قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

" نحو مؤسسات أكثر ذكاءً وكفاءةً واستدامة "

25–26 سبتمبر 2026 | الدوحة – دولة قطر

هندسة الجلسة المؤسسية الذكية: دمج الكوتشينج والتدريب والذكاء الاصطناعي في تجربة تحول واحدة فاعلة

ورقة عمل مقدمة لقمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي

أ. ريم زيدان

كوتش قيادي معتمد (ICF) ومدربة متخصصة في بناء القدرات والتطوير المؤسسي

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: الكوتشينج المؤسسي والتدريب – من التجزؤ إلى التكامل 6
المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي كشريك في التشخيص والتصميم والمتابعة 6
المحور الثالث: بناء القدرات الوطنية ورؤية قطر 2030 6
المحور الرابع: قياس الأثر كمعيار للتميز المؤسسي..... 7
التحليل والنتائج..... 10
التوصيات..... 11
الخاتمة 12
المراجع والمصادر..... 13

الملخص

تعالج هذه الورقة إشكالية تجزؤ الكوتشينج المؤسسي والتدريب والتخطيط التشغيلي في برامج منفصلة تُنتج وعياً دون أن تترجمه إلى قرار وأثر مؤسسي قابل للقياس، كما تعالج الاقتصار في توظيف الذكاء الاصطناعي على إنتاج المحتوى دون امتداده إلى التشخيص والتخصيص ودعم القرار والمتابعة وتعرض الورقة نموذجاً مقترحاً،«**منهاج ريم للجلسة المؤسسية الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي**» (**Reem's AI-Powered Institutional Coaching Session Framework**)، تُختصر مراحله بالرمز **IMPACT** ويدمج الكوتشينج والتدريب والتيسير في جلسة واحدة عالية الأثر تمر بست مراحل مترابطة: التشخيص الذكي (Investigate)، والتصميم والتخصيص (Map)، وبناء الوعي (Provoke)، والتعلم والتجريب (Act)، والقرار وتصميم الحلول (Choose)، والالتزام وقياس الأثر (Track). ويوظَّف الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) في التشخيص وتحليل البيانات وتخصيص المحتوى ومحاكاة السيناريوهات ودعم المتابعة، مع بقاء الحكم المهني والتعاطف والمسؤولية الأخلاقية بيد الكوتش والمدرب دون منازع.

وتقدم الورقة إطاراً لقياس الأثر يميز بين المخرجات المباشرة والنتائج قصيرة المدى والأثر طويل المدى بعد 30 و60 و90 يوماً، استناداً إلى نموذج كيركباتريك للتقييم، وتخلص الورقة إلى أن دمج الخبرة الإنسانية بالتحليل الذكي يحوّل الجلسة المؤسسية من مساحة حوار إلى منصة لصناعة القرار، بما وتوصي الورقة بإطلاق مشروع تجريبي لتطبيق النموذج داخل مؤسسات قطرية مختارة، وتدريب الكوتشز والمدربين على هندسة هذه الجلسات، وبناء إطار وطني موحّد لقياس أثرها.

الكلمات المفتاحية

الكوتشينج المؤسسي – الذكاء الاصطناعي – هندسة الجلسة – بناء القدرات – التحول المؤسسي – قياس الأثر

المقدمة

ماذا لو أمكن اختصار رحلة طويلة من التدريب والكوتشينج والتخطيط في جلسة واحدة مصممة بذكاء، تقود المشاركين من التحدي إلى القرار، ومن المعرفة إلى الأثر؟ لم تعد الجلسات التدريبية التقليدية القائمة على نقل المعلومات كافية لمواكبة سرعة التحول الذي تعيشه المؤسسات في عصر الذكاء الاصطناعي. فغالباً ما تحضر الفرق برامج تدريبية وجلسات كوتشينج منفصلة دون أن يترجم ذلك إلى تغيير سلوكي أو قرار مؤسسي ملموس، وهي الفجوة بين «حضور البرنامج» و«حدوث التحول» التي تستنزف وقت المؤسسات ومواردها. وتنطلق هذه الورقة من قناعة بأن دمج عمق الكوتشينج المؤسسي (Institutional Coaching) بقوة التدريب والتيسير، مدعوماً بقدرة الذكاء الاصطناعي على التشخيص والتخصيص والمتابعة، يمثل مساراً عملياً لبناء جلسات مؤسسية قطرية أكثر تكاملاً ومرونة وقابلية للقياس، بما ينسجم مع توجه دولة قطر نحو ترسيخ اقتصاد معرفي واستثمار متقدم في رأس المال البشري.

تعاني كثير من المؤسسات العربية من تجزؤ واضح بين ثلاث ممارسات ينبغي أن تتكامل: التدريب، والكوتشينج المؤسسي، والتخطيط التشغيلي، إذ تُدار كل منها ببرنامج مستقل وميزانية وفرق منفصلة، وتزداد المشكلة تعقيداً حين يقتصر توظيف الذكاء الاصطناعي على إنتاج المحتوى التدريبي دون امتداده إلى التشخيص والتخصيص ودعم القرار والمتابعة، وهو استخدام سطحي لا يستثمر القدرة الحقيقية لهذه التقنية. ويمكن تلخيص **أبرز أبعاد هذه الإشكالية** فيما يلي:

- تجزؤ التدريب والكوتشينج والتخطيط المؤسسي في مسارات منفصلة لا تتقاطع.
- تركيز كثير من البرامج على تقديم المحتوى بدل صناعة التحول الفعلي في سلوك المشاركين وقراراتهم.
- ضعف انتقال أثر التدريب إلى بيئة العمل بعد انتهاء الجلسات.
- تصميم برامج موحدة لا تراعي تفاوت خبرات المشاركين واحتياجاتهم.
- صعوبة قياس الأثر السلوكي والمؤسسي للجلسات التدريبية والتوجيهية.
- اقتصار استخدام الذكاء الاصطناعي على إنتاج المحتوى دون توظيفه في التشخيص والتخصيص واتخاذ القرار والمتابعة.

وتنطلق هذه الورقة من **التساؤل الرئيس الآتي**:

«كيف يمكن تصميم جلسة مؤسسية واحدة تدمج الكوتشينج والتدريب والتيسير، وتستخدم الذكاء الاصطناعي في الإعداد والتنفيذ والمتابعة؛ بما يسهم في بناء القدرات وتحفيز الابتكار وتحقيق أثر مؤسسي قابل للقياس، حيث تظهر أهمية هذه الجلسة على عدة مستويات:

- **مستوى الفرد**: تتيح الجلسة للمشارك مساحة للوعي الذاتي والتعلم، وصولاً إلى التزام شخصي وخطوة عملية قابلة للتنفيذ فوراً
- **مستوى الفريق**: تعزز الجلسة الحوار والثقة، وتوظف الذكاء الجماعي في حل المشكلات، مما يخلق لغة مشتركة ويقلّص الاحتكاك أثناء التنفيذ
- **مستوى المؤسسة**: تدعم الجلسة الابتكار وتطوير القيادات، وتنتج مخرجاً قابلاً للمتابعة المؤسسية المباشرة
- **مستوى المجتمع القطري**: تسهم الجلسة في بناء الخبرات الوطنية وترسيخ ثقافة التعلم المستمر، بما يخدم توجه الدولة نحو اقتصاد معرفي تنافسي.

وتهدف الورقة إلى بناء تصور متكامل لمفهوم «الجلسة المؤسسية الذكية» وأركانها الأساسية، وتحديد وظائف الذكاء الاصطناعي المحددة في كل مرحلة من مراحل الجلسة، كما تعمل على تقديم منهاج تطبيقي للكوتشينج المؤسسي المدعوم بالذكاء الاصطناعي قابل للتخصيص، وتسعى لتمكين القادة والمدربين والكوتشز من أدوات عملية لتصميم جلسات عالية الأثر، وعليه تقتراح إطار قابل للتجريب داخل المؤسسات القطرية يمهد لتبنٍّ أوسع مستقبلاً.

الإطار النظري

المحور الأول: الكوتشينج المؤسسي والتدريب – من التجزؤ إلى التكامل

يشير الكوتشينج المؤسسي (Institutional Coaching) إلى شراكة قائمة على الأسئلة العميقة تُطلق قدرة الأفراد والفرق على التفكير واتخاذ القرار (International Coaching Federation, n.d.)، في حين يركّز التدريب على نقل المعرفة والمهارات، ويُعنى التيسير (Facilitation) بإدارة الحوار الجماعي لإنتاج مخرجات مشتركة. وتُظهر الممارسة المؤسسية أن الفصل بين هذه الأدوار الثلاثة يُنتج تجارب متقطعة الأثر، بينما يتيح دمجها ضمن جلسة واحدة مصممة بعناية انتقال المشاركين من الوعي إلى الالتزام العملي في جلسة واحدة.

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي كشريك في التشخيص والتصميم والمتابعة

يمتد دور الذكاء الاصطناعي في الجلسة المؤسسية عبر دورتها الكاملة: تحليل بيانات الاحتياج والاستبانات قبل الجلسة، وتخصيص الأسئلة والأنشطة وفق فئات المشاركين، ومحاكاة سيناريوهات مؤسسية أثناء الجلسة، وتلخيص الحوار وصياغة خطط العمل ومتابعة مؤشرات الأداء بعدها. وتؤكد تقارير حديثة أن مستقبل التعلم والتطوير المؤسسي (Learning & Development) يقوم على تكامل التخصيص الذكي على نطاق واسع مع بقاء الحكم البشري والتدريب والكوتشينج عنصراً لا غنى عنه في نقل المعرفة إلى سلوك (Bérubé et al., 2026).

المحور الثالث: بناء القدرات الوطنية ورؤية قطر 2030

تضع رؤية قطر الوطنية 2030 التنمية البشرية على رأس ركائزها الأربع، وتستهدف بناء قوى عاملة وطنية ماهرة ومبتكرة قادرة على قيادة اقتصاد معرفي مستدام (General Secretariat for Development Planning, 2008). كما تضع الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي في قطر تطوير التعليم وبناء الكفاءات الوطنية وإرساء أخلاقيات استخدام هذه التقنية في

مقدمة أولوياتها الست (Ministry of Communications and Information Technology, 2019).

وتقدّم الجلسة المؤسسية الذكية أداة عملية لترجمة هاتين الرؤيتين إلى ممارسة يومية داخل المؤسسات القطرية، عبر ربط التطوير الفردي بالقرار المؤسسي والأثر الوطني.

المحور الرابع: قياس الأثر كمعيار للتميز المؤسسي

لا تكتمل قيمة أي جلسة مؤسسية دون قياس أثرها. ويوفر نموذج كيركباتريك للتقييم (Kirkpatrick Model) إطاراً متدرجاً يبدأ برد فعل المشاركين، ويمر بمستوى التعلم والسلوك، وينتهي بالنتائج المؤسسية القابلة للقياس (Kirkpatrick Partners, n.d.)، وهو ما تعتمده هذه الورقة أساساً لتصميم مؤشرات قياس أثر الجلسة المؤسسية الذكية بعد 30 و60 و90 يوماً من انعقادها.

ومن أهم التعريفات الإجرائية التي تتضمنها الورقة:

- **الكوتشينج المؤسسي (Institutional Coaching)**: شراكة مهنية قائمة على الأسئلة العميقة والإصغاء، تستهدف إطلاق قدرة الأفراد والفرق داخل المؤسسة على التفكير واتخاذ القرار (International Coaching Federation, n.d.).
- **التدريب المؤسسي (Corporate Training)**: عملية منظمة لنقل المعرفة والمهارات وتطويرها لدى العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة.
- **التيسير (Facilitation)**: إدارة الحوار الجماعي وتصميم العمليات التي تُمكّن مجموعة من الوصول إلى مخرجات مشتركة دون فرض رأي الميسِّر.
- **الذكاء الاصطناعي الداعم للقرار (Decision-Support AI)**: مجموعة تقنيات تحليل البيانات والتعلم الآلي التي تساعد الكوتش أو المدرب أو القائد على التشخيص والتخصيص واتخاذ قرار أفضل، دون أن تحل محل الحكم البشري.
- **بناء القدرات (Capacity Building)**: العملية المستمرة لتنمية معارف الأفراد ومهاراتهم وأنظمة المؤسسة بما يرفع قدرتها على تحقيق أهدافها بثبات.

- **الجلسة المؤسسية الذكية (Smart Institutional Session)**: تجربة واحدة مصممة بعناية تدمج الكوتشينج والتدريب والتيسير، وتوظف الذكاء الاصطناعي في التشخيص والتخصيص والمتابعة، لقيادة المشاركين من الوعي إلى القرار والأثر.
- **الأثر المؤسسي المستدام (Sustainable Institutional Impact)**: التغيّر الملموس والمستمر في أداء المؤسسة وسلوك العاملين الذي يمكن رصده وقياسه بعد انتهاء التدخل التدريبي أو الإرشادي بفترة كافية (30-90 يوماً فأكثر).

أما عن النموذج التطبيقي المقترح: تقترح هذه الورقة نموذجاً تطبيقياً بعنوان «منهاج ريم للجلسة المؤسسية الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي» (Reem's AI-Powered Institutional Coaching Session Framework)، يمر بست مراحل مترابطة تنقل المشاركين من التشخيص إلى الأثر. ويختصر رمزه الإنجليزي إلى كلمة دالة على غايته النهائية: IMPACT (الأثر)، ويختلف النموذج المقترح في هذه الورقة من حيث المفهوم والمراحل ونطاق التطبيق عن التدريب بنموذج التأثير IMPACT "لإبراهيم 2020)، رغم اشتراكها في الاختصار ومصطلح اللغة الانجليزية IMPACT، ويوضح الجدول الآتي معنى كل حرف من حروف النموذج ومحتوى كل مرحلة بالتفصيل:

الحرف	الكلمة	المرحلة	الوصف الموجز
I	Investigate	الاستكشاف والتشخيص الذكي	تحديد التحدي المؤسسي وتحليل الاحتياجات والبيانات وبناء ملف أولي للمشاركين بمساعدة الذكاء الاصطناعي.
M	Map	التصميم والتخصيص	تحديد النتائج المستهدفة، واختيار أدوات التدريب والكوتشينج، وتخصيص الأنشطة وفق الأدوار والخبرة، مع تحقق بشري من الدقة والملاءمة الثقافية.
P	Provoke	بناء الوعي والاتصال	خلق الأمان النفسي، وطرح أسئلة الكوتشينج العميقة، وتحليل الواقع المؤسسي، وكشف الافتراضات المعيقة للأداء.
A	Act	التعلم والتجريب	تقديم معرفة مركزة وتنفيذ أنشطة تطبيقية وسيناريوهات ومحاكاة، بمشاركة الذكاء الاصطناعي كشريك في التفكير.
C	Choose	القرار وتصميم الحلول	توليد بدائل وتقييمها وفق معايير محددة، واتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات، وتحويل الأفكار إلى مبادرات.
T	Track	الالتزام وقياس الأثر	إعداد خطة عمل وتحديد المسؤوليات والجدول الزمني، ووضع مؤشرات أداء، ومتابعة التغيير بعد 30 و60 و90 يوماً.

والمراحل الست متتابعة منطقياً، لكنها ليست خطية جامدة: قد يعود الميسر إلى سؤال تشخيصي إضافي أثناء مرحلة التعلم والتجريب، أو يُعاد تصميم جزء من الجلسة في ضوء ما يظهر أثناء بناء الوعي، بما يحافظ على مرونة النموذج واستجابته لديناميكية كل مؤسسة.

التحليل والنتائج

يشير تحليل المحاور السابقة إلى أن قيمة الجلسة المؤسسية لا تكمن في أي من عناصرها الثلاثة (الكوتشينج، والتدريب، والذكاء الاصطناعي) منفردة، بل في هندستها ضمن تجربة واحدة متسلسلة تبدأ بالتشخيص وتنتهي بخطة عمل وقياس أثر. كما يتضح أن نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في هذا السياق مرهون بجاهزية المؤسسة الرقمية، وبوضوح الضوابط الأخلاقية التي تحفظ سرية بيانات المشاركين وكرامتهم.

ومن خلال التحليل يمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

- دمج الكوتشينج والتدريب والتيسير في جلسة واحدة يمكن أن يسهم في تقليص الفجوة بين حضور البرنامج وحدوث التحول الفعلي.
- الذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في رفع كفاءة التشخيص والتخصيص والمتابعة، دون أن يحل محل الحكم المهني للكوتش أو المدرب.
- الأسئلة العميقة القائمة على الكوتشينج تكشف الافتراضات المعيقة للأداء بصورة لا يحققها التدريب التقليدي وحده.
- غياب مؤشرات قياس واضحة يُضعف قدرة المؤسسات على تتبع أثر الجلسات بعد 30 و60 و90 يوماً.
- نجاح النموذج يتطلب ميثاقاً أخلاقياً واضحاً لاستخدام الذكاء الاصطناعي يحمي خصوصية البيانات وسرية الكوتشينج.
- ربط مخرجات الجلسة برؤية قطر الوطنية 2030 يمنحها قيمة مؤسسية ووطنية تتجاوز أثرها الفردي.

التوصيات

- إطلاق مشروع تجريبي لتطبيق «منهاج ريم للجلسة المؤسسية الذكية» داخل عدد من المؤسسات القطرية وتقييم نتائجه بأدلة فعلية.
- تدريب الكوتشز والمدربين والقادة على هندسة الجلسات المؤسسية الذكية المدعومة بالذكاء الاصطناعي.
- تطوير إطار قطري متكامل للكوتشينج المؤسسي المدعوم بالذكاء الاصطناعي، يوازن بين الابتكار والضوابط الأخلاقية.
- وضع ميثاق أخلاقي وحوكمة واضحة لاستخدام الذكاء الاصطناعي في الكوتشينج والتدريب، بما يتوافق مع قانون حماية الخصوصية القطري.
- اعتماد مؤشرات موحّدة لقياس أثر الجلسات المؤسسية بعد 30 و60 و90 يوماً من انعقادها.
- إنشاء مجتمع ممارسة قطري لتبادل الخبرات والتطبيقات حول دمج الكوتشينج والتدريب والذكاء الاصطناعي.
- اعتماد نموذج كيوباتريك Kirkpatrick Model للتقيم وقياس الأثر إطاراً لتصميم مؤشرات قياس أثر الجلسة المؤسسية الذكية، مع تمييز واضح بين المخرجات المباشرة والنتائج قصيرة المدى والأثر طويل المدى (Kirkpatrick Partners, n.d.)

الخاتمة

تؤكد هذه الورقة أن مستقبل بناء القدرات المؤسسية لا يقوم على التكنولوجيا وحدها، ولا على الخبرة الإنسانية منفردة، بل على هندسة التكامل بينهما داخل تجربة واحدة تقود من الوعي إلى القرار فالتطبيق فالأثر. وحين يلتقي عمق السؤال الإنساني بقوة التحليل الذكي، تتحول الجلسة المؤسسية من مساحة للحوار إلى منصة لصناعة القرار والابتكار والأثر المؤسسي المستدام، بما يخدم أهداف قمة قطر الأولى للذكاء الاصطناعي والتميز المؤسسي ورؤية قطر الوطنية 2030

المراجع والمصادر

1. Bérubé, V., Durth, S., Ocampo, M., & Radford, P. (2026). Reimagine learning and development for the AI age. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/reimagine-learning-and-development-for-the-ai-age
2. General Secretariat for Development Planning, State of Qatar. (2008). Qatar National Vision 2030. Government Communications Office. https://www.gco.gov.qa/en/state-of-qatar/qatar-national-vision-2030/our-story/
3. International Coaching Federation. (n.d.). About ICF. Retrieved September 2, 2026, from https://coachingfederation.org/about/
4. Kirkpatrick Partners. (n.d.). The Kirkpatrick Model. Retrieved September 2, 2026, from https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/
5. Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2014). The adult learner (8th ed.). Routledge.
6. Ministry of Communications and Information Technology, State of Qatar. (2019). National Artificial Intelligence Strategy for Qatar.

https://www.motc.gov.qa/en/documents/document/national-artificial-intelligence-strategy-qatar

7. State of Qatar. (2016). Law No. 13 of 2016 on the protection of personal data privacy. Communications Regulatory Authority. https://www.cra.gov.qa/document/data-protection-law-no-13-of-2016
8. UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385082
9. Whitmore, J., & Gaskell, T. (2024). Coaching for performance (6th ed.). John Murray Press.