القيادة الابتكارية وصناعة القرار الذكي في عصر الذكاء الاصطناعي

إطار مقترح لتعزيز التميز المؤسسي في دولة قطر

ورقة عمل مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

أ. جواهر حمد محمد المري

مسئولة الشراكات الاستراتيجية في التدريب والتطوير الإداري – وزارة الأوقاف والشؤون الاسلامية

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة



سبتمبر 2026

فهرس المحتويات

الملخص 3
الكلمات المفتاحية..... 3
المقدمة 4
الإطار النظري 5
المحور الأول: القيادة الابتكارية في عصر الذكاء الاصطناعي..... 5
المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي والبيانات في صناعة القرار الذكي..... 6
المحور الثالث: الحوكمة والثقة والتميز المؤسسي..... 7
المحور الرابع: نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي..... 7
التحليل والنتائج 9
التوصيات 11
الخاتمة 12
المراجع والمصادر 13

الملخص

تتناول هذه الورقة دور القيادة الابتكارية في توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات والحوكمة لتعزيز صناعة القرار الذكي وتحقيق التميز المؤسسي في دولة قطر. وتهدف إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح التكامل بين الرؤية القيادية، والثقافة الابتكارية، وجودة البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوكمة، وصناعة القرار، والتعلم المؤسسي.

وتناقش الورقة متطلبات القيادة في عصر الذكاء الاصطناعي، ودور البيانات والتحليلات المتقدمة في تحسين القرارات، وأهمية الحوكمة والثقة والإشراف البشري في الاستخدام المسؤول للتقنيات الذكية. وتخلص إلى أن الاستثمار في الذكاء الاصطناعي لا يؤدي تلقائيًا إلى التميز المؤسسي، وإنما تتحقق قيمته عندما يرتبط بقيادة داعمة للابتكار، وبيانات موثوقة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وحوكمة فعالة، وثقافة تنظيمية قادرة على التعلم والتغيير.

وتقترح الورقة نموذجًا متكاملًا بعنوان «نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي» يمكن توظيفه في المؤسسات القطرية لتعزيز جودة القرار، والابتكار، والكفاءة، والاستدامة.

الكلمات المفتاحية

القيادة الابتكارية – الذكاء الاصطناعي – صناعة القرار الذكي – التميز المؤسسي – حوكمة الذكاء الاصطناعي – جودة البيانات

المقدمة

يشهد العالم تحولًا مؤسسيًا متسارعًا نتيجة التطورات المتلاحقة في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والأتمتة الرقمية، ولم يعد هذا التحول مقتصرًا على تطوير الأنظمة التقنية، بل امتد إلى طبيعة القيادة وأساليب الابتكار وصناعة القرار وإدارة الأداء المؤسسي. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير نماذج قيادية أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع بيئة تتسم بسرعة التغير وعدم اليقين، والاستفادة من البيانات والتقنيات الذكية في بناء قرارات أكثر دقة وسرعة واستباقية.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في دولة قطر في ضوء التوجه الوطني نحو توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات في دعم التنمية والتحول الرقمي وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. كما يرتبط موضوع الورقة بصورة مباشرة بمحاور قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، ولا سيما ما يتعلق بالذكاء الاصطناعي، والابتكار، والتحول المؤسسي، وتحسين الأداء وصناعة القرار.

وعلى الرغم من التوسع في الاستثمار في التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي، فإن امتلاك التقنية لا يعني بالضرورة تحقيق قيمة مؤسسية مستدامة. فقد تمتلك المؤسسة أنظمة متقدمة دون أن تتمكن من الاستفادة منها بصورة فعالة نتيجة ضعف جودة البيانات، أو محدودية المهارات، أو مقاومة التغيير، أو غياب الحوكمة، أو عدم وجود ارتباط واضح بين المشاريع التقنية والأهداف الاستراتيجية.

ومن هنا تركز هذه الورقة على الفجوة بين تبني الذكاء الاصطناعي وتحقيق القيمة المؤسسية منه، وتطرح تساؤلًا رئيسًا يتمثل في: كيف يمكن للقيادة الابتكارية توظيف الذكاء الاصطناعي والبيانات والحوكمة لبناء منظومة لصناعة القرار الذكي بما يعزز التميز المؤسسي والاستدامة؟

الإطار النظري

المحور الأول: القيادة الابتكارية في عصر الذكاء الاصطناعي

لم تعد القيادة المؤسسية في البيئة المعاصرة قائمة على توفير المعلومات واتخاذ القرارات اعتمادًا على الخبرة وحدها، بل أصبحت عملية مستمرة لإدارة المعرفة والتغيير والتعلم والاستفادة من القدرات البشرية والتقنية المتاحة. فالتطور السريع في الذكاء الاصطناعي يفرض على القادة القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، وفهم إمكانات التقنيات الذكية وحدودها، وإدارة المخاطر المرتبطة بها.

وتشير القيادة الابتكارية إلى قدرة القائد على بناء بيئة تنظيمية تشجع توليد الأفكار وتجريب الحلول الجديدة وتحويلها إلى قيمة مؤسسية. ولا يقتصر الابتكار هنا على تطوير المنتجات والخدمات، بل يمتد إلى العمليات ونماذج العمل وتجربة المستفيد والأساليب الإدارية وصناعة القرار.

وتتطلب القيادة الابتكارية في عصر الذكاء الاصطناعي مجموعة من القدرات، من أبرزها:

امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، التفكير الاستراتيجي والاستشرافي، دعم التجريب والابتكار، تمكين العاملين والفرق متعددة التخصصات، تقبل الأفكار الجديدة والفشل المنضبط، إدارة التغيير والمقاومة التنظيمية، فهم البيانات والقدرات الأساسية للذكاء الاصطناعي، إدراك المخاطر الأخلاقية والتنظيمية للتقنيات الذكية، ربط الابتكار بالأهداف والاستراتيجية المؤسسية.

وبذلك يتحول دور القائد من كونه المصدر الرئيس للمعلومة إلى مصمم لمنظومة المعرفة والقرار، بحيث يعمل الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي بصورة تكاملية.

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي والبيانات في صناعة القرار الذكي

يوفر الذكاء الاصطناعي إمكانات متقدمة لتحليل كميات كبيرة من البيانات، واكتشاف الأنماط والعلاقات، والتنبؤ بالاتجاهات، ومحاكاة السيناريوهات، واكتشاف المخاطر، ودعم تخصيص الموارد. وتسمح هذه القدرات للمؤسسات بالانتقال من القرارات القائمة على المعلومات التاريخية إلى قرارات أكثر استباقية وقدرة على التعامل مع الاحتمالات المستقبلية.

غير أن فعالية الذكاء الاصطناعي ترتبط بصورة مباشرة بجودة البيانات التي يعتمد عليها. وتشمل جودة البيانات الدقة، والاكتمال، والحداثة، والاتساق، وإمكانية الوصول، والأمان، وقابلية التكامل. ولذلك ينبغي أن تتعامل المؤسسات مع البيانات باعتبارها أصلًا استراتيجيًا وليس مجرد مخرجات للعمليات التشغيلية.

ويمكن تعريف **القرار الذكي** بأنه: قرار مؤسسي يستند إلى بيانات موثوقة وتحليل منهجي وأدوات ذكاء اصطناعي مناسبة، مع الاحتفاظ بالحكم البشري والاعتبارات الأخلاقية والاستراتيجية والمسؤولية المؤسسية.

ومن هذا المنظور، لا يعني التحول إلى القرار الذكي إلغاء الخبرة البشرية، وإنما إعادة توظيفها ضمن منظومة تجمع بين:

الخبرة البشرية + البيانات + التحليلات + الذكاء الاصطناعي + الحكم الإداري.

ويصبح الذكاء الاصطناعي بذلك أداة لزيادة قدرة القائد على فهم البدائل والسيناريوهات والمخاطر، وليس بديلًا تلقائيًا عن المسؤولية البشرية.

المحور الثالث: الحوكمة والثقة والتميز المؤسسي

كلما زاد اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي، ازدادت الحاجة إلى أطر واضحة للحوكمة والثقة والمساءلة. فالقرارات المدعومة بالخوارزميات قد تثير قضايا تتعلق بالخصوصية، والتحيز، والشفافية، وقابلية التفسير، وأمن المعلومات، وتحديد المسؤولية.

وتتضمن **الحوكمة** الفعالة للذكاء الاصطناعي تحديد المسؤوليات، وحماية البيانات، وإدارة المخاطر، ومراقبة التحيز، وتوثيق القرارات، وتحديد مستويات التدخل البشري، واختبار الأنظمة ومراقبة أدائها بصورة مستمرة.

وتتفق هذه المتطلبات مع التوجهات الدولية الحديثة، ومنها مبادئ الذكاء الاصطناعي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي تؤكد أهمية الذكاء الاصطناعي الموثوق واحترام حقوق الإنسان والخصوصية والشفافية والمساءلة، وكذلك إطار إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي الصادر عنNIST ، الذي ينظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية مستمرة عبر دورة حياة النظام.

وفي هذا السياق، يمكن إعادة تعريف **التميز المؤسسي في عصر الذكاء الاصطناعي** من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة:

القيادة + الابتكار + البيانات + الذكاء الاصطناعي + الحوكمة + النتائج.

ولا يقاس التميز بكمية الأنظمة الذكية المستخدمة، وإنما بقدرة المؤسسة على تحويل التكنولوجيا إلى معرفة، والمعرفة إلى قرارات، والقرارات إلى قيمة قابلة للقياس.

المحور الرابع: نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي

استنادًا إلى المحاور السابقة، تقترح الورقة " **نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي**" بوصفه إطارًا مفاهيميًا يتكون من **سبعة عناصر** مترابطة، تعمل بصورة تكاملية ضمن حلقة للتحسين المستمر. ويقوم النموذج على توظيف الذكاء الاصطناعي بوصفه جزءًا من منظومة قيادية ومؤسسية متكاملة، بما يدعم جودة القرار ويسهم في تعزيز التميز المؤسسي المستدام، وتتمثل **عناصر النموذج** فيما يأتي:

1. الرؤية القيادية: تحديد الاتجاه والأولويات والقيمة المستهدفة من الذكاء الاصطناعي.
2. الثقافة الابتكارية: تشجيع المبادرة والتجريب والتعلم والتعاون.
3. البيانات والمعرفة: بناء بيانات موثوقة ومتكاملة وقابلة للتحليل.
4. الذكاء الاصطناعي والتحليلات: استخدام التقنيات الذكية في المجالات التي تحقق قيمة فعلية.
5. الحوكمة والثقة: ضمان المسؤولية والشفافية والخصوصية وإدارة المخاطر.
6. القرار والتنفيذ: تحويل التحليل إلى قرارات قابلة للتنفيذ وقياس نتائجها.
7. القياس والتعلم المؤسسي: تقييم النتائج واستخلاص الدروس وإعادة تطوير الرؤية والممارسات.



شكل (1): نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي

المصدر: إعداد الباحثة استنادًا إلى الإطار المفاهيمي المقترح في الورقة

التحليل والنتائج

يُظهر تحليل الأدبيات والأطر المرجعية ذات العلاقة أن الفجوة الرئيسة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي لا تكمن دائمًا في توفر التكنولوجيا، وإنما في قدرة المؤسسة على دمجها مع القيادة والاستراتيجية والبيانات والموارد البشرية والحوكمة.

كما يتضح أن المؤسسات التي تنظر إلى الذكاء الاصطناعي باعتباره مشروعًا تقنيًا منفصلًا عن الاستراتيجية قد تواجه صعوبة في تحقيق عائد مؤسسي واضح، في حين أن دمج الذكاء الاصطناعي في منظومة صناعة القرار يمكن أن يعزز الاستباقية، وسرعة الاستجابة، وجودة تحليل البدائل، وإدارة المخاطر.

ويبرز كذلك أن جودة البيانات تمثل شرطًا أساسيًا لفاعلية القرارات المدعومة بالذكاء الاصطناعي؛ إذ لا يمكن للتقنيات المتقدمة أن تعوض بصورة كاملة عن البيانات غير الدقيقة أو غير المتكاملة.

ومن خلال التحليل يمكن تلخيص **أبرز النتائج** فيما يلي:

- القيادة الابتكارية تمثل عاملًا أساسيًا في تحويل الذكاء الاصطناعي من استثمار تقني إلى قدرة استراتيجية.
- جودة البيانات تؤثر بصورة مباشرة في جودة القرار الذكي، مما يجعل حوكمتها وتكاملها أولوية مؤسسية.
- الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تزيد قدرة المؤسسة على تجربة تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم منها والتوسع في الناجح منها.
- الذكاء الاصطناعي يعزز القرار الاستباقي من خلال التحليل والتنبؤ ومحاكاة السيناريوهات، لكنه لا يلغي أهمية الحكم والخبرة البشرية.
- الحوكمة والثقة عنصران أساسيان لضمان الاستخدام المسؤول والآمن والعادل للذكاء الاصطناعي.
- التميز المؤسسي يرتبط بالقيمة الناتجة عن الذكاء الاصطناعي وليس بحجم الإنفاق أو عدد التطبيقات المستخدمة.

- التعلم المستمر يمثل حلقة أساسية في النموذج المقترح؛ إذ ينبغي استخدام نتائج القرارات السابقة لتحسين القرارات المستقبلية.
- التكامل بين القيادة والبيانات والتقنية والحوكمة يمثل الأساس لبناء مؤسسات قطرية أكثر قدرة على الابتكار والاستباقية والاستدامة.

ذكاء بشري + بيانات موثوقة + ذكاء اصطناعي + حوكمة = قرار ذكي

ثم:

قرار ذكي + تنفيذ فعال + تعلم مستمر = تميز مؤسسي مستدام

التوصيات

استنادًا إلى التحليل السابق، توصي الورقة بما يأتي:

- تطوير أطر قيادية مؤسسية للذكاء الاصطناعي تربط استخدام التقنيات الذكية بالأهداف والاستراتيجيات المؤسسية، بدل التعامل معها كمشروعات تقنية منفصلة.
- تعزيز جودة البيانات وحوكمتها من خلال تطوير سياسات ومعايير موحدة للدقة والتكامل والأمن وإتاحة البيانات.
- إنشاء برامج متخصصة لبناء قدرات القيادات والعاملين في مجالات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات والتغيير المؤسسي.
- تطبيق حوكمة الذكاء الاصطناعي منذ مرحلة التصميم مع تحديد المسؤوليات، وإدارة المخاطر، والشفافية، والإشراف البشري المناسب.
- ربط كل مشروع ذكاء اصطناعي بمؤشرات قيمة وأثر واضحة تشمل جودة القرار، والكفاءة، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين، وإدارة المخاطر.
- إنشاء مختبرات مؤسسية للابتكار والذكاء الاصطناعي تتيح اختبار الحلول على نطاق محدود وقياس نتائجها قبل التوسع في تطبيقها.

الخاتمة

تؤكد هذه الورقة أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة تقنية، وإنما أصبح عنصرًا مؤثرًا في إعادة صياغة القيادة والابتكار وصناعة القرار والتميز المؤسسي. وتوضح الورقة أن تحقيق القيمة من التقنيات الذكية يتطلب تكاملها مع قيادة ابتكارية، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وبيانات موثوقة، وكفاءات بشرية مؤهلة، وأطر فعالة للحوكمة والثقة.

ويقدم «نموذج القيادة الابتكارية للقرار الذكي» إطارًا متكاملًا يمكن للمؤسسات القطرية الاستفادة منه في الانتقال من تبني التكنولوجيا إلى تحقيق القيمة والأثر. ومن ثم، فإن المؤسسة المتميزة في عصر الذكاء الاصطناعي ليست المؤسسة التي تستخدم أكبر قدر من التقنيات، وإنما المؤسسة التي تستطيع تحويل التكنولوجيا إلى معرفة، والمعرفة إلى قرار، والقرار إلى قيمة، والقيمة إلى أثر مؤسسي مستدام. ويتسق هذا التوجه مع أهداف قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي، من خلال الربط بين الذكاء الاصطناعي والابتكار والقيادة وتحسين الأداء وبناء مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءة واستدامة.

المراجع والمصادر

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship. Harper & Row.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
- Simon, H. A. (1997). Administrative behavior (4th ed.). Free Press.

التقارير والوثائق المؤسسية والحكومية

- Autio, C., Schwartz, R., Dunietz, J., Jain, S., Stanley, M., Tabassi, E., Hall, P., & Roberts, K. (2024). Artificial intelligence risk management framework: Generative artificial intelligence profile (NIST AI 600-1). National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.600-1
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework (AI RMF 1.0). U.S. Department of Commerce.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD AI principles. OECD.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2019). الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي لدولة قطر. دولة قطر.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2026). البرنامج الحكومي للذكاء الاصطناعي. دولة قطر.