قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

" نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة "

25–26 سبتمبر 2026 | الدوحة – دولة قطر

AI–Ready. AI–Enabled. AI–Resilient

من الجاهزية المؤسسية للذكاء الاصطناعي إلى التمكين والمرونة: إطار متكامل لبناء المؤسسات المدعومة بالذكاء الاصطناعي

أيمن السيهاتي

خبير ومستشار في القيادة والثقافة المؤسسية والمرونة المؤسسيّة – ماركو أدفانس

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.....6

المحور الأول: **AI–Ready —** الجاهزية المؤسسية.....6

المحور الثاني: **AI–Enabled —** التمكين وتحقيق القيمة.....6

المحور الثالث: **AI–Resilient —** إدارة الاعتماد والمرونة.....6

المحور الرابع: الإطار المتكامل ودور الثقافة.....7

التحليل والنتائج.....9

التوصيات.....10

الخاتمة.....11

المراجع والمصادر.....12

الملخص

تقترح هذه الورقة إطار AI-Ready. AI-Enabled. AI-Resilient كمدخل تكاملي لبناء مؤسسات تستفيد من الذكاء الاصطناعي دون أن يتحول نجاح الاستخدام إلى مصدر للهشاشة. يربط الإطار بين ثلاث حالات: AI-Ready للجاهزية المؤسسية قبل التوسع، و AI-Enabled لتحويل الاستخدام إلى قدرة تحقق قيمة قابلة للقياس، و AI-Resilient لحماية النتائج الحرجة وجودة القرار والحكم البشري عند تعطل الذكاء الاصطناعي أو اعتمادياته. وتوضح الورقة دور القيادة والثقافة والحوكمة والقدرات البشرية، وتبرز أن الاعتماد غير المدار قد يصنع هشاشة جديدة. وتخلص إلى أن نجاح الذكاء الاصطناعي ينبغي أن يُقاس بالقيمة والموثوقية والمرونة معًا. ويُقدَّم الإطار لأول مرة ضمن القمة.

الكلمات المفتاحية

الذكاء الاصطناعي – الجاهزية المؤسسية – التمكين المؤسسي – المرونة المؤسسية – حوكمة الذكاء الاصطناعي – الاعتماد المؤسسي

المقدمة

لم يعد السؤال الرئيس أمام المؤسسات هو: هل نستخدم الذكاء الاصطناعي؟ بل أصبح: كيف نستخدمه بطريقة تضيف قيمة حقيقية، وتحافظ في الوقت نفسه على قدرة المؤسسة على الحكم والقرار والاستمرار والتكيف؟ فالذكاء الاصطناعي ينتقل بسرعة من أدوات منفصلة تساعد في الكتابة أو التحليل إلى مكونات تدخل في سير العمل، وخدمة المستفيدين، وتخصيص الموارد، والتنبؤ، وإدارة المعرفة، ودعم القرارات. هذا التحول يوسع فرص الكفاءة والابتكار، لكنه يغير كذلك بنية الاعتماد داخل المؤسسة، وطبيعة المهارات التي تحتاجها، ومن يملك القرار، وما الذي يحدث عندما تكون مخرجات النظام غير موثوقة أو عندما يتعطل مزود أو نموذج أو مصدر بيانات.

تشير أدبيات الجاهزية المؤسسية إلى أن نجاح تبني الذكاء الاصطناعي لا يعتمد على التقنية وحدها؛ بل يحتاج إلى استعداد في الأفراد والعمليات والبيانات والقيادة والحوكمة والسياق التنظيمي. وتوضح دراسات حديثة أن الجاهزية ذات طبيعة اجتماعية–تقنية، وأن المؤسسة قد تمتلك التقنية من دون أن تمتلك القدرة التنظيمية اللازمة لتحويلها إلى قيمة مستدامة (يونك وآخرون، 2021؛ هولمستروم، 2022؛ أورين وإدواردز، 2023). كما أن الدراسات التي تناولت قدرات الذكاء الاصطناعي تؤكد أن القيمة تظهر عندما تجتمع الموارد التقنية والبشرية والإدارية في قدرة مؤسسية متماسكة، لا بمجرد شراء الحلول أو إتاحتها للمستخدمين (ميكالف وغوبتا، 2021).

في المقابل، طورت جهات ومعايير دولية أدوات مهمة لحوكمة المخاطر والاستخدام المسؤول. فإطار NIST AI RMF يركز على إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي عبر دورة حياته، ويقدم ISO/IEC 42001 متطلبات لنظام إدارة الذكاء الاصطناعي، بينما يقدم ISO/IEC 23894 إرشادات لإدارة مخاطره.

وتؤكد مبادئ OECD على الإنسان والشفافية والقدرة على الإشراف والتجاوز الآمن والمساءلة (OECD, 2024). غير أن هذه المرجعيات، على أهميتها، لا تلغي سؤالًا إداريًا مكملًا: ماذا يحدث للمؤسسة عندما يصبح الذكاء الاصطناعي مهمًا للعمل، ثم يتعطل أو يتدهور أو يتغير أو يصبح غير موثوق؟

من هنا تنشأ الفجوة التي تعالجها الورقة. أطر الجاهزية تسأل غالبًا إن كانت المؤسسة مستعدة للتبني، وأطر الحوكمة تسأل إن كان الاستخدام مضبوطًا ومخاطره مُدارة، وأطر الاستمرارية والمرونة تسأل إن كانت النتائج المهمة قابلة للاستمرار والتعافي والتكيف أثناء الاضطراب. أما الإطار المقترح في هذه الورقة فيربط هذه الأسئلة في دورة مؤسسية واحدة تبدأ قبل التبني ولا تتوقف عند نجاحه.

ولا يدعي الإطار ابتكار مفاهيم الجاهزية أو الحوكمة أو المرونة؛ بل تتمثل إضافته في إعادة تركيبها وتطوير العلاقة بينها حول ثلاث حالات مترابطة، مع تركيز صريح على انكشاف الاعتماد الذي ينشأ مع نجاح التمكين.

منهجيًا، هذه ورقة عمل تطويرية وليست دراسة تجريبية. وهي تعتمد مراجعة تكاملية للأدبيات المحكمة والمعايير والإرشادات المهنية ذات الصلة بالجاهزية المؤسسية، وقدرات الذكاء الاصطناعي، والتعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، والحوكمة، والثقة في الأتمتة، واستمرارية الأعمال والمرونة المؤسسية. وتُستخدم هذه المصادر لتأسيس الإطار وتوضيح حدوده، مع التمييز بين ما تدعمه الأدبيات وما يمثل مقترحًا تطويريًا من المؤلف يحتاج لاحقًا إلى تحقق خارجي وتجريبي.

وقد استندت المراجعة التكاملية في هذه الورقة إلى اختيار الأدبيات والمعايير الأكثر ارتباطًا بموضوعات الجاهزية المؤسسية للذكاء الاصطناعي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والمرونة المؤسسية والتشغيلية، مع إعطاء الأولوية للأبحاث المحكمة، والمعايير الدولية، والأطر الصادرة عن جهات مهنية ورسمية موثوقة، ومراعاة حداثة المصدر وملاءمته للتطبيق المؤسسي. كما تم استبعاد المصادر التي تفتقر إلى وضوح المنهج أو الموثوقية أو الصلة المباشرة بموضوع الورقة، بهدف بناء أساس معرفي متوازن يدعم تطوير الإطار المقترح دون المبالغة في ادعاءات الأصالة أو التعميم.

الإطار النظري

المحور الأول: **AI-Ready —** الجاهزية المؤسسية

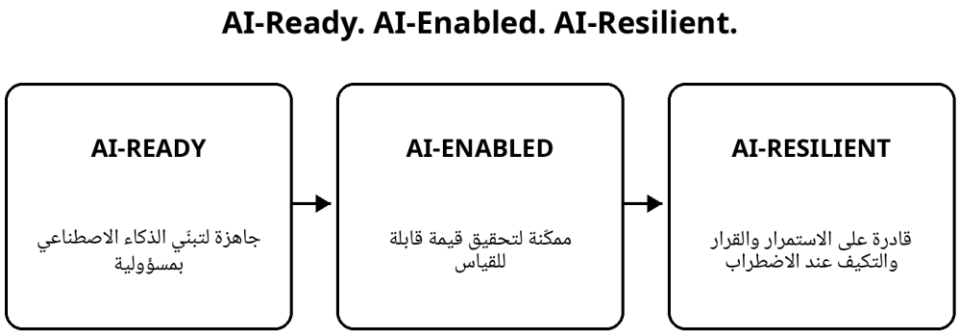
تعني الجاهزية أن تمتلك المؤسسة شروط الاستخدام المسؤول والهادف قبل التوسع: غرضًا واضحًا، وقيادة وثقافة تسمحان بالتعلم والتحدي، وحوكمة وحقوق قرار، وقدرات بشرية، وعمليات وبيانات وتقنية ملائمة. فالتقنية وحدها لا تضمن القيمة، كما أن «الاستعداد» لا ينبغي أن يُقاس بوجود الأداة أو السياسة فقط، بل بقدرة المؤسسة على استيعابها في العمل الحقيقي مع بقاء المساءلة والحكم والتعلم.

المحور الثاني: **AI-Enabled —** التمكين وتحقيق القيمة

التمكين لا يساوي كثرة الاستخدام. تصبح المؤسسة AI-Enabled عندما يندمج الذكاء الاصطناعي في العمل بطريقة منضبطة وتظهر نتيجة قابلة للقياس في الجودة أو الزمن أو الخدمة أو القرار أو القدرة. وتحتاج هذه المرحلة إلى تصميم العلاقة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي، لأن الاعتماد المناسب لا يعني الثقة العمياء. وتوضح أدبيات الإدارة أن الأتمتة والتعزيز البشري متداخلان، وأن القيمة تأتي من تصميم توزيع الأدوار والمسؤوليات بصورة واعية (ميكالف وغوبتا، 2021؛ رايش وكراكوفسكي، 2021).

المحور الثالث: **AI-Resilient —** إدارة الاعتماد والمرونة

كلما نجح الذكاء الاصطناعي زاد احتمال أن تعيد العمليات والمهارات والقرارات تنظيم نفسها حوله. لذلك يضع الإطار التمييز: AI-Enabled ≠ AI-Dependent. فالاعتماد ليس سلبيًا في ذاته؛ إنما يصبح مصدر هشاشة عندما يكون غير مرئي أو غير قابل للاستبدال أو يؤدي إلى فقد مهارات وبدائل لازمة. وفي الإطار المقدّم، تصبح المؤسسة AI-Resilient عندما تستطيع حماية النتائج الحرجة وجودة القرار والحكم البشري، والتعافي والتكيف إذا تعطل الذكاء الاصطناعي أو بياناته أو مورده أو تغير سلوكه. وهذا يتسق مع مفهوم المرونة بوصفها قدرة على التعامل مع الاضطراب والتعلم والتكيف (دوتشيك، 2020).



شكل (1): الحالات المؤسسية الثلاث في إطار *AI-Ready. AI-Enabled. AI-Resilient.*

المحور الرابع: الإطار المتكامل ودور الثقافة

يربط الإطار الحالات الثلاث في دورة يمكن أن تتقدم أو تعود إلى الجاهزية عند تغير الظروف. والثقافة عنصر ممتد عبرها: في حالة الجاهزية تدعم التعلم والتجريب المسؤول والتحدي؛ وفي حالة التمكين تدعم الاستخدام المسؤول ومعايرة الثقة والتعلم من النتائج؛ وفي حالة المرونة تدعم الإبلاغ المبكر والاحتفاظ بالحكم والمهارات والتكيف بعد الاضطراب. ويستخدم الإطار في نسخته الكاملة منهجًا تشخيصيًا متعدد الزوايا والعمق لتحويل المشكلات الظاهرة إلى قرارات قائمة على الأدلة، من دون اختزال القضية في التقنية وحدها.

ويقصد بالمنهج التشخيصي متعدد الزوايا والعمق أسلوبًا منظّمًا لفهم القضايا المؤسسية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي من خلال أكثر من منظور مترابط، مع التدرج من الظواهر والمؤشرات الظاهرة إلى الأنماط والأسباب والآليات والعلاقات النظامية والاعتماديات ومواطن الهشاشة المحتملة. ويرتبط هذا المنهج ارتباطًا مباشرًا بالتفكير والتحليل النظمي (Systems Thinking & Systems Analysis)، إذ لا يتعامل مع المشكلة باعتبارها حدثًا منفصلًا، بل باعتبارها جزءًا من شبكة من العلاقات والقرارات والقدرات والتأثيرات المتبادلة داخل المؤسسة. ويتبنى أيمن السيهاتي (Aymen Saihati) هذا النهج في ممارسته المهنية والتحليلية، بوصفه أحد المرتكزات التي تميز طريقته في تشخيص القضايا المؤسسية وربط الأعراض الظاهرة بالبنية الأعمق للنظام، بما يدعم جودة القرار ويحد من المعالجات الجزئية أو أحادية السبب.

وعليه، يوضح الإطار النظري أن التعامل المؤسسي الناضج مع الذكاء الاصطناعي لا يمكن اختزاله في الجاهزية التقنية أو تبني الأدوات، بل يتطلب فهمًا متكاملًا للعلاقة بين الاستراتيجية، والقيادة، والثقافة، والحوكمة، والقدرات البشرية، والعمليات، والبيانات،

والاعتماديات، والمرونة. كما يبرز أن تحقيق القيمة من الذكاء الاصطناعي يرتبط بقدرة المؤسسة على الانتقال المنضبط من الجاهزية إلى التمكين، مع إدارة ما ينشأ عن هذا الانتقال من أشكال جديدة للاعتماد والمخاطر. ومن هذا المنظور، تصبح المرونة امتدادًا طبيعيًا للتمكين وليست استجابة لاحقة للفشل، ويصبح التشخيص النظمي العميق أداة ضرورية لفهم ما إذا كان الذكاء الاصطناعي يعزز القدرة المؤسسية فعلًا أم ينقل المؤسسة إلى شكل جديد من الهشاشة. ويمهد هذا الأساس النظري للانتقال إلى تحليل الإطار المقترح ونتائجه التطبيقية في ضوء هذا الترابط المؤسسي الشامل.

التحليل والنتائج

تظهر القراءة التكاملية للأدبيات والمعايير ست نتائج رئيسة: أولًا، الجاهزية ضرورية لكنها لا تضمن التمكين أو المرونة. ثانيًا، التمكين يجب أن يُثبت بنتيجة مؤسسية لا بنشاط الاستخدام. ثالثًا، النجاح في التمكين قد ينشئ اعتماديات جديدة ينبغي أن تصبح مرئية ومحكومة. رابعًا، المرونة تتعلق باستمرار النتيجة وجودة القرار والقدرات البشرية، لا بمجرد عودة النظام التقني. خامسًا، الثقافة والقيادة وحقوق القرار تعمل عبر دورة الحياة كلها. سادسًا، الإطار المقترح يكمل ولا يستبدل أطر NIST ومعايير ISO/IEC ذات الصلة أو المتطلبات القطاعية؛ إذ يقدم جسرًا إداريًا بين الجاهزية والقيمة والاعتماد والمرونة.

ومن ثم فإن الفجوة ليست غياب الأطر، بل الحاجة إلى طريقة تجعل القيادة ترى رحلة الذكاء الاصطناعي كنظام واحد: جاهزية قبل التوسع، قيمة أثناء الاستخدام، ومرونة عند الاختبار. ويظل الإطار في مرحلته الحالية إطارًا مفاهيميًا وتطبيقيًا يحتاج لاحقًا إلى مراجعة خبراء خارجية واختبار تجريبي قبل وصف أداة القياس المشتقة منه بأنها أداة متحقق منها علميًا.

التوصيات

1. ربط كل حالة استخدام مهمة بنتيجة مؤسسية ومالك أعمال وخط أساس للقيمة قبل التوسع.

2. تقييم الجاهزية المؤسسية بصورة تشمل القيادة والثقافة والحوكمة والأفراد والعملية والبيانات، لا التقنية وحدها.

3. تحديد حقوق القرار والمراجعة والتجاوز والتصعيد عندما تدخل مخرجات الذكاء الاصطناعي في قرارات أو خدمات ذات أثر.

4. رسم الاعتماديات بالتوازي مع تحقيق القيمة، وتحديد ما يجب أن يستمر إذا أصبح نظام الذكاء الاصطناعي أو أحد مورديه أو بياناته غير موثوق.

5. بناء ثقافة تسمح بتحدي المخرجات والإبلاغ عن الأخطاء والتعلم منها، مع الحفاظ على المهارات البشرية الحرجة.

6. اختبار سيناريوهات الانقطاع أو التدهور بصورة متناسبة مع حرجية الاستخدام، وإعادة التقييم عند تغير النموذج أو المورد أو السياق.

الخاتمة

يؤكد إطار AI-Ready. AI-Enabled. AI-Resilient أن نجاح المؤسسة في عصر الذكاء الاصطناعي لا يقاس فقط بسرعة التبني، بل بقدرتها على الاستعداد، وتحويل الاستخدام إلى قيمة، ثم حماية النتائج والقرار والقدرات عند ظهور الاعتماد أو الاضطراب. وتتمثل إضافته في ربط هذه المراحل داخل منطق مؤسسي واحد يدمج القيادة والثقافة والحوكمة والإنسان والمرونة. وبهذا يدعم توجه القمة نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءة واستدامة، مع رسالة أساسية: المؤسسة الأكثر ذكاءً ينبغي أن تكون أيضًا أكثر قدرة على الصمود والتكيف، لا أكثر اعتمادًا بصورة هشة.

المراجع والمصادر

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
- Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), 329–339. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006
- International Organization for Standardization. (2017). *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes* (ISO 22316:2017). https://www.iso.org/standard/50053.html
- International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2023). *Information technology—Artificial intelligence—Guidance on risk management* (ISO/IEC Standard No. 23894:2023).
- International Organization for Standardization. (2023). *Information technology — Artificial intelligence — Management system* (ISO/IEC 42001:2023). https://www.iso.org/standard/42001

- Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes—An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 5–20. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434
- National Institute of Standards and Technology. (2023). *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)* (NIST AI 100-1). https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1
- OECD. (2024). *OECD AI Principles*. https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

- Uren, V., & Edwards, J. S. (2023). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 68, 102588. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588

قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

" نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة "

25–26 سبتمبر 2026 | الدوحة – دولة قطر

هندسة التميز المؤسسي في عصر الذكاء الاصطناعي

التميز كنظام مؤسسي: من نماذج التميز إلى بناء القدرة المؤسسية — إطار تكاملي

أيمن السيهاتي

خبير ومستشار في القيادة والثقافة المؤسسية والمرونة المؤسسيّة – ماركو أدفانس

اعتماد الملف العلمي

رئيس اللجنة العلمية – قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميّز المؤسسي

د. أمل علاونة



سبتمبر 2026

المحتويات

الملخص 3
الكلمات المفتاحية 3
المقدمة 4
الإطار النظري 5
المحور الأول: التميز كقدرة نظامية 5
المحور الثاني: معمارية EAOS 5
المحور الثالث: استدامة التميز والقدرات الديناميكية 6
المحور الرابع: الذكاء الاصطناعي والعدسات والمايكروسكوب واختبار الضغط 7
التحليل والنتائج 8
حدود الورقة والإطار 8
التوصيات 9
الخاتمة 10
المراجع والمصادر 11

الملخص

تقدم هذه الورقة إطار «التميز كنظام مؤسسي» (EAOS) كمدخل تكاملي لتطوير التميز من كونه تقييمًا أو مجموعة مبادرات إلى قدرة مؤسسية قابلة للإنتاج والاستدامة والتكيف والتجدد. يكمل الإطار نماذج التميز الوطنية والدولية ولا يستبدلها، ويربط بين البنية التحتية للتميز، ومحرك يحولها إلى قيمة، والنتائج المرئية، وخمس قدرات مترابطة: الاستدامة والرشاقة والتكيف والمرونة والتجدد. كما يدمج «عقلية العدسات والمايكروسكوب» التي يتبناها أيمن السيهاتي في ممارسته المهنية، ويقدمها ضمن الإطار كمنهج تشخيصي تطويري قائم على التفكير والتحليل النظمي، إلى جانب اختبار ضغط نظام التميز ومنطق قرار يميز بين التحسين وإعادة التهيئة والتجدد. وتتعامل الورقة مع الذكاء الاصطناعي بوصفه مغيرًا لشروط إنتاج التميز ومضاعفًا للقدرة والاعتماديات، لا معيارًا تقنيًا مستقلًا. وتخلص القراءة التكاملية إلى أن التميز المرئي قد يتعايش مع هشاشة خفية، وأن الحفاظ على النتائج يتطلب فحص العلاقات والقرار والثقافة والاعتماديات، لا مؤشرات الأداء وحدها.

الكلمات المفتاحية

التميز المؤسسي – التفكير النظمي – القدرة المؤسسية – الرشاقة والمرونة – التجدد – الذكاء الاصطناعي

المقدمة

تستطيع منظمات كثيرة تحقيق نتائج قوية أو الاستعداد لتقييم تميز ثم تجد صعوبة في المحافظة على المستوى نفسه عند تغير القيادة أو التقنية أو الموارد أو توقعات أصحاب المصلحة. لذلك تسأل هذه الورقة: هل التميز مستوى تصل إليه المؤسسة، أم قدرة نظامية تمكّنها من إنتاج القيمة والأداء المتفوقين بصورة متكررة والمحافظة عليهما وإعادة تشكيلهما عند التغير؟

هذا السؤال لا يفترض قصور نماذج التميز الحالية. فإن Baldrige يتبنى منظور النظم ويضم الرشاقة والمرونة والتعلم والقيمة (NIST, 2026)، ويربط EFQM الاتجاه والتنفيذ والنتائج ويؤكد التغيير والقدرة على التطور (EFQM, n.d.)، بينما يربط Shingo بين النظم والثقافة والسلوك والنتائج المستدامة (Shingo Institute, n.d.). وفي الخليج، تقدم جائزة الملك عبدالعزيز للجودة (KAQA) مرجعًا وطنيًا للتميز في السعودية، ويعرض ديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي في قطر (CGB) نموذجًا يضم القيادة والثقافة وخلق القيمة والتحول الرقمي والمرونة والتكيف، كما تركز GEM 2.1 الإماراتية على الرؤية والقيمة والممكنات والمرونة والتحول والنتائج المستدامة (KAQA, n.d.; CGB, n.d.; GEM, n.d.).

وتبين الأدبيات أن التميز المستدام وتصميم نظم الإدارة ومعمارية تنفيذ التميز موضوعات قائمة وليست اختراعًا جديدًا (Latham, 2012; Cao et al., 2024; Baig et al., 2025). لذلك تتمثل الإضافة التطويرية في EAOS في تركيب محدد يربط البنية الخفية ومحرك القيمة والقدرات الديناميكية بمنهج تشخيص واختبار ضغط ومنطق تدخل. كما يزيد الذكاء الاصطناعي الحاجة إلى هذا المنظور؛ إذ تظهر الدراسات أن القيمة من الذكاء الاصطناعي ترتبط بقدرات تنظيمية مكملة، وأن اقترانه بالرشاقة الاستراتيجية يمكن أن يدعم الإبداع والأداء (Mikalef & Gupta, 2021; Ameen et al., 2024).

منهجيًا، هذه ورقة عمل تطويرية وليست دراسة تجريبية. اعتمدت مراجعة تكاملية موجهة للأبحاث المحكمة والمعايير والمواقع الرسمية الأكثر صلة بالتميز المستدام، ونظم التميز، والقدرات الديناميكية، والمرونة، والذكاء الاصطناعي (AI). أُعطيت الأولوية للمصادر القابلة للتحقق ذات الصلة المباشرة ووضوح المنهج والسلطة المؤسسية، واستُبعدت المصادر غير الموثوقة أو ضعيفة الصلة. وتُستخدم المراجعة لتحديد ما هو راسخ وما يمثل تركيبًا تطويريًا وقد يحتاج إلى اختبار لاحق.

الإطار النظري

المحور الأول: التميز كقدرة نظامية

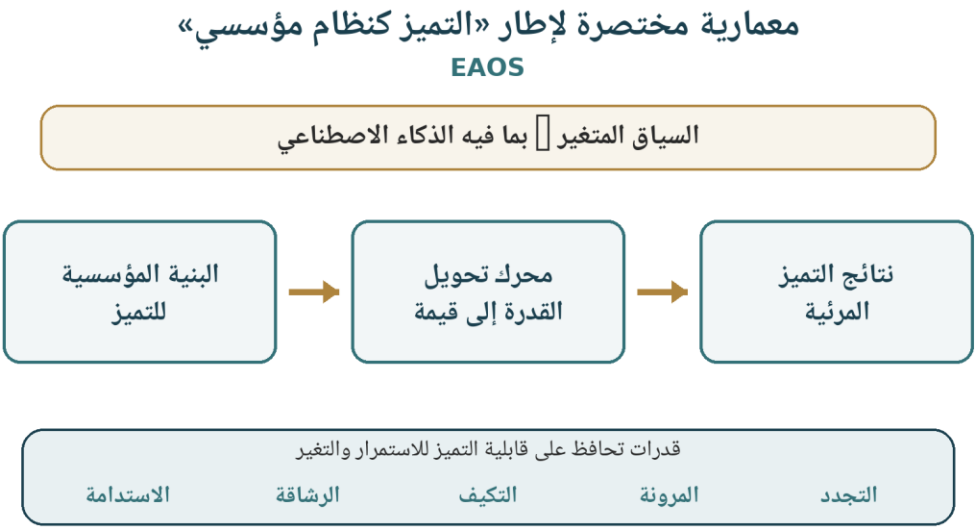
يقدم EAOS تعريفًا للتميز المؤسسي بوصفه قدرة المنظمة كنظام مترابط على إنتاج قيمة متفوقة وذات صلة بصورة متكررة، والمحافظة على الأداء، والاستجابة برشاقة، والتكيف، والصمود عند الاضطراب، وتجديد النظام عندما تصبح افتراضاته غير ملائمة. وهذا تعريف تكاملي من المؤلف، لا ادعاء بابتكار مفاهيم النظم أو الاستدامة أو المرونة أو التجدد. وتدعمه فكرة القدرات الديناميكية التي تربط الأداء طويل الأجل بالاستشعار واقتناص الفرص وإعادة تهيئة الموارد عند تغير البيئة (Teece, 2007).

والفرق المقصود هنا هو الفرق بين «النتيجة» و«القدرة»: النتيجة تصف ما تحقق، بينما القدرة تفسر كيف يستطيع النظام إعادة إنتاج قيمة مناسبة عندما تتغير الشروط. ومن ثم لا ينافس EAOS نماذج التميز أو جوائزها؛ بل يستخدمها كسياق مرجعي ثم يفحص الملكية والعلاقات وحقوق القرار والمهارات والأدلة والاعتماديات التي تجعل متطلبات التميز تعمل في الممارسة اليومية وبين دورات التقييم.

المحور الثاني: معمارية EAOS

يتكون الإطار من: (1) بنية تحتية تشمل الغاية والاستراتيجية والقيادة والحوكمة والثقافة والأفراد ونموذج التشغيل والعمليات والبيانات والتقنية والقياس والتعلم والمنظومة الخارجية؛ (2) محرك يحولها إلى قيمة عبر المواءمة والتنفيذ والتعلم والتحسين والابتكار؛ (3) نتائج تميز مرئية؛ (4) خمس قدرات ديناميكية هي الاستدامة والرشاقة والتكيف والمرونة والتجدد. ويميز الإطار بين النتيجة الظاهرة وبين البنية الخفية التي تجعلها قابلة للتكرار، بما يتسق مع أدبيات تصميم نظم الإدارة ومعمارية التميز (Latham, 2012; Baig et al., 2025).

المقصود بالبنية الخفية ليس إضافة قائمة معايير أخرى، بل فحص ما لا يظهر مباشرة في لوحة النتائج: جودة القرار، والثقة، والمعرفة المؤسسية، والواجهات بين الوحدات، والحوافز، والبدائل، ومصادر الاعتماد. فقد تكون كل وظيفة قوية منفردة بينما ينتج النظام ضعفًا بسبب علاقة أو قرار أو اعتماد غير مرئي. لذلك يركز EAOS على الروابط بين المكونات بقدر تركيزه على المكونات نفسها.



إعداد المؤلف – (EAOS) «شكل (1): معمارية مختصرة لإطار «التميز كنظام مؤسسي – جميع الحقوق محفوظة لأيمن السيهاتي©

المحور الثالث: استدامة التميز والقدرات الديناميكية

لأغراض هذا الإطار، يستخدم EAOS القدرات الخمس الآتية كأبعاد تشغيلية مترابطة للقدرة المؤسسية: الاستدامة، والرشاقة، والتكيف، والمرونة، والتجدد. ويأتي هذا الاستخدام بوصفه تنظيمًا تشغيليًا يخدم التشخيص والتطبيق، دون افتراض أن الأبعاد الخمسة تتطابق جميعًا مع المفهوم النظري المحدد للقدرات الديناميكية في الأدبيات.

يفصل EAOS تشغيليًا بين الاستدامة بوصفها صحة القدرة عبر الزمن، والرشاقة بوصفها سرعة الاستجابة، والتكيف بوصفه عمق تغيير الافتراضات أو الأدوار، والمرونة بوصفها حماية النتائج الحرجة والتعافي والتكيف عند الاضطراب، والتجدد بوصفه إعادة تصميم النظام عندما لا يعود منطقه مناسبًا. ويكمل ذلك ISO 9004 بشأن النجاح المستدام و ISO 22316 بشأن المرونة المؤسسية (ISO, 2018; ISO, 2017).

هذا الفصل مهم تشخيصيًا: قد تكون المؤسسة سريعة لكنها لا تغير افتراضاتها، أو مرنة في التعافي لكنها تستعيد نموذجًا فقد ملاءمته، أو تحقق نتائج قصيرة الأجل باستنزاف المعرفة والثقة. لذلك لا تُجمع القدرات الخمس في معنى واحد؛ بل تُفحص كل منها بوصفها سؤالًا مختلفًا عن قابلية استمرار التميز وتطوره.

المحور الرابع: الذكاء الاصطناعي والعدسات والمايكروسكوب واختبار الضغط

يعامل الإطار الذكاء الاصطناعي كمغير للسياق ومضاعف للقدرة ومصدر لإعادة توزيع العمل والمعرفة والقرار والاعتماديات. ولمنع التشخيص السطحي، يستخدم «عقلية العدسات والمايكروسكوب» التي يتبناها أيمن السيهاتي في عمله المهني بوصفها منهجًا تطويريًا للتشخيص يستند إلى التفكير والتحليل النظمي. وفي تطبيقها داخل EAOS، تنظر العدسات إلى السياق، والنظام، والسببية، والأدلة، والبشر والثقافة، والقياس، والقيمة، والقرار؛ ثم ينتقل المايكروسكوب من الإشارة إلى النمط فالآلية فالنظام فالهشاشة أو الحاجة إلى التجدد. ويُستكمل ذلك باختبار ضغط يفحص قدرة التميز عند تغير قائد أو مورد أو طلب أو تقنية، ثم يساعد على تحديد ما إذا كان التدخل الأنسب تحسينًا أم إعادة تهيئة أم تجددًا.

عمليًا يبدأ التشخيص بظاهرة أو نتيجة مهمة، ثم يبحث عن النمط والأدلة والآلية والبنية النظامية، ويختبر تفسيرًا منافسًا قبل القفز إلى الحل. بعد ذلك تُراجع آثار القرار على أصحاب المصلحة والمفاضلات والمخاطر وعتبات إعادة التقييم. والهدف ليس تعقيد التحليل، بل اختيار عمق يتناسب مع أهمية المشكلة وتجنب معالجة العرض بينما يبقى السبب النظامي قائمًا.

وبذلك يكتمل منطق الإطار بوصفه انتقالًا من النظر إلى التميز باعتباره مجموعة معايير أو نتائج منفصلة، إلى فهمه كقدرة مؤسسية نظامية تتشكل من تفاعل البنية التحتية، وآليات التنفيذ، والثقافة والقيادة، والتعلم، والقدرات الديناميكية، وما تنتجه هذه العناصر مجتمعة من قيمة وأداء قابلين للاستمرار والتجدد. ويتيح هذا المنظور تفسير التميز في الظروف المستقرة، واختباره تحت التغيير والضغط، والتمييز بين ما يحتاج إلى تحسين موضعي، وما يتطلب إعادة تهيئة أعمق، وما يستدعي تجديدًا في النظام نفسه. كما يوضح أن الذكاء الاصطناعي لا يغير أدوات العمل فقط، بل قد يعيد تشكيل شروط التميز ذاتها من خلال تأثيره في القرارات والأدوار والمهارات والاعتماديات وسرعة التغيير. ومن ثم، فإن القيمة الأساسية للإطار لا تكمن في إضافة نموذج آخر للتميز، بل في تقديم منطق تكاملي يساعد المؤسسة على فهم كيف يُنتج التميز، وكيف يُحافظ عليه، وكيف يُختبر، وكيف يُعاد تشكيله عندما تتغير الظروف أو تفقد الممارسات القائمة ملاءمتها.

التحليل والنتائج

تظهر القراءة التكاملية ست نتائج رئيسة: أولًا، الفجوة ليست غياب نماذج التميز بل الحاجة إلى تحويلها إلى قدرة تشغيلية مستمرة. ثانيًا، النتائج المرتفعة قد تخفي اعتمادًا على أشخاص أو موارد أو معرفة أو تقنية، لذلك يجب تحليل البنية الخفية. ثالثًا، قوة العناصر منفردة لا تضمن جودة النظام إذا كانت العلاقات وحقوق القرار والحوافز ضعيفة. رابعًا، استدامة التميز تحتاج التمييز بين الرشاقة والتكيف والمرونة والتجدد بدل جمعها في مفهوم واحد. خامسًا، الذكاء الاصطناعي لا يصنع التميز وحده؛ قيمته تعتمد على قدرات تنظيمية مكملة (Mikalef & Gupta, 2021; Ameen et al., 2024). سادسًا، يمكن لاختبار الضغط ومنطق تحسين/إعادة تهيئة/تجدد أن يساعدا القيادة على مطابقة عمق التدخل مع عمق المشكلة.

وتُترجم النتائج إلى مسار تطبيقي مختصر: تعريف التميز في سياق الجهة وأصحاب المصلحة؛ ربط النتائج المرئية بالبنية الخفية؛ تشخيص القضية بالعدسات؛ التعمق بالمايكروسكوب في أكثر النقاط مادية؛ فحص القدرات الخمس؛ إجراء اختبار ضغط متناسب مع حرجية النطاق؛ ثم اختيار التحسين أو إعادة التهيئة أو التجدد مع مالك واضح ودليل وعتبة لإعادة فتح القرار. ويفضل البدء بخدمة أو قدرة محددة قبل التوسع المؤسسي.

حدود الورقة والإطار

EAOS في مرحلته الحالية إطار مفاهيمي تطبيقي تطويري. كما أن بعض مفاهيم الرشاقة والتكيف والمرونة تتداخل في الأدبيات، لذلك تستخدم الورقة تعريفات تشغيلية لأغراض الإطار. وقد تحتاج القطاعات المنظمة أو عالية الخطورة إلى أدوات تخصصية إضافية.

التوصيات

1. استخدام نماذج التميز القائمة كمرجع، مع فحص القدرة التي تجعل متطلباتها تعمل بين دورات التقييم
2. ربط النتائج الحرجة بالبنية الخفية والاعتماديات والأدلة، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات أو توثيق الممارسات
3. تقييم الاستدامة والرشاقة والتكيف والمرونة والتجدد كقدرات متميزة ومترابطة
4. استخدام العدسات والمايكروسكوب في القضايا المعقدة قبل اختيار الحل، مع توثيق الأدلة والفرضيات المنافسة
5. إجراء اختبار ضغط متناسب مع حرجية الخدمة أو القدرة لكشف الهشاشة والبدائل قبل الاضطراب
6. عند إدخال الذكاء الاصطناعي (AI)، مراجعة الأدوار وحقوق القرار والمهارات والاعتماديات، ثم اختيار تحسين أو إعادة تهيئة أو تجدد.

الخاتمة

يقدم EAOS منظورًا للتميز بوصفه قدرة نظامية تُنتج وتُختبر وتُكيف وتُجدد، لا كحالة تنتهي عند نتيجة أو جائزة. ويكمل الإطار نماذج التميز الوطنية والدولية عبر ربطها بالبنية الخفية ومحرك القيمة والقدرات الديناميكية، ثم تشغيل التشخيص بعقلية العدسات والمايكروسكوب واختبار الضغط. وفي عصر الذكاء الاصطناعي تصبح جودة النظام المؤسسي هي التي تحدد ما إذا كانت التقنية ستضاعف التميز أم الهشاشة.

المراجع والمصادر

Ameen, N., Tarba, S., Cheah, J.-H., Xia, S., & Sharma, G. D. (2024). Coupling artificial intelligence capability and strategic agility for enhanced product and service creativity. British Journal of Management, 35(4), 1916–1934. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12797

Baig, A., Mann, R., Lockhart, J., & Macpherson, W. (2025). The development of an organizational excellence architecture model to support the implementation of business excellence. The TQM Journal, 37(5), 1242–1268. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0375

Cao, Y., Peng, X., & Prybutok, V. (2024). Achieving sustainable excellence: A theoretical comparison of established quality awards. Quality Management Journal, 31(2), 138–153. https://doi.org/10.1080/10686967.2024.2317482

Civil Service and Government Development Bureau, State of Qatar. (n.d.). Qatar Government Excellence Award and Qatar Government Excellence Model. Retrieved September 9, 2026, from https://cgb.gov.qa/en/AboutUs/Pages/Qatar-Government-Excellence-Award.aspx

EFQM. (n.d.). The EFQM Model. Retrieved September 9, 2026, from https://efqm.org/the-efqm-model/

Government Excellence Model, United Arab Emirates. (n.d.). GEM 2.1: Pillars and criteria. Retrieved September 9, 2026, from https://gem.gov.ae/the-model/the-model

International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017 Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes. https://www.iso.org/standard/50053.html

International Organization for Standardization. (2018). ISO 9004:2018 Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success. https://www.iso.org/standard/70397.html

King Abdulaziz Quality Award. (n.d.). About the Award. Retrieved September 9, 2026, from https://kaqa.org.sa/en/about_Award/Pages/AboutTheAward.aspx

Latham, J. R. (2012). Management system design for sustainable excellence: Framework, practices and considerations. Quality Management Journal, 19(2), 7–21. https://doi.org/10.1080/10686967.2012.11918342

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

National Institute of Standards and Technology. (2026). Baldrige Excellence Framework (2026 revision). https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework

Shingo Institute. (n.d.). Shingo Model. Retrieved September 9, 2026, from https://shingo.org/shingo-model/

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640