قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

" نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة "

25–26 سبتمبر 2026 | الدوحة – دولة قطر

القائد المعزز بالذكاء الاصطناعي : كيف نصنع قراراً أذكى دون أن نفقد البُعد الإنساني

ورشة عمل تدريبية مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

خديجة عبد الله الساكني

مدربة ومتحدثة معتمدة – مسؤولة مصادرالتعلم

ماجستير مهني في القيادة الإدارية

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة

سبتمبر 2026

فهرس المحتويات

مقدمة 3
أهداف الورشة التدريبية 4
المحتوى العلمي للورشة التدريبية..... 5
المحور الأول: من يقود من؟ 5
المحور الثاني: كيف يُعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل التفكير والقرار..... 6
المحور الثالث: خط الفصل — مخاطر الاعتماد 8
المحور الرابع: القيم والمسؤولية النهائية 9
الأنشطة والتطبيقات العملية 11
المخرجات المتوقعة 12
الخاتمة 13

مقدمة

تنطلق هذه الورشة من سؤال مباشر يواجه كل من يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار اليوم: هل يستعين المشارك بهذ الأدوات ليفكّر أكثر، أم يتوقف عن التفكير بمجرد أن حصل على إجابة جاهزة؟ من هذا السؤال، تأخذ الورشة المشاركين في رحلة تفاعلية مدتها 30 دقيقة لفهم العلاقة بين الذكاء الاصطناعي والحكم البشري في صناعة القرار، عبر تمييز واضح بين ثلاث درجات لتوظيف الأداة: الاستبدال، والاعتماد، والتعزيز.

تنسجم الورشة مع محاور القمة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، وتقدَّم كجلسة تفاعلية في قاعة صغيرة يختار الحضور للالتحاق بها من بين جلسات القمة المتعددة.

الفئة المستهدفة: القادة والموظفون من مختلف الدول العربية الذين يتخذون قرارات عمل يومية أو استراتيجية بمساعدة أدوات الذكاء الاصطناعي، ويسعون إلى استخدامها بوعي دون التنازل عن مسؤوليتهم في القرار.

لن أسألكم اليوم كيف تستخدمون الذكاء الاصطناعي — فأنتم على الأرجح تستخدمونه بالفعل. سؤالي مختلف: في آخر قرار مهم اتخذتموه بمساعدة أداة ذكاء اصطناعي، هل فكّرتم أكثر بعدها، أم توقفتم عن التفكير لأنكم حصلتم على إجابة؟

أهداف الورشة التدريبية

- تمكين المشاركين من التمييز بين ثلاث درجات لتوظيف الذكاء الاصطناعي في القرار: الاستبدال، والاعتماد، والتعزيز، وتحديد أي درجة يمارسونها فعليًا.
- تعريف المشاركين بالمراحل الأربع لصناعة القرار (تحليل، بدائل، تقييم، اختيار)، وأين يمكن للذكاء الاصطناعي أن يسرّع كل مرحلة دون أن يستبدل صاحب القرار.
- تنمية وعي المشاركين بالمخاطر الثلاثة المرتبطة بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي في القرار الانحياز الخوارزمي، والاعتماد المفرط، وإهمال السياق الإنساني.
- تمكين المشاركين من تطبيق نموذج عملي مصغّر (ثلاثة أسئلة جوهرية) على قرار حقيقي يواجهونه حاليًا في عملهم.
- ترسيخ مبدأ أن المسؤولية النهائية عن القرار تبقى مسؤولية بشرية، ولا يمكن تفويضها لأي أداة مهما تطورت.

المحتوى العلمي للورشة التدريبية

المحور الأول: من يقود من؟

1. الدرجات الثلاث لتوظيف الذكاء الاصطناعي في القرار:

تستخدم الورشة تقسيمًا تدريبيًا مبسطًا *لثلاث درجات لتوظيف الذكاء الاصطناعي* في القرار: الاستبدال والاعتماد، والتعزيز.

والتمييز واضح **بين الثلاث درجات لتوظيف الأداة:**

1. الاستبدال (تفويض القرار بالكامل للأداة دون تدخل بشري حقيقي في الحكم النهائي).
2. الاعتماد (قبول توصية الأداة كما هي دون تمحيص كافٍ، بحيث يتحول دور الإنسان إلى مصادقة شكلية).
3. التعزيز (توظيف الأداة لتوسيع زوايا التفكير وتوليد بدائل إضافية، مع بقاء الحكم النهائي والمسؤولية الكاملة بيد الإنسان).

ويوضّح هذا التمييز أن الفارق الجوهري ليس في استخدام الأداة من عدمه، بل في موقع الإنسان من عملية القرار نفسها.

ولتحديد المستوى الذي يمارسه المشارك عمليًا، يمكن الاستعانة بمعيار بسيط: **من يتخذ القرار النهائي فعليًا؟** ففي الاستبدال تتخذه الأداة وحدها، وفي الاعتماد يُنسب القرار للإنسان شكليًا بينما مضمونه للأداة، أما في التعزيز فالقرار للإنسان فعليًا — ويمكن التحقق من ذلك بسؤال مباشر: لو غابت الأداة الآن، هل ما زلت أفهم لماذا هذا القرار صحيح؟ فإن كانت الإجابة نعم، فالمستوى الممارَس هو التعزيز.

4. **مثال تطبيقي من عالم إدارة المبيعات**

عرض موقف واقعي موجز لمدير مبيعات يستعين بأداة ذكاء اصطناعي لتحليل بيانات العملاء واقتراح أولويات المتابعة، يوضح كيف يمكن للأداة نفسها أن تُستخدم بأيٍّ من الدرجات الثلاث تبعًا لطريقة تعامل المديرمع مخرجاتها.

5. **نشاط تصنيف ثنائي سريع**

يتبادل المشاركون في أزواج مواقف عملية استخدموا فيها الذكاء الاصطناعي في قرار عمل، ثم يصنّفون هذا الموقف بأنفسهم ضمن إحدى الدرجات الثلاث، بما يربط المفهوم النظري بتجربتهم الشخصية مباشرة قبل الانتقال للمحور التالي.

المحور الثاني: كيف يُعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل التفكير والقرار

1. **المراحل الأربع لصناعة القرار**

شرح تسلسل صناعة قرار عبر أربع مراحل متتابعة: التحليل (فهم الموقف وجمع المعطيات)، فالبدائل (توليد خيارات ممكنة)، فالتقييم (وزن كل بديل مقابل معايير محددة)، فالاختيار (حسم القرار).

يوضح المحور أين يمكن لأداة الذكاء الاصطناعي أن تُسرّع كل مرحلة من هذه المراحل فعليًا، دون أن تحل محل صاحب القرار في مرحلة الاختيار نفسها.

يوضح الجدول الآتي توزيع الأدوار بين الذكاء الاصطناعي والإنسان عبر مراحل صناعة القرار الأربع:

المرحلة	دور الذكاء الاصطناعي	دور الإنسان
التحليل	معالجة البيانات واكتشاف الأنماط	فهم السياق والتحقق من المعطيات
البدائل	اقتراح خيارات وسيناريوهات	تقييم ملاءمتها للواقع
التقييم	المقارنة وفق معايير محددة	الموازنة بين القيم والمخاطر والآثار
الاختيار	دعم القرار بالمعلومات والتوقعات	الحكم النهائي وتحمل المسؤولية

2. **مثال قائد الفريق وتوليد التفسيرات المتعددة:**

عرض موقف قائد فريق يستعين بالأداة لا لطلب حل جاهز، بل لتوليد خمسة تفسيرات محتملة لموقف واحد يواجهه، بما يوسّع مساحة التفكير المتاحة أمامه قبل أن يحسم قراره بنفسه.

3. **مبدأ السؤال الصحيح:**

ترسيخ فكرة محورية للورشة مفادها أن جودة الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في القرار تتأثر، من بين عوامل أخرى، بجودة السؤال والسياق المقدم للأداة، وأن السؤال الأجدى غالبًا ليس ما الحل؟ بل ما الاحتمالات التي لم أفكر فيها؟

ومن أنماط الأسئلة العملية التي تعزز هذا المبدأ: طلب البدائل (ما الخيارات الأخرى المتاحة؟)، وكشف الافتراضات (على أي افتراض يقوم هذا الاستنتاج؟)، وتحديد المخاطر (ما أسوأ سيناريو محتمل؟)، وعرض وجهات نظر معارضة (كيف يرى هذا الموقف من يعارض القرار؟)، واختبار السيناريوهات (ماذا يتغير لو تضاعف الحجم أو تغيّرت الظروف؟)

المحور الثالث: خط الفصل — مخاطر الاعتماد

1. **المخاطر الثلاث للاعتماد على الذكاء الاصطناعي في القرار:**

عرض وتحليل ثلاث مخاطر رئيسة:

- الانحياز الخوارزمي (انحياز قد ينشأ من البيانات أو تصميم النظام أو طريقة استخدام مخرجاته، بما قد يؤدي إلى نتائج غير عادلة أو غير متوازنة).
- الاعتماد المفرط (تراجع قدرة صاحب القرار على التقييم المستقل مع الاستخدام المتكرر للأداة).
- إهمال السياق الإنساني (تجاهل عوامل لا تلتقطها البيانات الرقمية، كالدوافع والظروف الفردية للأشخاص المعنيين بالقرار).

ولتمكين القائد من اكتشاف هذه المخاطر عمليًا والحد منها: الانحياز الخوارزمي — مؤشره تكرار نمط واحد من التوصيات لفئات متشابهة من الحالات، ويُحد منه بمراجعة عينة عشوائية من التوصيات دوريًا. الاعتماد المفرط — مؤشره قبول التوصيات لفترة طويلة دون طرح أي سؤال أو اعتراض، ويُحد منه بتخصيص وقت ثابت لمراجعة كل توصية مهمة قبل اعتمادها.

إهمال السياق الإنساني — مؤشره الاستناد إلى البيانات فقط دون التحقق من الأثر على الأشخاص المعنيين ويُحد منه بطرح سؤال مباشر قبل القرار: من سيتأثر بهذا، وهل رُوعي ظرفه؟

2. **دراسة حالة مصغّرة: فرز السِّيَر الذاتية**

استعراض مثال ودراسة مصغّرة من مجال فرز السِّيَر الذاتية، مستندة إلى دراسة تجريبية

(Kuhl & Bush, 2025) اختبرت قرارات توظيف محاكاة، ووجدت أن المشاركين اتّبعوا توصية منحازة في 70% من الحالات، بينما لم يكتشف الانحياز فعليًا سوى 8 من أصل 294 مشاركًا، بما يُبرز حجم الفجوة بين الثقة بالأداة والتحقق الفعلي منها.

3. **نقاش جماعي: القرار الذي يجب أن يبقى بشريًا**

نقاش في مجموعات صغيرة حول القرار الذي يرى كل مشارك أنه من بين القرارات التي تتطلب مستوى مرتفعًا من الحكم والتدخل البشري في سياق عمله، ولماذا؟ بما يحوّل النقاش من مبدأ عام إلى موقف عملي مرتبط ببيئة كل مشارك تحديدًا

المحور الرابع: القيم والمسؤولية النهائية

و لتحديد مستوى التدخل البشري المطلوب في أي قرار، يمكن الاسترشاد بخمسة معايير: حجم أثر القرار على الأفراد، ودرجة المخاطر المترتبة عليه، ومدى قابلية القرار للتراجع عنه لاحقًا، ومستوى عدم اليقين في المعطيات المتاحة، وحساسية البيانات أو النتائج المعنية، وكلما ارتفعت هذه المعاييرازدادت الحاجة إلى حكم وتدخل بشري مباشر، لا الاكتفاء بمخرجات الأداة.

1. **مثال قرار تقليص الفريق**

عرض موقف واقعي مباشر لقرار مصيري يمس حياة أشخاص فعليين، كقرار تقليص فريق عمل، يبرز الحدود التي لا يمكن عندها الاكتفاء بمخرجات أداة رقمية مهما بلغت دقتها.

2. **رسالة المسؤولية النهائية**

ترسيخ القيمة المحورية للورشة: أن المسؤولية عن القرار لا تُفوَّض لخوارزمية مهما تطورت، وأن التوقيع على القرار يبقى توقيعًا شخصيًا لصاحبه وحده.

3. أداة الأسئلة الثلاثة للقرار المعزز بالذكاء الاصطناعي

وفيما يلي الأسئلة الثلاثة التي تتضمنها الأداة:

1. ما الذي يمكن أن يساعدني فيه الذكاء الاصطناعي في هذا القرار؟
2. ما المخاطر أو الانحيازات التي يجب أن أتحقق منها؟
3. ما الجزء من القرار الذي يجب أن يبقى خاضعًا لحكمي ومسؤوليتي البشرية؟

الأنشطة والتطبيقات العملية

- نشاط ثنائي سريع (90 ثانية) في المحور الأول: يتبادل المشاركون مواقف استخدموا فيها الذكاء الاصطناعي في قرار عمل، ويصنّفونها سويًا ضمن الدرجات الثلاث (استبدال / اعتماد / تعزيز).
- نقاش جماعي في مجموعات صغيرة (2.5 دقيقة) في المحور الثالث، حول القرار الذي يجب أن يبقى بشريًا بالكامل في عمل كل مشارك ولماذا، مع مشاركة شفهية لبعض الإجابات.
- نشاط ختامي فردي (3 دقائق): يعبّئ كل مشارك بطاقة مطبوعة بثلاثة أسئلة جوهرية حول قرار حقيقي يواجهه حاليًا — ما الذي يمكن أن يساعده فيه الذكاء الاصطناعي تحديدًا، وما المخاطر أو الانحياز الذي يجب التحقق منه، وما الجزء الذي يجب أن يبقى حكمه وحده.
- مشاركة شفهية مصغّرة (2.5 دقيقة): يشارك عدد من المشاركين إجابة واحدة من إجاباتهم مع الحضور.

المخرجات المتوقعة

- القدرة على تصنيف استخدامهم الحالي للذكاء الاصطناعي في القرار ضمن إحدى الدرجات الثلاث الاستبدال، أو الاعتماد، أو التعزيز، وتحديد أين يريدون أن يكونوا.
- وعي عملي بالمراحل الأربع لأي قرار، وبالمواضع التي يمكن فيها لأداة الذكاء الاصطناعي أن تُسرّع التفكير دون أن تحل محل صاحب القرار.
- إدراك واضح لمخاطر الانحياز الخوارزمي والاعتماد المفرط وإهمال السياق الإنساني، مدعوم بمثال واقعي يرسّخ الفكرة في الذاكرة.
- أداة عملية جاهزة للتطبيق الفوري (الأسئلة الثلاثة) يأخذها كل مشارك معه ليطبّقها على قرار حقيقي فور خروجه من الورشة.
- رسالة قيمية راسخة مفادها أن المسؤولية النهائية عن القرار تبقى بشرية، ولا تُفوَّض لأي أداة مهما تطورت.

الخاتمة

تقدّم هذه الورشة تجربة تدريبية مكثفة ومركّزة، تُترجم في 30 دقيقة فقط قضية جوهرية تواجه كل قائد وموظف يستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي اليوم: كيف يُوظِّف هذه الأدوات لتعزيز قراره دون أن يتنازل عن حكمه الإنساني. ومن خلال الانتقال المتدرج من التأطير النظري إلى الأمثلة الواقعية فالتطبيق الفردي المباشر، تمنح الورشة المشاركين أداة عملية مبسطة من ثلاثة أسئلة يمكنهم حملها واستخدامها فور مغادرة القاعة.

وتنسجم هذه التجربة مع رؤية قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي في تمكين القادة من بناء علاقة واعية ومسؤولة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، بما يرفع كفاءة القرار المؤسسي دون أن يفقد بُعده الإنساني.