن التحليل المعمق لمضامين هذا المقال يظهر أن إدارة الأداء في عصر الذكاء الاصطناعي لم تعد تختزل في المفهوم الإجرائي التقليدي الذي يربط الأداء بالرقابة والنتائج، بل أصبحت فلسفة شاملة تعامل مع المؤسسة بوصفها كائناً حياً يمتلك ذاكرةً تنظيميةً وذكاءً جماعياً ووعياً ذاتياً قادرًا على التطور المستمر. فالتحول من الأنظمة الورقية إلى الأنظمة الذكية التفاعلية لم يغير أدوات العمل فحسب، بل غير طبيعة

التفكير الإداري ذاته، وأعاد تشكيل العلاقة بين الإنسان والنظام بحيث أصبحت قائمةً على التفاعل والتكامل لا على الفصل والمركزية. لقد اتضح من خلال المحاور السابقة أن جوهر إدارة الأداء المستقبلية يتمثل في الانتقال من إدارة المهام إلى إدارة الوعي، ومن تحقيق الأهداف إلى بناء القدرات، ومن الرقابة اللاحقة إلى الرصد التنبئي الذي يستبق الانحرافات قبل وقوعها. وهنا تكمن أهمية الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة للتحليل والتوجيه لا بديلاً عن الإنسان، إذ يفتح آفاقاً جديدةً للتمكين واتخاذ القرار المستنير، ويعنِّي القائد الإداري قدرةً على فهم السياق المؤسسي في لحظته الراهنة دون أن يفقد الاتصال ببعده الإنساني والأخلاقي.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإن بناء منظومة متكاملة لإدارة الأداء في بيئه رقمية متصلة يقتضي أن تدار البيانات بالضمير، وأن تضمم الأنظمة بروح قيمية تحفظ للإنسان مكانته كأصل لا كأداة. فالتقنية مهمة بلغت من الدقة لا تُغنى عن البصيرة القيادية التي تمنح الأرقام معناها، كما أن النظام الأذكي لا يصنع النجاح ما لم يُرافقهوعيٌ بشريٌ يحسن استخدامه. ولهذا، فإن نجاح المؤسسة في المستقبل لن يُقاس بمدى امتلاكها لأنظمة الأداء المتقدمة، بل بمدى قدرتها على دمج الذكاء الاصطناعي مع الذكاء الإنساني في منظومة واحدةٍ توازن بين الكفاءة والرحمة، بين السرعة والحكمة، وبين الإنتاج والمعنى. إن المؤسسة التي تحقق هذا التوازن ستنتقل من كونها فندخةً للأداء إلى صانعةً للمعرفة، ومن مراقبة النتائج إلى مؤسسةٍ تتعلم من تجربتها وتُعيد هندسة سلوكها باستمرار.

أما من بعد الإنساني، فإن إدارة الأداء في هذا السياق تُعيد الاعتبار إلى الإنسان العامل بوصفه شريكاً في التطوير لا مجرد موضوع للتقييم. فالنظام الذكي يُقدم للموظف مرآةً واقعيةً لأدائه تساعد على الوعي بذاته المهنية واتخاذ قراراتٍ تطويريةٍ ذاتية دون انتظار الأوامر من القيادة، كما يتيح له فرضاً للتعلم المستمر من البيانات والتحليل الذاتي. وهكذا تتحول إدارة الأداء من فعل إداريٍ فوقىٍ إلى منظومة تعليمية تشاركيةٍ تُسهم في نضج الفرد والمؤسسة معاً. وبذلك تُصبح إدارة الأداء الذكية رافعةً للتحول السلوكي والمهني، ومصدراً لبناء ثقافة تنظيمية قائمةً على الشفافية، والتحسين المستمر، والمساءلة الوعائية، والتمكين الإداري المستند إلى المعرفة.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن إدارة الأداء في عصر النظم الذكية التفاعلية ليست مجرد مرحلة من مراحل التطوير المؤسسي، بل هي نقطة تحول مفصلية في الفكر الإداري العربي، لأنها تُقدم نموذجاً جديداً للقيادة والإدارة يقوم على استبصار البيانات، واستثمار المعرفة، وتقدير الإنسان. وعندما تدرك المؤسسات العربية أن التقنية ليست غايةً بل وسيلةً لتمكين الإنسان وتوسيع مداركه، فإنها ستنجح في الانتقال من إدارة الأداء إلى إتقان الأداء، ومن مراقبة العمل إلى إحياء الوعي، لتصبح بيتها المؤسسية نماذج حيةً للتزان بين العقل الرقمي والقلب الإنساني في صناعة التميز والاستدامة.

## ؟ توثيق المقال

يسعدني أن يعاد نشر هذا المقال أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات،  
ما دام يناسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

هذا المقال من إعداد:

د. محمد العameri

مدرس وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرة تمتّد لأكثر من ثلثين عاًما في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسي.

للمزيد من الإضاءات والمقالات النوعية، ندعوكم للانضمام إلى قناة د. محمد العameri على الواتساب:

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJzCnA7vxgoPym1z>

تصفح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:

[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

---

#ادارة\_الأداء #التحول\_المؤسسي #ادارة\_الأداء\_الوظيفي #الذكاء\_الاصطناعي #القيادة\_الاستشرافية  
#حكومة\_الأداء #الثقافة\_المؤسسية #التحسين\_المستمر #مؤشرات\_الأداء #نظام\_ادارة\_الأداء  
#المؤسسة\_المتعلمة #استدامة\_الأداء #جدرات\_المستقبل #التحول\_الرقمي #الوعي\_المؤسسي  
#دكتور\_محمد\_العameri #مهارات\_النجاح #التمكين\_المؤسسي #المساءلة\_الذكية #القيادة\_بالقيم  
#مستقبل\_العمل #الإتقان\_في\_الأداء #التميز\_المؤسسي #التحول\_الإداري #التعلم\_المؤسسي  
#الوعي\_الذاتي\_المهني #الرصد\_التنبئي #التحسين\_الذكي #حكومة\_البيانات #القائد\_العربي  
#التطوير\_المستدام #الرؤية\_العربية #التحول\_الوظيفي #الذكاء\_المعرفي #ادارة\_المعرفة  
#التكامل\_المؤسسي