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

يستشرف هذا المقال التحولات المستقبلية في إدارة الأداء الوظيفي في العالم العربيّ، محللاً أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقميّ والوعي الإنسانيّ على صياغة نموذجٍ عربيٍّ جديدٍ للأداء المستدام، يجمع بين التقنية والقيم والإنسان في منظومةٍ متكاملةٍ للتميز المؤسسيّ.

4 November 2025 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 1,799



إنّ مستقبل إدارة الأداء الوظيفي في العالم العربيّ ليس مجرد استمراريةٍ لما هو قائم، بل هو إعادة تعريفٍ شاملةٌ لمفهوم الأداء ذاته في ضوء التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية التي تُعيد صياغة طبيعة العمل، وأدوار الإنسان، ووظائف المؤسسات في القرن الحادي والعشرين. فالمشهد الإداريّ العربيّ يعيش اليوم على مفترق طرقٍ بين إرثٍ تقليديٍّ من النظم الورقية والإجرائية التي تعكس ماضي البيروقراطية، وبين موجةٍ رقميةٍ متسارعةٍ تُعيد تعريف الكفاءة والإنتاجية والقيادة من منظورٍ جديدٍ. وقد أصبحت إدارة الأداء إحدى أهمّ أدوات التحول المؤسسيّ في هذه المرحلة، لأنها تُجسّد في جوهرها العلاقة بين الإنسان والنظام، بين الفكر والتنفيذ، وبين القيمة الفردية والأثر الجماعيّ. ومن هنا، فإنّ استشراف مستقبلها في العالم العربيّ يعني استشراف مستقبل الوعي الإداريّ العربيّ نفسه، لأنه لا يمكن أن نفصل الأداء عن العقل الذي يُديره، ولا الإنسان عن النظام الذي يعمل فيه.

لقد أثبتت التجارب الرائدة في المنطقة أنّ الاستثمار في بناء أنظمة أداءٍ متكاملةٍ لم يعد رفاهًا إداريًا بل أصبح مطلبًا وطنيًا واستراتيجيًا، لأنّ الأداء الفرديّ لم يعد انعكاسًا لمهارة الموظف فقط، بل أصبح مؤشرًا على نضج المؤسسة، ومدى قدرتها على خلق بيئةٍ محفزةٍ للتميز والابتكار. ومع صعود الذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبؤيّ للبيانات، واتساع مفهوم التحول الرقميّ في إدارة الموارد البشرية، أصبح على المؤسسات العربية أن تُوازن بين التقدم التقنيّ والعمق الإنسانيّ، وأن تضمن أن تبقى التقنية في خدمة الإنسان

لا بديلاً عنه، وأن تُبقي القيم في مركز القرار لا على هامشه. فالمستقبل العربيّ في إدارة الأداء لن يُقاس بسرعة الأنظمة فقط، بل بقدرتها على بناء إنسانٍ أكثر وعيًا وكفاءةً ومسؤوليةً.

فهرس المقال

1. التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء: من الأنظمة الورقية إلى الذكاء الاصطناعي التحليلي
2. التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني في الأداء المستقبلي
3. إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفي والابتكار
4. جدارات المستقبل: من المهارة التقنية إلى المرونة الإدراكية والسلوكية
5. حوكمة الأداء في العالم العربي بين التقنية والقيم
6. القيادة المستقبلية والتحول من الإدارة إلى التوجيه بالوعي
7. بناء الثقافة المؤسسية الذكية في بيئة الأداء الرقمي
8. نحو نموذجٍ عربيٍّ متكاملٍ لإدارة الأداء المستقبلي

---

1. التحول الرقمي الذكي في إدارة الأداء: من الأنظمة الورقية إلى الذكاء الاصطناعي التحليلي

إنّ التحول الرقمي في إدارة الأداء لم يعد مجرد خيارٍ إداريٍّ أو تحديثٍ تقنيٍّ تسعى المؤسسات إلى تبنّيه، بل أصبح متطلبًا استراتيجيًا 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 تُدير الأداء عبر استماراتٍ ورقيةٍ تُعبأ يدويًا وتُخزن في الأدراج لم تعد قادرةً على مواكبة بيئة العمل الحديثة التي تُدار فيها اللحظة بلحظة عبر البيانات والتحليل اللحظيّ والاستجابة الفورية. إنّ التحول الرقمي هنا لا يعني استبدال الورق بالشاشة فقط، بل هو انتقالٌ 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 مرةً في نهاية العام، ويُختزل في أرقامٍ جامدةٍ لا تعكس الحقيقة الكاملة لما يحدث في بيئة العمل، أما في الأنظمة الذكية الحديثة، فإن الأداء أصبح يُقاس في الزمن الحقيقي من خلال أنظمةٍ رقميةٍ متكاملةٍ تُتابع الأهداف وتُراقب المؤشرات وتُحلل الاتجاهات وتُصدر توصياتٍ تلقائيةً تُساعد القادة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. هذه الأنظمة لا تكتفي بجمع البيانات بل تُحوّلها إلى معرفةٍ، والمعرفة إلى وعيٍ، والوعي إلى قراراتٍ واعيةٍ تُسهم في تحسين السلوك والأداء. لقد تحول نظام إدارة الأداء إلى "مخٍّ مؤسسيٍّ رقميٍّ" يربط بين وحدات المنظمة ويُنسّق قراراتها ويُحلل ديناميكياتها الداخلية كما يفعل الدماغ في الجسد الحيّ، يُرسل إشاراتٍ حين يختل التوازن، ويُحفّز الإجراءات التصحيحية، ويُذكّر القيادة بنبض المؤسسة الحقيقيّ الذي قد لا يُرى بالعين المجردة.

وفي هذا السياق، تُعتبر تقنيات الذكاء الاصطناعي التحليليّ (Analytical AI) حجر الزاوية في التحول الرقمي لإدارة الأداء، لأنها تُحوّل الكمّ الهائل من البيانات اليومية إلى بصائر (Insights) تساعد الإدارة على فهم الأنماط السلوكية والاتجاهات التشغيلية بشكلٍ استباقيٍّ. فبفضل خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning) والتعلم العميق (Deep Learning)، يمكن للنظام أن يتعلّم من بيانات الأداء السابقة، ويُقارنها بالحالية، ويتنبأ بالنتائج المستقبلية بناءً على المتغيرات السلوكية والتنظيمية. فمثلاً، يمكنه أن يُحلل معدلات الإنجاز وسلوك الحضور والالتزام والتفاعل الداخلي ليُحدّد مؤشراتٍ مبكرةً على انخفاض التحفيز أو احتمالية التسرب الوظيفي أو بوادر الإجهاد الوظيفيّ. وهكذا تتحول إدارة الأداء من وظيفةٍ تتابع ما حدث إلى منظومةٍ 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 تتبّع أهدافه وإنجازاته وملاحظاته وتغذيته الراجعة في الزمن الحقيقيّ من خلال نظام إدارة الأداء الذكّي (EPMS Smart System)، الذي يربط بين تقييم الأداء الفرديّ والأداء المؤسسيّ، ويُوفّر تقارير

تحليليةً فوريةً تُعين القيادة على اتخاذ قراراتٍ مبنيةٍ على الأدلة. وفي المملكة العربية السعودية، أتاح التحول الرقميّ في إطار رؤية 2030 بناء أنظمةٍ موحدةٍ تُدمج تقييم الأداء في منظومة التحول الوطنيّ للموارد البشرية، بحيث تُصبح البيانات مصدرًا مشتركًا للتعلم المؤسسيّ والتحسين المستمرّ.

لكن التحول الرقميّ لا يتوقف عند رقمنة الإجراءات، بل يمتدّ إلى بناء **ثقافة الأداء الرقمية**، وهي الثقافة التي تجعل كل موظفٍ جزءًا من منظومة البيانات، وكل عمليةٍ فرصةً للتعلم، وكل تفاعلٍ مدخلاً للمعلومة. فحين يُصبح الأداء مُسجّلاً ومُحلّلاً لحظيًا، تُصبح الشفافية قاعدةً والسلوك الواعي ضرورةً، لأنّ النظام يُراقب لا ليعاقب بل ليُذكّر ويُساعد. وهنا يتحول المدير من مُتابعٍ إلى مُوجّهٍ، ويتحوّل الموظف من منفّذٍ إلى شريكٍ في التحليل والتحسين، لأنّ البيانات لم تعد أداةً للمساءلة فقط، بل وسيلةً للتمكين الذاتيّ. فالنظام الذكّي يُقدّم للموظف تقاريرًا تحليليةً عن أدائه، ويُقترح عليه فرصًا للتعلم والتطوير بناءً على نقاط ضعفه وقوّته، فيُصبح التقييم فعلاً تربويًا معرفيًا أكثر منه إجراءً إداريًا جامدًا.

ومع ذلك، فإنّ التحول الرقميّ في إدارة الأداء يحمل معه تحدياتٍ أخلاقيةٍ جوهريةٍ تتعلق بملكية البيانات وخصوصيتها وعدالة استخدامها. فحين تُصبح كل خطوةٍ وسلوكٍ ومؤشرٍ مسجّلاً رقميًا، تظهر الحاجة إلى منظومة حوكمةٍ رقميةٍ تُحدّد بوضوحٍ من يملك الحق في الوصول إلى البيانات، ومن يفسّرها، ولأي غرضٍ تُستخدم. وهنا تتجلى أهمية الدمج بين التحول التقنيّ والتحول القيميّ، لأنّ التقنية بلا قيمٍ قد تُنتج كفاءةً بلا إنسانية، أما حين تُدار بالضمير فإنها تُصبح وسيلةً للإتقان والإحسان في العمل. ومن هنا فإنّ نجاح التحول الرقميّ في العالم العربيّ لن يُقاس بمدى تطور الأنظمة فقط، بل بمدى قدرتها على احترام الإنسان وصون كرامته وتحفيزه على النمو الذاتيّ.

وفي المستقبل القريب، ستلعب تقنيات البلوك تشين (Blockchain) دورًا محوريًا في إدارة الأداء، إذ ستسمح بتوثيق السجلات المهنية والإنجازات الفردية بشكلٍ لا مركزيٍّ وآمنٍ وشفافٍ، مما سيُحدث ثورةً في مفاهيم العدالة والاعتراف بالمجهود. فالترقية لن تُبنى على التقارير فقط، بل على سجلٍّ رقميٍّ غير قابلٍ للتلاعب يُثبت كل إنجازٍ ومهارةٍ وسلوكٍ أثبته الموظف خلال مسيرته. كذلك ستسمح تقنيات التحليل العاطفيّ الاصطناعيّ (Affective AI) برصد الحالة الشعورية للموظفين وتحليلها بذكاءٍ من خلال اللغة والنبرة والتفاعل الرقميّ، لتوفير تدخلاتٍ فوريةٍ تدعم الصحة النفسية وتحافظ على التوازن المهنيّ.

ومن زاويةٍ استراتيجيةٍ، فإنّ التحول الرقميّ الذكّي في إدارة الأداء يُمثّل الخطوة الأولى نحو بناء ما يُعرف بـ "المؤسسة المستبصرة" (Insightful Organization)، وهي المؤسسة التي لا تكتفي بأن تعرف أين تقف بل تفهم إلى أين تتجه، والتي لا تُراقب الأرقام فحسب بل تُدرك معانيها وسياقاتها وتأثيراتها. وهذه المؤسسة هي التي ستقود المستقبل العربيّ، لأنها ستُحوّل الذكاء الاصطناعيّ من أداةٍ للتنفيذ إلى عقلٍ مساعدٍ في التفكير، ومن وسيلةٍ للمراقبة إلى وسيلةٍ للتعلّم، ومن كيانٍ تقنيٍّ جامدٍ إلى شريكٍ أخلاقيٍّ في اتخاذ القرار.

وهكذا يتضح أن التحول الرقميّ الذكّي في إدارة الأداء ليس مجرد تحديثٍ للنظام بل هو **ثورةٌ في الوعي الإداريّ**، لأنه يُحوّل المؤسسات من كياناتٍ تُراقب موظفيها إلى كياناتٍ تُساعدهم على أن يُراقبوا أنفسهم، ومن نظمٍ تُسجّل الأداء إلى منظوماتٍ تُربّي السلوك، ومن إداراتٍ تُفسّر البيانات إلى ثقافاتٍ تُصنع من البيانات وعيًا. وعندما يُدار هذا التحول بعقلٍ واعٍ ورؤيةٍ إنسانيةٍ متجذّرةٍ في القيم العربية والإسلامية، سيُصبح العالم العربيّ قادرًا على تقديم نموذجٍ فريدٍ يُزاوج بين الذكاء الاصطناعيّ والذكاء القيميّ، بين الأداء الرقميّ والوعي الإنسانيّ، وبين التقنية والضمير، ليُعلن للعالم أن المستقبل لا يُصنع بالآلات فقط، بل بالعقول التي تعرف كيف تُسخّرها لخدمة الإنسان وبناء حضارته.

---

2 التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني في الأداء المستقبلي

إنّ الحديث عن مستقبل إدارة الأداء دون التوقف عند مسألة التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني يُعد اختزالاً مخلاً للصورة الكاملة، لأنّ جوهر التحول الإداريّ القادم لا يكمن في إدخال التكنولوجيا فحسب، بل في إدارة العلاقة بين الإنسان والآلة ضمن منظومةٍ متكاملةٍ تحفظ لكل طرفٍ مكانته ووظيفته وحدوده الأخلاقية. فالمستقبل لن يُدار بالكامل بالخوارزميات، كما لن يظل رهين الحدس الإنسانيّ غير الممنهج، بل سيكون ثمرة تفاعلٍ واعٍ بين عقلٍ رقميٍّ يُحلل ويُسرّع ويُحايد، وعقلٍ إنسانيٍّ يُبدع

ويُقدّر ويُوازن ويُوجّه. إنّ التوازن بين الذكاءين هو التحدي الأكبر أمام العالم، وهو في الوقت نفسه الفرصة الكبرى للعالم العربيّ إذا استطاع أن يُعيد تعريف هذا التفاعل من منظورٍ قيميٍّ وإنسانيٍّ يُراعي هويته الثقافية ويستثمر في قدراته البشرية بدل أن يستبدلها.

إنّ الذكاء الاصطناعي اليوم قادرٌ على تحليل مليارات النقاط من البيانات في لحظات، واكتشاف أنماطٍ خفيةٍ لا تراها العين البشرية، وبناء نماذج تنبؤيةٍ لتوقع الاتجاهات السلوكية والمهنية. لكن هذا الذكاء، مهما بلغ من الدقة، يظل خاليًا من "المعنى"، لأنّ المعنى نتاجٌ إنسانيٌّ محض. فالآلة تُدرك العلاقة بين المتغيرات، لكنها لا تُدرك القيمة الأخلاقية لتلك العلاقة، تُحدّد النمط لكنها لا تملك الضمير الذي يُقرر ما إذا كان هذا النمط محمودًا أم مرفوضًا. ومن هنا يأتي دور الذكاء الإنسانيّ الذي يمنح القرار بُعده الأخلاقي والاجتماعيّ والثقافيّ. فبينما يُمكن للذكاء الاصطناعي أن يُوصي بإجراءٍ إداريٍّ يُحقق الكفاءة القصوى، قد يُدرك الإنسان أن هذا الإجراء نفسه قد يُخلّ بالعدالة أو يُضعف الانتماء أو يُهدد قيم المؤسسة، فيتدخل ليُوازن بين الكفاءة والقيمة. وهذا ما يجعل الذكاء الإنسانيّ في المستقبل ليس خصمًا للذكاء الاصطناعيّ بل ضابطًا لإيقاعه، يُوجّهه كما يُوجّه القائد آلةً دقيقةً تعمل بلا روحٍ لكنها تحتاج إلى ضميرٍ كي لا تُخطئ الطريق.

وفي سياق إدارة الأداء، يتجلى هذا التوازن في ثلاثة مستوياتٍ رئيسية: **مستوى التقييم، ومستوى القرار، ومستوى التطوير**. فعلى مستوى التقييم، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحلل الأداء السلوكّي والمهنيّ بدقةٍ عاليةٍ من خلال البيانات، لكنه يحتاج إلى الذكاء الإنسانيّ ليُفسّر الدوافع خلف الأرقام ويُدرك السياق الإنسانيّ الذي لا تلتقطه الخوارزميات. وعلى مستوى القرار، يمكن للنظام الذكّي أن يُرشّح الحلول المثلى بناءً على الأنماط الإحصائية، لكنّ الإنسان هو من يختار أيّ هذه الحلول أنسب في ضوء الظروف القيمية والثقافية. أما على مستوى التطوير، فإنّ الذكاء الاصطناعي قادرٌ على اقتراح خطط تدريبٍ شخصيةٍ بناءً على الفجوات السلوكية، لكنّ الذكاء الإنسانيّ هو من يُحوّل التدريب إلى تجربةٍ تعليميةٍ ذات معنى تُراعي مشاعر المتعلم ودوافعه وحاجاته النفسية. فالمستقبل لا يُريد أنظمةً تُصدر أوامر، بل منظوماتٍ تُعلّم الإنسان كيف يُفكر، 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 عالميًا، مثل Google وIBM وMicrosoft، بتطوير ما يُعرف بـ "الذكاء التعاونيّ (Collaborative Intelligence)"، وهو نهجٌ يُبنى على تكامل الإنسان والآلة في عملية اتخاذ القرار. فبدلاً من أن يُستبدل الموظف بالنظام، أصبح النظام هو "زميل العمل" الذي يُساعد الإنسان على التفكير بشكلٍ أعمقٍ وأسرعٍ وأدقّ، بينما يحتفظ الإنسان بدوره كمفسّرٍ للأثر ومُوجّهٍ للقيمة. وهذا المفهوم يجب أن يجد طريقه إلى المؤسسات العربية، لأنّ التحدي القادم ليس في امتلاك التقنية بل في إدارة التفاعل معها. فالمؤسسة التي تُسخّر الذكاء الاصطناعي لتقوية ذكاء موظفيها ستتقدّم، بينما المؤسسة التي تُسخّره لمراقبتهم ستتراجع، لأنّ التقنية حين تُستخدم للمساءلة فقط تُنتج خوفًا، وحين تُستخدم للتطوير تُنتج وعيًا.

ومن المهم أن نُدرك أن التوازن بين الذكاءين لا يُقاس بنسبةٍ رقميةٍ بل بمستوى النضج الثقافيّ والإداريّ للمؤسسة. فكلّما كانت القيادة واعيةً بقيمة الإنسان في المعادلة، حافظت على هذا التوازن دون أن تميل نحو مركزية النظام أو فوضى الذات. ولهذا، يجب أن تُبنى أنظمة الأداء المستقبلية في العالم العربيّ على مبدأ "الذكاء المزدوج"، أي أن تُصمم لتتعلم من الإنسان كما يتعلم الإنسان منها، في علاقةٍ تبادليةٍ تُثري الطرفين. فالذكاء الاصطناعي يُغذي نفسه ببيانات السلوك البشريّ، لكنّ هذه البيانات تكتسب قيمتها حين تُعيد للإنسان فهم ذاته وسلوكه ونتائجه. وهكذا يتحول النظام إلى مرآةٍ رقميةٍ تُري الإنسان واقعه المهنيّ كما هو دون تزييفٍ أو تجميلٍ، لكنه في الوقت نفسه يُمنحه فرصةً للتأمل والتحسين.

أما على المستوى القيميّ العربيّ، فإنّ التوازن بين الذكاء الاصطناعي والذكاء الإنساني يجب أن يُستمدّ من فلسفتنا الحضارية التي تضع الإنسان في المركز، لا كعنصر إنتاجٍ فحسب، بل كغايةٍ في ذاته. فالإدارة العربية المستقبلية لا يجب أن تنسخ النماذج الغربية التي تُقيس الأداء بمقدار العائد الماليّ فقط، بل عليها أن تُطوّر نموذجًا عربيًا 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. إنّ برمجة الخوارزميات وفق هذه القيم ليست مجرد إجراءٍ تقنيٍّ، بل هي فعلٌ حضاريٌّ يُعبّر عن الوعي العربيّ القادر على تحويل التقنية من أداةٍ مستوردةٍ إلى جزءٍ من مشروعٍ إنسانيٍّ متكاملٍ.

ومن الزاوية التعليمية والتطويرية، سيؤدي هذا التوازن إلى ولادة نموذجٍ جديدٍ في التدريب والتمكين يقوم على مفهوم "الذكاء

التفاعليّ"، حيث يتعلّم الإنسان من الآلة ويتعلّم النظام من الإنسان في الوقت نفسه. فالمدرب المستقبليّ لن يكون معلمًا فقط، بل مُيسّرًا لعملية تعلمٍ تشاركيةٍ بين الموظف والنظام، يستخدم التحليلات الذكية لتوجيه الحوار، لكنه يُحافظ على البعد الإنسانيّ الذي يُشعل الحافز ويُبقي روح التعلم حيّةً. وهذا التكامل بين الذكاءين سيخلق بيئاتٍ عملٍ أكثر نضجًا، لأنّها تجمع بين الدقة الرقمية والدفء الإنسانيّ، وبين السرعة التقنية والعمق الأخلاقيّ، وبين الحساب والمنطق من جهةٍ، والشعور والمعنى من جهةٍ أخرى.

إنّ التحدي الحقيقيّ أمام القيادات العربية في السنوات القادمة لن يكون في اقتناء أحدث الأنظمة، بل في بناء قياداتٍ قادرةٍ على التفكير المزدوج (Dual Thinking): تفكيرٍ رقميٍّ يُدرك لغة البيانات، وتفكيرٍ إنسانيٍّ يُحافظ على لغة القيم. فالمستقبل لن يكون لمن يُتقن التقنية فقط، بل لمن يُتقن الإنسانية أيضًا. ولعلّ هذا هو جوهر الإدارة الحديثة كما عبّر عنه Peter Drucker حين قال: "إنّ الإدارة هي عملٌ إنسانيٌّ قبل أن تكون علمًا"، والذكاء الاصطناعيّ مهما تطور سيبقى أداةً ما لم يجد في الإنسان مَن يُوجّهه بالضمير والمعنى. إنّ التوازن بين الذكاءين إذًا ليس خيارًا تنظيميًا، بل ضرورةٌ وجوديةٌ لحفظ إنسانية العمل في زمنٍ رقميٍّ يهدد بتحويل الإنسان إلى رقمٍ آخر في جدول البيانات.

وحين تنجح المؤسسات العربية في بناء هذا التوازن، ستُقدّم للعالم نموذجًا فريدًا يُثبت أنّ المستقبل ليس ملكًا لمن يملك التكنولوجيا فقط، بل لمن يعرف كيف يُوظفها بحكمةٍ. فالعقل العربيّ الذي جمع في تاريخه بين العقلانية والإيمان، وبين العلم والقيم، قادرٌ على أن يقود هذا التوازن بوعيٍ حضاريٍّ يجمع بين دقة الخوارزميات ونبض القلب الإنسانيّ. عندها فقط، سيتحوّل الذكاء الاصطناعيّ من منافسٍ إلى شريكٍ، ومن مراقبٍ إلى مُعينٍ، ومن آلةٍ تُنفذ إلى عقلٍ يُتعاون، وسيبقى الإنسان العربيّ في مركز المشهد لا على هامشه، يقود التقنية لا تُقيّده، ويُعلّمها كما يتعلّم منها، ليُحقق بذلك جوهر المعادلة الكبرى: أن تكون التقنية ذكيةً، لكنّ الإنسان أكثر وعيًا منها.

---

3 إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفي والابتكار

لقد تغيّر مفهوم الكفاءة جذريًا 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، والتعلّم، والتكيّف، والتفاعل مع المعرفة بوصفها المورد الإنتاجيّ الأول في هذا العصر. ففي الاقتصاد الصناعي القديم كانت الكفاءة تُقاس بكمية ما يُنتج العامل في ساعة عمل، أما في الاقتصاد المعرفي الجديد، فإنّ الكفاءة تُقاس بكمية الأفكار التي يُنتجها العقل في لحظة وعي. لقد أصبح الذكاء المعرفيّ والسلوكّي، وليس الجهد البدنيّ 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 العربيّ، بحيث تتجاوز المفهوم الوظيفيّ الضيق إلى المفهوم الشموليّ الذي يُراعي أبعاد العقل والسلوك والابتكار والقيمة.

إنّ الكفاءة في سياقها الجديد لم تعد مهارةً فنيةً تُكتسب بالتدريب فحسب، بل أصبحت منظومةً معرفيةً متكاملةً تشمل الذكاء التحليليّ، والذكاء العاطفيّ، والذكاء الاجتماعيّ، والذكاء التكيّفيّ، والذكاء الرقميّ. فالموظف الكفء في بيئة الاقتصاد المعرفيّ هو الذي يجمع بين القدرة على التعامل مع المعلومات والتقنيات، والقدرة على قراءة السياقات الاجتماعية والنفسية، والقدرة على التفاعل مع المتغيرات بسرعةٍ واتزان. وهذا ما جعل الكفاءة مفهومًا ديناميكيًا متطورًا لا يمكن تجميده في وصفٍ وظيفيٍّ ثابتٍ أو إطارٍ تقويميٍّ جامدٍ. فالكفاءة اليوم لا تُعرّف بما يمتلكه الإنسان فقط، بل بما يُضيفه إلى المعرفة الجمعية، وبما يخلقه من قيمةٍ فكريةٍ ومهنيةٍ تُسهم في استدامة المؤسسة ونموّها.

وقد بدأت العديد من المنظمات العالمية في إعادة هندسة مفهوم الكفاءة ليُصبح متصلاً بشكلٍ مباشرٍ بالإبداع والابتكار، فالكفاءة في ظلّ الثورة الصناعية الرابعة لم تعد تُقاس بمدى التزام الموظف بالقواعد، بل بقدرته على تطويرها. وأصبح من الشائع أن تُدرج الكفاءات الإبداعية ضمن معايير الأداء، مثل "القدرة على توليد الأفكار"، و"القدرة على إدارة المعرفة"، و"القدرة على التفكير التصميميّ"، و"القدرة على حل المشكلات المعقّدة". وهكذا تحولت الكفاءة من مفهومٍ تقويميٍّ يُستخدم لتصنيف الموظفين إلى مفهومٍ تطويريٍّ يُستخدم لتحفيز النمو المهنيّ. أما في العالم العربيّ، فإنّ إعادة تعريف الكفاءة تمثل خطوةً جوهريةً نحو التحول إلى اقتصادٍ يقوم على المعرفة لا على الوظائف التقليدية، حيث يُصبح الإنسان هو رأس المال الفكريّ الحقيقيّ، والمؤسسة هي الحاضنة التي تُنضج قدراته وتُطلق طاقاته.

ولكي نفهم عمق التحول في مفهوم الكفاءة، يجب أن نُدرك أن الكفاءة التقليدية كانت تركز على "المخرجات" بينما الكفاءة الحديثة تركز على "القدرات". ففي النموذج القديم، كان الموظف يُقيّم بناءً على ما أنجزه، أما في النموذج الجديد، فيُقيّم بناءً على ما يستطيع أن يُنجزه لو أُتيح له التعلم والنمو. أي أن الكفاءة لم تعد حالةً ثابتةً بل استعدادًا للتطور، وأصبحت إدارة الأداء مسؤولةً عن تنمية هذا الاستعداد لا عن قياسه فقط. فالموظف المبدع لا يُكافأ اليوم لأنه أنجز مهمةً محددةً، بل لأنه ابتكر طريقةً جديدةً لإنجازها بفعاليةٍ أكبر. والمؤسسة الحديثة تُدرك أن القيمة لا تكمن في تنفيذ المهام، بل في إعادة تعريفها باستمرارٍ بما يتوافق مع المستقبل. ومن هنا، فإنّ الكفاءة أصبحت مرادفًا "للإبداع القابل للقياس"، حيث يُصبح الابتكار جزءًا من معادلة الأداء لا إضافةً تجميليةً لها.

وفي ضوء هذا التحول، فإنّ إدارة الأداء في المؤسسات العربية يجب أن تُعيد بناء أطر الكفاءات لتُراعي البعد المعرفيّ والابتكاريّ، بحيث تُصبح "القدرة على التعلم المستمرّ" و"القدرة على التفكير النقديّ" و"القدرة على التواصل المتعدد الثقافات" و"القدرة على إدارة الذات رقمياً" من الكفاءات الأساسية لكل موظفٍ، لا مجرد مهاراتٍ مساندةٍ. كما يجب أن تُضاف "المرونة الإدراكية" و"الفضول المعرفيّ" و"القدرة على التعلّم من الخطأ" إلى منظومة الكفاءات السلوكية لأنها تُعبّر عن روح الاقتصاد المعرفيّ الذي يقوم على التجريب والتعلّم لا على التكرار والامتثال. وعندما تُصبح هذه الكفاءات جزءًا من التقييم السنويّ، فإنها تُحوّل الأداء من قياسٍ للمخرجات إلى تطويرٍ للقدرات، ومن تصنيفٍ للأفراد إلى تمكينٍ لهم.

كما أنّ هذا التحول في مفهوم الكفاءة يُعيد الاعتبار إلى "التعلّم المؤسسيّ" كجزءٍ من إدارة الأداء. فالمؤسسة التي تُعيد تعريف الكفاءة تُدرك أن أداء الفرد لا ينفصل عن بيئة التعلّم التي توفرها له. فإذا كانت الكفاءة هي القدرة على تطبيق المعرفة في السياق العمليّ، فإنّ المؤسسة مسؤولةٌ عن بناء هذا السياق من خلال التدريب الموجّه، والتغذية الراجعة المستمرة، والتمكين التكنولوجيّ، والتحفيز القيميّ. فالكفاءة ليست خاصيةً شخصيةً فقط، بل هي نتاج منظومةٍ بيئيةٍ داعمةٍ تُشجّع الموظف على التفكير والإبداع والتجريب. وهذا هو جوهر ما يُعرف في الأدبيات الحديثة بـ"الكفاءة التكيفية (Adaptive Competence)" التي تعبّر عن قدرة الإنسان على تعديل سلوكه وأدائه بسرعةٍ وفق التغيرات المحيطة، وهو المفهوم الذي سيُشكّل العمود الفقريّ لإدارة الأداء المستقبلية.

ومن الزاوية الثقافية، فإنّ إعادة تعريف الكفاءة في العالم العربيّ يجب أن تنطلق من قيمنا الحضارية التي تدمج بين العمل والإحسان، وبين الأداء والإتقان، وبين المعرفة والأخلاق. فالكفاءة ليست فقط أن تُنجز العمل بإتقانٍ، بل أن تُنجزه بنيةٍ صادقةٍ ومسؤوليةٍ ووعيٍ بالغايات الكبرى. وهذا البعد القيميّ يُضيف إلى الكفاءة بعدًا روحيًا يُعيد الإنسان إلى مركز العملية التنموية، ويمنع تحول الأداء إلى سباقٍ ميكانيكيٍّ بلا روح. ولذلك، فإنّ النموذج العربيّ للكفاءة يجب أن يُترجم القيم الإسلامية والعربية إلى سلوكٍ مهنيٍّ، بحيث تُصبح الأمانة في العمل جزءًا من الكفاءة، والصدق في الأداء جزءًا من التميز، والإخلاص في النية جزءًا من الجودة.

أما على المستوى العمليّ، فإنّ إدماج مفهوم الكفاءة الجديد في إدارة الأداء يتطلب تطوير أدوات تقييمٍ تتجاوز المقاييس الكمية إلى مؤشراتٍ نوعيةٍ تُقيّم التفكير والتحليل والابتكار والوعي بالسياق. فالمؤشر لم يعد يُقيس "كم أنجز"، بل يُقيس "كيف أنجز ولماذا أنجز". كما يجب أن تُستخدم أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعيّ لتحديد الأنماط السلوكية التي تُعبّر عن الكفاءة الحديثة، مثل سرعة التعلّم، والاستجابة للمتغيرات، والمبادرة الذاتية، والتفكير النظاميّ. ومع ذلك، يجب أن تبقى الكلمة الأخيرة في التقييم للإنسان لا للخوارزمية، لأنّ الكفاءة الحقيقية لا تُقاس بالمعادلات وحدها، بل تُرى في المواقف والقرارات والتفاعل الإنسانيّ اليوميّ.

وفي الختام، يمكن القول إنّ إعادة تعريف الكفاءة في عصر الاقتصاد المعرفيّ ليست مجرد تطويرٍ في المفاهيم، بل هي ثورةٌ في طريقة التفكير في الإنسان والعمل والمؤسسة. إنها انتقالٌ 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 تُدرك المؤسسات العربية أنّ الكفاءة لم تعد في "اليد التي تُنفذ" بل في "العقل الذي يُبدع"، فإنها ستُحرّر طاقاتٍ كامنةً هائلةً في موظفيها، وتُحوّل إدارة الأداء من عمليةٍ رقابيةٍ إلى عمليةٍ تحفيزيةٍ تُعيد تشكيل العقل العربيّ المهنيّ ليُصبح أكثر وعيًا وقدرةً على الإسهام في بناء اقتصاد المعرفة العربيّ الواعد.

---

4 جدارات المستقبل: من المهارة التقنية إلى المرونة الإدراكية والسلوكية

حين نتحدث عن المستقبل، فإننا لا نتحدث عن زمنٍ قادمٍ فحسب، بل عن بنيةٍ جديدةٍ للإنسان في بيئة العمل، تتطلب منه قدراتٍ مختلفةً جذريًا عمّا اعتدناه في القرن العشرين. لقد أصبح من الواضح أن الكفاءة التقنية وحدها لم تعد كافية، لأنّ الآلة تستطيع أن

تتقن المهارة بسرعةٍ ودقةٍ تفوق الإنسان، ولكنها لا تستطيع أن تُبدع، أو تتكيّف، أو تتعاطف، أو تتخذ قراراتٍ أخلاقيةً في المواقف المعقدة. ولهذا، فإنّ مستقبل الأداء المهنيّ سيُبنى على ما يُعرف بـ«جدارات المستقبل»؛ وهي مجموعة القدرات الإدراكية والسلوكية والعاطفية التي تُتيح للإنسان أن يعمل بوعيٍ وتوازنٍ في بيئةٍ متغيرةٍ وسريعةٍ ومعقدةٍ، تجمع بين التكنولوجيا والإنسانية في معادلةٍ واحدةٍ عنوانها "المرونة".

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

أما الجدارة السلوكية، فهي التي تُحوّل المعرفة إلى فعلٍ، والفكر إلى ممارسةٍ، والقيمة إلى سلوكٍ متجذرٍ في العمل اليوميّ. وهي تشمل مهارات مثل التواصل الفعّال، وإدارة الانفعالات، والتعاون بين الثقافات، والتفكير الأخلاقيّ، واتخاذ القرار القيميّ. وكل هذه الجدارات تُشكّل ما يُعرف بـ«الذكاء العاطفيّ السلوكيّ» الذي أصبح معيارًا رئيسيًا في تقييم الأداء الوظيفيّ في المؤسسات المتقدمة، لأنه يُحدّد قدرة الفرد على العمل في فرقٍ متعددةٍ، والقيادة بالتحفيز لا بالتسلط، والتعامل مع الضغط دون أن يُضحّي بجودة أدائه أو استقراره النفسيّ.

وفي المقابل، فإنّ الجدارات التقنية والرقمية لم تختفِ، لكنها تحوّلت من غايةٍ إلى وسيلةٍ. فالبرمجة، وتحليل البيانات، والتفكير الخوارزميّ، والتفاعل مع الذكاء الاصطناعيّ، أصبحت مهاراتٍ أساسيةً لأيّ موظفٍ في بيئة العمل الحديثة، ولكنها لا تُمثّل القيمة النهائية، بل تمهّد الطريق أمام الجدارات العليا التي تُحوّل التقنية إلى معنى. فالقيمة الحقيقية ليست في "المهارة الرقمية" بحد ذاتها، بل في "القدرة على توظيفها بوعيٍ إنسانيٍّ وأخلاقيٍّ لخدمة الأهداف المؤسسية والمجتمعية". ومن هنا فإنّ مستقبل الأداء لن يُقاس بعدد البرامج التي يُجيدها الموظف، بل بقدرته على تحويل هذه البرامج إلى أدواتٍ للإبداع، والتواصل، وصناعة القرار الرشيد.

وفي ظلّ هذا التحول، أصبح لزامًا على أنظمة إدارة الأداء أن تتكيّف مع مفهوم «الجدارات المركّبة»؛ أي الجدارات التي تُدمج بين المعرفة التقنية والمهارة السلوكية والرؤية القيمية. فالموظف الناجح في المستقبل لن يكون خبيرًا في تخصصٍ ضيقٍ، بل سيكون "متعدد الكفاءات (Polymath)" يجمع بين القدرة على التحليل المنطقيّ، والإبداع الفنيّ، والذكاء الاجتماعيّ، والتفكير الاستراتيجيّ. ولعلّ هذا ما دفع المؤسسات العالمية الكبرى مثل Google وIBM وTeslag إلى إعادة تصميم معايير التوظيف بحيث تُركّز على "المرونة الذهنية" و"الفضول المعرفيّ" و"القدرة على التعلّم الذاتيّ" أكثر من تركيزها على الشهادات الأكاديمية وحدها. فالتعليم لم يعد نهاية الطريق، بل بدايته.

وعلى المستوى العربيّ، فإنّ بناء جدارات المستقبل يتطلب تحوّلاً جذريًا في فلسفة التعليم والتدريب وإدارة الموارد البشرية. فبدلاً من التركيز على نقل المعرفة، يجب التركيز على تنمية "القدرة على التعلّم"، وبدلاً من إعداد موظفٍ يُنفّذ المهام، يجب إعداد "متعلّمٍ دائمٍ" قادرٍ على إعادة اكتشاف ذاته ومهنته في كل مرحلة. وهذا يعني أنّ إدارة الأداء يجب أن تُعيد صياغة أدواتها لتُقيّم هذه القدرات الجديدة، من خلال مؤشراتٍ تُقيس التفكير النقديّ، والقدرة على التكيّف، والتعاون، والمرونة السلوكية، وحل المشكلات المعقدة. فمستقبل الأداء لن يُبنى على المقاييس الكمية فقط، بل على المقاييس النوعية التي تُقدّر الإنسان لا باعتباره منفّذًا بل باعتباره صانعًا للقيمة.

إنّ المرونة الإدراكية والسلوكية تمثل جوهر الجدارات المستقبلية لأنها تُعبّر عن قدرة الإنسان على الاستمرار في التعلم والتطور رغم تغيّر السياقات. فالإنسان المرن ذهنيًا لا يُفكر في الحل الواحد بل في الاحتمالات، ولا يرى الخطأ كفشلٍ بل كخبرةٍ للتطور، ولا يتشبّث بالروتين بل يُعيد ابتكاره باستمرار. ومن هنا، فإنّ المرونة ليست مهارةً تُدرّب عليها مرةً واحدةً، بل هي نمط تفكيرٍ يُزرع عبر بيئةٍ تنظيميةٍ تُكافئ التجريب وتشجع الخطأ المتعلم وتحتفي بالمبادرة. وعندما تُصبح هذه المرونة جزءًا من منظومة الأداء المؤسسيّ، فإنّ المؤسسة تتحول من كيانٍ إداريٍّ جامدٍ إلى كيانٍ حيويٍّ قادرٍ على التعلم الذاتيّ والتجديد المستمرّ.

ولأنّ الجدارات المستقبلية لا تُبنى بالصدفة، بل تُصاغ بالتصميم، فإنّ على القادة العرب أن يُدركوا أنّ تطوير هذه الجدارات يتطلب

استراتيجياتٍ متكاملةٍ تشمل السياسات التعليمية، وبرامج التدريب المؤسسيّ، ونماذج التقييم، وثقافة القيادة. فالقائد في المستقبل لن يُقاس بقدرته على إعطاء الأوامر، بل بقدرته على تمكين الآخرين من اتخاذ القرار، ولن يُقاس بمدى تحكّمه، بل بمدى ثقته في قدرات فريقه، ولن يُقاس بعدد إنجازاته الشخصية، بل بعدد العقول التي أنضجها حوله. فالقائد المتمكن هو الذي يبني بيئةً تسمح للجدارات المستقبلية بالنموّ، ويُحوّل التحديات إلى فرصٍ للتعلّم، ويُعيد تعريف النجاح ليُصبح "قدرة المؤسسة على التطور الذاتيّ المستدام".

إنّ التحوّل نحو جدارات المستقبل يعني أيضًا الانتقال من "إدارة الموارد البشرية" إلى "تمكين القدرات الإنسانية"، أي أن يتحوّل الموظف من موردٍ يُدار إلى طاقةٍ تُنمّى. وهذا التحول يقتضي أن تُصبح إدارة الأداء شريكًا استراتيجيًا في بناء رأس المال البشريّ، لا مجرد جهةٍ تقيّم أو تُراقب. فالنظام المستقبليّ لإدارة الأداء يجب أن يُحدّد الجدارات المطلوبة لكل وظيفةٍ ليس بوصفها متطلباتٍ جامدةٍ، بل بوصفها مساراتٍ للنموّ المستمرّ، تُحدّد نقاط القوة، وتُعزّز نقاط التطوير، وتفتح المجال أمام التعلم الذاتيّ والتطوير المهنيّ. وهكذا، تُصبح إدارة الأداء جسرًا بين "ما هو كائن" و"ما يمكن أن يكون"، وتتحول المؤسسة إلى بيئةٍ تُنبت فيها الجدارات كما تنبت الأفكار.

وفي النهاية، فإنّ جدارات المستقبل ليست ترفًا تنظيميًا ولا مصطلحًا تنمويًا مؤقتًا، بل هي ضرورةٌ وجوديةٌ لضمان بقاء المؤسسات في عالمٍ يتغير بوتيرةٍ تفوق التوقع. إنها البوصلة التي تُوجّه الإنسان وسط زحام التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ والتغير المناخيّ والعولمة الثقافيّة. وإذا استطاع العالم العربيّ أن يُعيد تصميم منظومته التعليمية والإدارية على أساس هذه الجدارات، فسيكون قادرًا ليس فقط على التكيّف مع المستقبل، بل على صناعته. فالجدارة الحقيقية ليست أن نواكب ما يحدث، بل أن نُبدع ما لم يحدث بعد.

---

5. هندسة الأداء البشري في بيئة العمل الرقمية المتصلة

حين نقترب من مفهوم «هندسة الأداء البشري»، فإننا ندخل إلى مستوى أعمق من التفكير الإداريّ، 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 يُصبح الأداء نتيجةً طبيعيةً لتفاعلٍ منسجمٍ بين الإنسان والبيئة والآلة. وفي عصر الاتصال الرقميّ والبيئات الافتراضية، تغيّرت طبيعة هذا التفاعل جذريًا، إذ لم يعد الموظف يعمل داخل مكتبٍ ماديٍّ محددٍ، بل داخل منظومةٍ متصلةٍ تمتدّ عبر الفضاء الإلكترونيّ، حيث تتقاطع الشبكات الرقمية مع الذكاء الاصطناعيّ ومع السلوك الإنسانيّ في نسيجٍ واحدٍ يُعيد تعريف العمل نفسه.

إنّ هندسة الأداء البشري في هذه البيئة الجديدة تعني بناء نظامٍ بيئيٍّ متكاملٍ يُعيد تنظيم العلاقات بين الإنسان والتقنية والعمليات والمؤشرات وفق منطقٍ تفاعليٍّ ديناميكيٍّ. ففي النماذج القديمة، كانت بيئة العمل تُدار من الأعلى إلى الأسفل عبر أوامر وعملياتٍ وإجراءاتٍ خطيةٍ، أما في البيئة الرقمية المتصلة، فإنّ الأداء يُدار أفقيًا عبر شبكاتٍ متفاعلةٍ تُتيح المشاركة والتغذية الراجعة اللحظية والتعلم الجماعيّ المستمرّ. لقد أصبح الأداء اليوم نتاجًا لشبكةٍ من العلاقات أكثر منه نتاجًا لتعليماتٍ مكتوبة، وأصبح النجاح يعتمد على "هندسة التواصل" بقدر ما يعتمد على "هندسة المهام".

ومن هنا، فإنّ هندسة الأداء البشريّ في هذا السياق تتطلب فهمًا عميقًا لعلم النفس التنظيميّ، وسلوك الأفراد في البيئات الافتراضية، وديناميكيات الفرق الرقمية، لأنّ الأداء في العالم المتصل لا يُقاس فقط بما يُنجزه الفرد، بل بكيفية تفاعله مع النظام الكليّ. فحين يُصمّم القائد بيئة العمل الرقمية، عليه أن يُراعي ما يُعرف بـ«نقاط الاحتكاك السلوكية»، وهي اللحظات التي يشعر فيها الموظف بالإجهاد أو الارتباك أو التشتت نتيجة تدفق المعلومات الزائد أو غياب التغذية الراجعة أو ضعف المعنى في العمل. إنّ هذه النقاط الصغيرة هي التي تُحدّد جودة الأداء في النهاية، لأنّ الإنسان في النظام الرقميّ ليس آلةً تُدار بالكفاءة وحدها، بل كائنٌ شعوريٌّ يحتاج إلى وضوحٍ، ومعنى، وتوازنٍ نفسيٍّ حتى يُبدع.

وتُشير الدراسات الحديثة في علم الإدارة السلوكية إلى أنّ الأداء البشريّ في البيئات المتصلة يتأثر بثلاثة عواملٍ رئيسيةٍ: **الإدراك المعرفيّ**، **والتحفيز الداخليّ**، **والتكامل التقنيّ**. فالإدراك المعرفيّ يتعلق بقدرة الموظف على معالجة المعلومات واتخاذ القرار في

بيئةٍ مشبعةٍ بالبيانات، والتحفيز الداخليّ يتصل بإحساسه بالانتماء والجدوى والعدالة، والتكامل التقنيّ يُعبّر عن انسجام الأدوات الرقمية مع حاجاته الفعلية وقدرته على استخدامها بسلاسةٍ دون إعاقةٍ أو إرهاقٍ معرفيٍّ. ولهذا فإنّ هندسة الأداء لا تُبنى على التقنية وحدها، بل على "تجربة المستخدم الداخلية" التي يعيشها الموظف في كل تفاعلٍ مع النظام المؤسسيّ، من تسجيل الدخول إلى إتمام المهام إلى استلام التقدير. فكل لحظةٍ في رحلة الأداء يمكن أن تُعزّز الدافعية أو تُضعفها، تبعًا لجودة التصميم الإداريّ والنفسيّ.

وفي المؤسسات المتقدمة، بدأت تظهر وظيفة جديدة تُعرف باسم "مهندس تجربة الأداء" (Performance Experience Engineer)، وهو متخصصٌ يجمع بين علم البيانات والسلوك التنظيميّ، ويُصمّم بيئة العمل بحيث تُحفّز الأداء تلقائيًا دون أوامرٍ مباشرةٍ. فهو يُحلل أنماط التفاعل بين الموظفين والنظام، ويُعيد تصميم سير العمليات بما يُقلّل الاحتكاك، ويُبسّط الإجراءات، ويُكافئ السلوك الإيجابيّ عبر تحفيزٍ لحظيٍّ ذكيٍّ. إنّ هذا النوع من التفكير يُحوّل الأداء من عمليةٍ مفروضةٍ إلى تجربةٍ مُلهمةٍ، ومن رقابةٍ خارجيةٍ إلى التزامٍ ذاتيٍّ نابعٍ من رضا الإنسان عن بيئته.

ولأنّ بيئة العمل الرقمية تُعيد توزيع السلطة والمساءلة، فإنّ هندسة الأداء فيها تتطلب أيضًا حوكمةً دقيقةً تُوازن بين الحرية والتنظيم. فالنظام الرقميّ يُتيح للموظف حرية الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرار بشكلٍ أسرع، لكنه في الوقت نفسه قد يُعرّض المؤسسة لمخاطر التشتت وفقدان السيطرة إذا غابت الضوابط القيمية والهيكلية. وهنا تأتي أهمية بناء "حوكمة الأداء الرقميّ" التي تُحدّد بوضوحٍ من يمتلك القرار، ومن يتحمل المسؤولية، وكيف تُدار البيانات، وكيف تُربط مؤشرات الأداء الفرديّ بالمؤشرات المؤسسية عبر لوحات قيادةٍ تفاعليةٍ تُظهر العلاقة بين المجهود الفرديّ والأثر الجماعيّ في الوقت الحقيقيّ.

ومن الزاوية النفسية، تُشير الأبحاث إلى أنّ هندسة الأداء البشريّ في العالم الرقميّ يجب أن تُركّز على "العافية المهنية" (Occupational Wellbeing) بوصفها جزءًا من الأداء لا منفصلةً عنه، لأنّ الإنسان الذي يعمل في بيئةٍ رقميةٍ مستمرةٍ الاتصال قد يفقد الحدود بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى الإرهاق المعرفيّ والتشتت الذهنيّ. ولذلك، فإنّ المؤسسات التي تُعيد تصميم بيئة الأداء الرقمية يجب أن تدمج "الذكاء العاطفيّ التنظيميّ" في أنظمتها، بحيث تُراقب مؤشرات الإجهاد والرضا النفسيّ والتحفيز، وتُقدّم الدعم الوقائيّ قبل أن يتحوّل إلى مشكلةٍ سلوكيةٍ أو إنتاجيةٍ. إنّ بناء نظامٍ ذكيٍّ يُراقب الأداء الإنسانيّ لا يعني مراقبة الإنسان، بل حمايته من الإفراط في الاتصال الذي قد يُفقده توازنه وفاعليته.

كما أنّ هندسة الأداء البشريّ في البيئة المتصلة تقتضي إعادة تعريف القيادة نفسها، لأنّ القائد الرقميّ لم يعد من يُصدر الأوامر، بل من يُصمّم البيئات ويُهيّئ الأنظمة ويُحفّز العقول. إنّ القائد في المستقبل سيعمل كمهندسٍ سلوكيٍّ أكثر من كونه إداريًا تقليديًا، يُدير السياق لا الأشخاص، ويُبني الثقة بدل السيطرة، ويقود من خلال تصميم بيئةٍ تُلهم الأداء بدلًا من مراقبته. ولهذا فإنّ مفهوم "القيادة بالتصميم" (Leadership by Design) أصبح أحد المفاهيم المحورية في مدارس الإدارة الحديثة، لأنه يربط بين علم النفس الإداريّ، والتصميم التنظيميّ، والتقنية، والسلوك البشريّ في منظومةٍ واحدةٍ متكاملةٍ.

ومن الزاوية القيمية، يجب أن تُبنى هندسة الأداء البشريّ في العالم العربيّ على فلسفةٍ مستمدةٍ من قيمنا الإسلامية والإنسانية التي تُكرم الإنسان وتجعله محور التنمية. فالغاية ليست فقط في تحسين مؤشرات الأداء، بل في بناء بيئةٍ تُنمّي الإنسان أخلاقيًا ومعرفيًا وسلوكيًا. فالعمل في التصور الإسلاميّ عبادةٌ وإعمارٌ للأرض، وإتقان الأداء ليس غايةً إنتاجيةً فقط بل تجلٍّ للإحسان في السلوك. ولذلك فإنّ تصميم بيئة الأداء يجب أن يوازن بين الكفاءة الإنتاجية والكرامة الإنسانية، وبين السرعة التقنية والطمأنينة النفسية، بحيث لا يتحوّل الموظف إلى ترسٍ في آلةٍ رقميةٍ ضخمةٍ، بل يظلّ كائنًا مكرّمًا يُسهم بعقله وقلبه في تحقيق رسالة المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، فإنّ هندسة الأداء البشريّ في بيئة العمل الرقمية المتصلة تمثّل المرحلة التالية من تطور إدارة الأداء في العالم العربيّ. إنها الانتقال من إدارة الأداء إلى "تصميم الأداء"، ومن مراقبة السلوك إلى "فهم السلوك"، ومن تحليل النتائج إلى "تصميم التجارب". إنها الدعوة إلى أن تُفكّر المؤسسات مثل المصممين، وأن تُدير مثل العلماء، وأن تُحب مثل المعلمين، لأنّ الإنسان لا يُدار فقط بالأرقام، بل يُلهم بالمعنى، ويُحفّز بالثقة، ويُبدع حين يشعر بأنّ النظام الذي يعمل فيه صُمّم من أجله لا ضده.

6 التكامل بين الأداء الفرديّ والمؤسسيّ في النظم الذكية التفاعلية

يُعدّ التكامل بين الأداء الفرديّ والأداء المؤسسيّ في النظم الذكية التفاعلية واحدًا 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 ذاتيًا بالمعلومات، وتتعلم من تفاعل عناصرها في الزمن الحقيقيّ. ففي النماذج التقليدية كانت العلاقة بين الفرد والمؤسسة عموديةً قائمةً على التوجيه من الأعلى إلى الأسفل، حيث يُكلّف الموظف بأهدافٍ محددةٍ تُشتقّ من الخطط المؤسسية، ثم يُقيّم في نهاية العام بناءً على مدى تحقيقه لتلك الأهداف. أما في النظم الذكية التفاعلية، فقد انقلب هذا التسلسل رأسًا على عقب، وأصبح الفرد شريكًا فاعلاً في صياغة الأهداف، وصانعًا للبيانات التي تُبنى عليها القرارات، وعنصرًا محوريًا في تغذية النظام بالمعرفة المستمرة. وهكذا تحوّل التكامل من علاقة تبعيةٍ إلى علاقة تعاونيةٍ تقوم على المشاركة والتحليل والتغذية الراجعة اللحظية.

إنّ النظم الذكية الحديثة في إدارة الأداء تعتمد على ما يُعرف بـ«التحليل الشبكّي للأداء» (Networked Performance Analysis) الذي يُعامل المؤسسة كوحدةٍ حيةٍ تتكوّن من عقدٍ مترابطةٍ من الأفراد والفرق والإدارات، بحيث يُقاس الأداء الجماعيّ بناءً على جودة الروابط والتفاعلات، لا على مجموع الجهود الفردية فقط. فالفرد في هذا السياق لا يُعتبر ناجحًا إذا أنجز مهامه بمعزلٍ 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 الفرديّ" إلى قياس "الأثر المتبادل"، أي إلى مدى قدرة الفرد على تمكين غيره وإثراء المنظومة بالمعرفة والخبرة.

ومن هنا، فإنّ التكامل بين الأداء الفرديّ والمؤسسيّ في النظم الذكية لا يتحقق عبر توحيد مؤشرات القياس فحسب، بل عبر بناء "نظامٍ عصبيٍّ مؤسسيٍّ" يُماثل الدماغ البشريّ في قدرته على الربط بين الخلايا وتحليل الإشارات وإصدار القرارات. ففي المؤسسة الذكية، تُسجّل كل عمليةٍ وكل تفاعلٍ وكل مبادرةٍ على هيئة بياناتٍ دقيقةٍ تُغذي لوحة القيادة المؤسسية (Dashboard)، التي تُحوّل الأرقام إلى بصائرٍ آنيةٍ تُمكّن القادة من فهم الترابط بين أداء الأفراد ونتائج المؤسسة. وإذا كانت المؤسسة التقليدية تعتمد على التقارير الدورية، فإنّ المؤسسة الذكية تتنفس من خلال البيانات المستمرة، فتقيس نبضها وتُعدل سلوكها لحظةً بلحظةٍ كما يفعل الكائن الحيّ الذي يُحافظ على توازنه الداخليّ من خلال "آلية الاستتباب التنظيميّ" (Organizational Homeostasis).

ويقوم هذا التكامل أيضًا على مبدأ "المواءمة الديناميكية للأهداف" (Dynamic Goal Alignment)، حيث لا تبقى الأهداف الفردية جامدةً طوال العام، بل تتغير وتتفاعل تبعًا للظروف المؤسسية، والتوجهات الاستراتيجية، والفرص الطارئة. فالموظف لم يعد يركض وراء هدفٍ وُضع في بداية السنة، بل يشارك النظام في إعادة تعريف هذا الهدف بناءً على المستجدات الواقعية. وبذلك يتحول الأداء إلى عمليةٍ مستمرةٍ من التقييم الذاتيّ والتعديل والتعلم، ويصبح النظام الذكّي بمثابة مدرّبٍ افتراضيٍّ يُوجّه الموظف نحو التحسين المستمرّ، بينما تُوفّر القيادة الإشراف الاستراتيجيّ الذي يضمن اتساق الجهود الفردية مع الاتجاه العام للمؤسسة.

أما من الزاوية الثقافية والسلوكية، فإنّ التكامل بين الأداءين يتطلب "ثقافة شفافيةٍ تفاعليةٍ" تُشجّع على تبادل المعرفة دون خوفٍ من المساءلة، وتُحوّل التغذية الراجعة من نقدٍ إلى دعمٍ بنّاء. ففي النظم الذكية، تُصبح المعلومات متاحةً لجميع المستويات الإدارية، مما يُقلّل الفجوة بين الرؤية والتنفيذ، ويُحوّل المؤسسة إلى بيئةٍ تتعلّم من نفسها بنفسها. غير أن هذا الانفتاح لا يمكن أن ينجح إلا في ثقافةٍ تُقدّر الثقة وتُحافظ على القيم الأخلاقية في استخدام البيانات. فالتكامل الحقيقيّ لا يتحقق بالمؤشرات وحدها، بل بترسيخ الإحساس بالانتماء والمسؤولية المشتركة، بحيث يُدرك كل فردٍ أنّ نجاح المؤسسة هو امتدادٌ لنجاحه الشخصيّ، وأنّ أداءه الفرديّ ليس هدفًا بحد ذاته، بل لبنةٌ في بناءٍ أكبر.

وفي هذا الإطار، يُبرز علم الإدارة التحليلية مفهوم "الأداء المترابط" (Interconnected Performance) الذي يُعبّر عن حالةٍ من الوعي الجماعيّ حيث تُصبح المؤسسة كيانًا واحدًا يتشارك المعرفة والتجارب. فالفرد هنا ليس مجرد منفّذٍ، بل هو عقدة اتصالٍ تُضيف إلى المعرفة الجمعية. ومن خلال أدوات الذكاء الاصطناعيّ والتحليل التنبئيّ، يمكن للنظام أن يكتشف الأنماط التفاعلية التي تُؤثر على الأداء الكليّ، مثل كيفية تعاون الأقسام، أو تبادل المعلومات، أو توزيع الجهود. وهكذا يتحول التقييم من محاسبةٍ بعديةٍ إلى تعلمٍ جماعيٍّ مستمرٍّ، وتتحول إدارة الأداء من وظيفةٍ إداريةٍ إلى علمٍ يُشبه "البيولوجيا التنظيمية" التي تدرس كيف تنمو المؤسسات وتتعلم وتتطور مثل الكائنات الحية.

وقد بدأ هذا المفهوم يجد طريقه إلى التطبيق العمليّ في العديد من الدول المتقدمة التي طورت ما يُعرف بـ"أنظمة الأداء المترابط

التكيفية" (Adaptive Interconnected Performance Systems)، حيث يُستخدم الذكاء الاصطناعيّ لرصد تدفق المعلومات بين الأفراد والوحدات وتحليلها في الزمن الحقيقيّ 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، فيُدرك 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 العلاقات التي أنتجت النتائج.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإنّ التكامل بين الأداءين الفرديّ والمؤسسيّ يُعدّ الركيزة الكبرى لتحقيق "الذكاء التنظيميّ الجمعيّ" (Collective Organizational Intelligence)، وهو الحالة التي تُصبح فيها المؤسسة قادرةً على اتخاذ قراراتٍ جماعيةٍ ذكيةٍ بناءً على معرفةٍ تراكميةٍ تنشأ من تفاعل الأفراد والأنظمة. فالمؤسسة الذكية لا تُفكر بعقل قائدها فقط، بل بعقول جميع أفرادها المتصلة شبكيًا في منظومةٍ معرفيةٍ موحدةٍ. وهذا يعني أنّ النجاح في المستقبل لن يُقاس بعدد الكفاءات الفردية، بل بقدرة المؤسسة على تحويل تلك الكفاءات إلى شبكة معرفةٍ حيةٍ تُولّد الوعي الجماعيّ، وتُترجم الطاقات الفردية إلى إنجازٍ مؤسسيٍّ مشتركٍ ومستدامٍ.

ومن هنا يتضح أنّ التكامل بين الأداء الفرديّ والمؤسسيّ في النظم الذكية التفاعلية ليس مجرد تطويرٍ تقنيٍّ أو تنظيميٍّ، بل هو ثورةٌ معرفيةٌ تُعيد صياغة معنى العمل ذاته. فهو يُحوّل المؤسسة من هيكلٍ صلبٍ إلى كيانٍ مرنٍ يتنفس بالبيانات، ومن نظامٍ إداريٍّ مغلقٍ إلى منظومةٍ مفتوحةٍ للتعلّم، ومن إدارةٍ تُقيّم الناس إلى بيئةٍ تُساعد الناس على أن يُقيّموا أنفسهم ويُطوّروها. وعندما يُدار هذا التكامل وفق رؤيةٍ عربيةٍ مستنيرةٍ تُزاوج بين التقنية والقيمة، سيُصبح العالم العربيّ قادرًا على تقديم نموذجٍ مؤسسيٍّ فريدٍ يُجسّد المعادلة الذهبية: **ذكاءٌ رقميٌّ في خدمة إنسانٍ واعٍ، وأداءٌ فرديٌّ يصنع تميزًا مؤسسيًا، ومؤسسةٌ تُعيد للإنسان مكانته كأصلٍ فكريٍّ لا يُستبدل ولا يُختزل.**

---

7 منظومات المراقبة والتحسين الذكّي: من الرقابة التقليدية إلى الرصد التنبئيّ

إنّ منظومات المراقبة والتحسين الذكّي تمثل الامتداد الطبيعيّ للتحول الرقميّ في إدارة الأداء، لأنها تُحوّل المراقبة من فعلٍ لاحقٍ إلى وعيٍ سابقٍ، ومن تصحيحٍ بعديٍّ إلى استبصارٍ مستمرٍّ. ففي النماذج القديمة، كانت المراقبة تُمارَس بوصفها أداةً للضبط والمساءلة، حيث تُجمع البيانات في نهاية الدورة وتُحلل يدويًا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغالبًا ما كانت هذه الإجراءات تأتي بعد فوات الأوان. أما اليوم، فقد أصبحت المراقبة جزءًا من النظام العصبيّ للمؤسسة، تُمارس لحظةً بلحظةٍ من خلال شبكاتٍ ذكيةٍ تلتقط المؤشرات في الزمن الحقيقيّ، وتُحللها آنيًا، وتُرسل تنبيهاتٍ واقتراحاتٍ إلى متخذي القرار قبل أن يتحول الانحراف إلى أزمة. إننا أمام نقلةٍ نوعيةٍ تُعيد تعريف مفهوم الرقابة من السيطرة إلى الرعاية، ومن العقاب إلى التحسين، ومن الخوف إلى الوعي.

لقد تطورت منظومات المراقبة عبر أربع مراحلٍ رئيسيةٍ: المرحلة الأولى كانت "الرقابة الورقية" التي تعتمد على التقارير المكتوبة بعد انتهاء العمل، ثم جاءت "الرقابة الإلكترونية" التي أتاحت جمع البيانات آليًا عبر الأنظمة الإدارية، ثم ظهرت "الرقابة التحليلية" التي تستخدم أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) لتوليد تقاريرٍ تفاعليةٍ تربط المؤشرات بالاتجاهات، وأخيرًا وصلنا إلى "الرقابة التنبئية" التي توظف الذكاء الاصطناعيّ والتحليل السلوكّي والنمذجة 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 تحوّلت الرقابة من مرآةٍ تعكس الماضي إلى عدسةٍ ترى المستقبل.

وتقوم منظومات الرصد التنبئيّ على مبدأ "التعلّم المستمرّ من البيانات" (Continuous Learning from Data)، حيث تُغذي الخوارزميات نفسها بالبيانات اليومية لتتعلم منها أنماط الأداء والانحرافات المحتملة. فعلى سبيل المثال، يستطيع النظام أن يُلاحظ انخفاضًا تدريجيًا في التفاعل الرقميّ لفريقٍ معينٍ، أو تراجعًا في جودة التقارير، أو زيادةً غير مبررةٍ في وقت إنجاز المهام، فيستنتج أن هناك بوادر ضعفٍ في التحفيز أو مشكلاتٍ في التواصل أو إجهادًا وظيفيًا، فيُرسل تنبيهًا إلى القائد المعنيّ مع توصياتٍ موجهةٍ بناءً على تجاربٍ سابقةٍ. وبذلك تُصبح المراقبة فعلاً ذكيًا واعيًا يُعالج المشكلة قبل أن تُصبح أزمة، ويُوجّه السلوك قبل أن ينحرف، ويُعيد التوازن قبل أن يختلّ.

ومن الناحية المنهجية، فإنّ هذه المنظومات تُعيد توزيع أدوار القيادة والإشراف داخل المؤسسة. ففي الرقابة التقليدية كان

المشرف هو من يُراقب، أما في الرقابة الذكية فإنّ النظام هو من يُراقب ويُحلل ويُقدّم البيانات، بينما يتحول المشرف إلى "قائدٍ ميسّرٍ" يستخدم هذه البيانات لتوجيه وتحفيز وتطوير فريقه. وهذا التحول يُحرر القائد من عبء الملاحقة اليومية ويمنحه مساحةً للتفكير الاستراتيجيّ، كما يُحوّل العلاقة بينه وبين موظفيه من علاقة رقابيةٍ إلى علاقة تطويريةٍ قائمةٍ على الثقة والتغذية الراجعة المستمرة. وهكذا تُصبح الرقابة أداةً للتعلّم لا للتقويم فقط، ويُصبح النظام الذكّي "مدرّبًا افتراضيًا" يساعد الجميع على رؤية الصورة الكبرى دون الحاجة إلى مراقبةٍ بشريةٍ مستمرةٍ.

أما من الزاوية الأخلاقية، فإنّ التحول إلى الرقابة الذكية يستدعي بناء إطارٍ حوكميٍّ صارمٍ يُنظم استخدام البيانات ويضمن خصوصية الأفراد وعدالة التفسير. فحين تُراقَب سلوكيات الموظفين رقميًا عبر الأنظمة، يجب أن تكون هناك شفافيةٌ كاملةٌ في الغرض والأسلوب والمآلات. فالمراقبة التي تُمارَس بلا وعيٍ قيميٍّ قد تتحول إلى شكلٍ من أشكال التحكم غير الأخلاقيّ، أما حين تُمارس في إطارٍ من العدالة والثقة، فإنها تُصبح وسيلةً للتمكين والتحسين. ولهذا يجب أن تُدرج مبادئ "حوكمة البيانات السلوكية" ضمن سياسات إدارة الأداء، بحيث تُحدّد بوضوحٍ المسؤوليات، وحقوق الأفراد، وآليات الاعتراض والتصحيح، وأدوات التحليل الآمن، وضوابط استخدام الذكاء الاصطناعيّ في اتخاذ القرار الإداريّ. فالقضية ليست في امتلاك البيانات بل في أخلاق استخدامها.

ومن الناحية التطبيقية، فإنّ المنظومات الذكية الحديثة أصبحت تربط بين المراقبة والتحسين عبر حلقةٍ دائريةٍ تُعرف بـ"دورة التحسين المستمرّ الذكّي" (Smart Continuous Improvement Loop)، تبدأ بالرصد التنبئيّ، ثم التحليل الآليّ للأسباب، ثم التوصية التلقائية بالحلول، ثم تنفيذ التحسينات ومتابعتها، لتُغذّي النظام مرةً أخرى بالنتائج. وهكذا تتعلم المؤسسة من كل تجربةٍ جديدةٍ دون تدخلٍ مباشرٍ من البشر، وتُصبح قادرةً على تطوير ذاتها ذاتيًا. إنّ هذا المفهوم يُحوّل المؤسسة إلى "نظامٍ متعلّمٍ رقميٍّ"، يمتلك ذاكرةً تحليليةً متجددةً وقدرةً على التكيّف الذاتيّ، وهو ما يُشكّل أساس النضج الإداريّ في المستقبل.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإنّ الانتقال من الرقابة التقليدية إلى المراقبة الذكية يعني أيضًا الانتقال من "ردّ الفعل" إلى "إدارة الفعل". ففي النظام القديم كانت المؤسسة تنتظر وقوع الخطأ لتتعامل معه، أما في النظام الجديد فإنها تتنبأ به وتمنع حدوثه. إنها تُدير الأداء بالاستبصار لا بالاستدعاء، وبالمعرفة لا بالافتراض، وبالتحليل لا بالانطباع. فالمؤشرات لم تعد تُستخدم لمعاقبة المقصرين، بل لتوجيه الموارد نحو فرص التحسين، ولرسم السيناريوهات المستقبلية للأداء المؤسسيّ. ولهذا فإنّ المؤسسة الذكية لا تخاف من المراقبة، بل تعتبرها مرآتها الداخلية التي تُبقيها في حالة وعيٍ دائمٍ بذاتها.

وتبرز أهمية هذه المنظومات بوجهٍ خاصٍ في العالم العربيّ الذي يشهد حاليًا تحولاتٍ رقميةً متسارعةً في القطاعين العام والخاص. فإدخال المراقبة الذكية في إدارة الأداء سيسمح ببناء مؤسساتٍ حكوميةٍ وشركاتٍ خاصةٍ أكثر كفاءةً وشفافيةً وقدرةً 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، فإنّ النجاح في تطبيق هذه المنظومات لا يعتمد على التقنية وحدها، بل على الثقافة المؤسسية التي تُرافقها، لأنّ الذكاء الاصطناعيّ لا يُصلح ثقافةً تُخفي الأخطاء أو ترفض التعلم. ولهذا، فإنّ الاستثمار الحقيقيّ ليس في شراء الأنظمة، بل في بناء الوعي المؤسسيّ الذي يجعل من الرقابة الذكية أداةً للتحسين لا للتهديد.

وفي النهاية، فإنّ منظومات المراقبة والتحسين الذكّي تمثل جوهر التحول في فلسفة إدارة الأداء الحديثة، لأنها تُعيد تعريف "المساءلة" بوصفها شراكةً في التعلم، و"الرقابة" بوصفها وعيًا ذاتيًا، و"التحسين" بوصفه رحلةً دائمةً لا تنتهي. إنها تُعلّم المؤسسة أن ترى نفسها كما هي، وأن تتطور كما ينبغي، وأن تُوازن بين العقل الرقميّ والعقل الإنسانيّ في إدارة أدائها. وعندما تصل المؤسسات العربية إلى هذه المرحلة من النضج، ستتحول من كياناتٍ تُراقب موظفيها إلى كياناتٍ تُراقب ذاتها، ومن منظماتٍ تُصلح الأخطاء إلى منظماتٍ تمنعها من الأصل، ومن مؤسساتٍ تتعلم من الخارج إلى مؤسساتٍ تُعلّم الآخرين كيف يتعلمون.

---

8 القيادة الاستشرافية والتحول الإداريّ في ضوء الذكاء الاصطناعيّ

حين نتحدث عن القيادة في عصر الذكاء الاصطناعيّ، فإننا لا نتحدث عن تغييرٍ في الأساليب الإدارية فحسب، بل عن تحولٍ جذريٍّ في فلسفة القيادة ذاتها، من قيادةٍ قائمةٍ على السيطرة إلى قيادةٍ قائمةٍ على الاستشراف، ومن إدارةٍ للموارد إلى إلهامٍ للقدرات، ومن الاعتماد على الخبرة الماضية إلى الرؤية المستقبلية القائمة على تحليل البيانات والتنبؤ بالاتجاهات. إنّ الذكاء الاصطناعيّ لم يُلغِ 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 المجهول إلى معرفةٍ، والمستقبل إلى قرارٍ واعٍ. لقد أصبح القائد في هذا العصر يعمل بعقلٍ إنسانيٍّ يُفكّر ويُقدّر، مدعومٍ بعقلٍ رقميٍّ يُحلل ويقترح ويستنتج، في علاقةٍ تكامليةٍ لا تنافسيةٍ، تجعل القيادة فعلاً معرفيًا أكثر منها ممارسةً سلطويةً.

إنّ القيادة الاستشرافية (Foresight Leadership) هي القدرة على قراءة المستقبل من خلال مؤشرات الحاضر، وبناء قراراتٍ استراتيجيةٍ تستبق التحولات بدل أن تتفاعل معها بعد وقوعها. وهي تختلف عن القيادة التقليدية التي تُركّز على الإدارة اليومية للأداء، إذ تُركّز القيادة الاستشرافية على تصميم المستقبل المؤسسيّ نفسه، من خلال تحليل الاتجاهات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واستشراف آثارها على المنظمة. وفي ضوء الذكاء الاصطناعيّ، اكتسب هذا النوع من القيادة بُعدًا جديدًا، إذ أصبح القائد يمتلك أدواتٍ رقميةً قادرةً على تحليل البيانات الضخمة (Big Data)، واستخلاص الأنماط الخفية (Hidden Patterns)، وبناء سيناريوهاتٍ مستقبليةٍ دقيقةٍ تساعده على اتخاذ قراراتٍ مستنيرةٍ في بيئةٍ عالية التعقيد. فالقائد اليوم لا يقود الأفراد فقط، بل يقود "أنظمةً من البيانات"، ويُدير شبكةً من القرارات المتداخلة التي تتطلب عقلاً تحليليًا وإدراكًا سياقيًا وقدرةً على الموازنة بين المنطق الإحصائيّ والحدس الإنسانيّ.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القادة الأكثر نجاحًا في عصر الذكاء الاصطناعيّ ليسوا أولئك الذين يُجيدون التقنية فحسب، بل أولئك الذين يمتلكون ما يُعرف بـ"الذكاء الاستشرافيّ" (Foresight Intelligence)، وهو مزيجٌ من الفضول المعرفيّ، والقدرة على قراءة الأنماط، والتفكير النظاميّ، والإدراك المتعدد الأبعاد للزمن والتنظيم والسياق. فالقائد الاستشرافيّ يرى ما وراء المؤشرات، ويُدرك الترابطات غير المرئية بين العوامل المختلفة، ويُحوّل البيانات إلى رؤى، والرؤى إلى استراتيجياتٍ، والاستراتيجيات إلى تحولاتٍ ملموسةٍ في السلوك والأداء. وهذا يتطلب أن تُعيد المؤسسات تعريف معايير القيادة، بحيث تُقيّم القائد لا بعدد القرارات التي اتخذها، بل بمدى قدرته على توقع ما سيحدث قبل أن يحدث، وعلى بناء فرقٍ قادرةٍ على التعلّم الذاتيّ والتفاعل السريع مع التغيير.

وفي إطار إدارة الأداء، فإنّ القيادة الاستشرافية تُحوّل النظام من إدارةٍ للأداء الماضي إلى إدارةٍ للفرص المستقبلية. فبدلاً من أن تُقاس القيادة بقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، تُقاس بقدرتها على توسيع الأفق الاستراتيجيّ للمؤسسة وابتكار مساراتٍ جديدةٍ للنموّ. فالقائد الاستشرافيّ لا ينتظر المؤشرات ليتحرك، بل يخلق مؤشراتٍ جديدةٍ تُعبّر عن الأهداف المستقبلية للمؤسسة. إنه قائدٌ يُدير الزمن بثلاثة أبعادٍ في آنٍ واحدٍ: يُحلل الماضي ليأخذ العبرة، ويُدير الحاضر ليُحقّق الكفاءة، ويستشرف المستقبل ليُصمم الاستدامة. وبذلك يُصبح نظام إدارة الأداء تحت قيادته نظامًا ديناميكيًا يربط بين الرؤية بعيدة المدى والتنفيذ اليوميّ في انسجامٍ تامٍّ، ويُحوّل المؤسسة إلى كيانٍ يتعلم من ذاته ويُطوّرها باستمرارٍ.

ولعلّ أحد أبرز التحولات التي أحدثها الذكاء الاصطناعيّ في القيادة هو نقل مركز الثقل من "التحكم" إلى "التمكين". فالقائد في عصر البيانات لم يعد يُصدر الأوامر ويُراقب التنفيذ، بل يُمكّن الأفراد من اتخاذ القرار بناءً على معلوماتٍ دقيقةٍ متاحةٍ للجميع. لقد تحوّل دور القائد إلى "مُصمّم بيئة القرار"، أي الشخص الذي يُنشئ النظام الثقافيّ والتقنيّ الذي يسمح للموظفين بالتحرك الذاتيّ في إطارٍ من الحوكمة الواضحة والثقة المتبادلة. وبهذا المفهوم، فإنّ القائد لم يعد مركز القيادة، بل أصبح محور التفاعل، يدير التدفق لا الأشخاص، ويُنسّق المعرفة بدل السيطرة عليها، ويقود بالمعنى لا بالمنصب.

وفي العالم العربيّ، فإنّ التحول نحو القيادة الاستشرافية في ضوء الذكاء الاصطناعيّ يُمثّل فرصةً تاريخيةً لإعادة صياغة مفهوم القيادة بما يتناسب مع هوية المنطقة وثقافتها القيمية. فبينما يُركّز الغرب على الكفاءة التقنية والسرعة، يمكن للنموذج العربيّ أن يُضيف بعد "القيادة القيمية" (Value-based Leadership)، التي تدمج الذكاء الاصطناعيّ بالضمير الإنسانيّ، وتُوازن بين الإنتاجية والإحسان، وبين التطور والهوية. فالقائد العربيّ المستقبليّ يجب أن يكون قادرًا على استخدام أدوات التحليل التنبئيّ والتخطيط بالسيناريوهات، لكنه في الوقت نفسه يجب أن يحتكم إلى منظومةٍ أخلاقيةٍ تحكم القرار الإداريّ، وتُحافظ على كرامة الإنسان الذي يعمل معه. إنّ الجمع بين الاستشراف العلميّ والبصيرة القيمية هو ما سيُميز القيادة العربية في المرحلة القادمة، لأنّ التكنولوجيا بلا قيمٍ قد تبني نظامًا كفؤًا، لكنها لا تبني إنسانًا متوازنًا.

ومن الزاوية المؤسسية، فإنّ القيادة الاستشرافية تُعيد تعريف العلاقة بين القيادة وإدارة الأداء من علاقة "توجيه" إلى علاقة "تصميم". فالقائد لم يعد يُدير الأهداف فقط، بل يُصمّم المنظومة التي تُنتج الأهداف. إنه يُفكر في شكل المؤسسة بعد خمس

سنواتٍ كما يُفكر في أدائها هذا الشهر، ويُخطط لتجارب الموظفين كما يُخطط للمشروعات، ويُوازن بين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية كأبعادٍ متكاملةٍ للأداء المؤسسيّ. وفي هذا الإطار، تُصبح إدارة الأداء أداةً استراتيجيةً لتجسيد رؤية القائد الاستشرافيّ، حيث يُحوّل المؤشرات إلى لغةٍ للتعلّم، ويُحوّل النتائج إلى مدخلاتٍ للتفكير الاستراتيجيّ الجديد، وبذلك تُصبح المؤسسة في حالة حركةٍ مستمرةٍ بين التحليل والتصميم والتنفيذ وإعادة الابتكار.

كما أنّ القيادة الاستشرافية في عصر الذكاء الاصطناعيّ تُعيد تشكيل مفهوم "المساءلة" من مساءلةٍ عن النتائج إلى مساءلةٍ عن القرارات. فالقائد لم يعد يُحاسب فقط على ما تحقق، بل على كيف فكر، وكيف قرأ البيانات، وكيف استخدم الذكاء الاصطناعيّ في اتخاذ قراراته. وهذا التحول يرفع من مستوى الوعي القياديّ إلى مستوى "المساءلة الفكرية" التي تُقدّر جودة التفكير بقدر ما تُقدّر جودة النتائج، وتجعل من عملية اتخاذ القرار نفسها سلوكًا قابلاً للتطوير والتحسين. وهنا يصبح القائد متعلمًا دائمًا، يراجع نماذجه الذهنية، ويُحدّث خوارزميات تفكيره كما تُحدّث الأنظمة البرمجية أدواتها، لأنه يُدرك أن القيادة في هذا العصر ليست امتلاك الإجابات بل القدرة على تحديث الأسئلة باستمرار.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ القيادة الاستشرافية والتحول الإداريّ في ضوء الذكاء الاصطناعيّ يُمثلان ذروة نضج منظومة الأداء المؤسسيّ والوظيفيّ، لأنهما يُوحّدان بين الرؤية والبيانات، وبين الإنسان والنظام، وبين الأخلاق والتقنية. إنها القيادة التي تُفكّر مثل العالِم، وتُصمم مثل المهندس، وتُلهم مثل المعلّم، وتخدم مثل الإنسان. وحين يتبنى القائد العربيّ هذا النموذج، فإنه لن يُدير المستقبل فحسب، بل سيصنعه، لأنه سيقود بعينٍ على الأفق، وقلبٍ على الإنسان، وعقلٍ على النظام، ليُجسّد المعادلة الكبرى: **قيادةٌ تستشرف التغيير لتصنعه، وتُدير الأداء لا لتُراقبه بل لتُطلق طاقاته في بناء الغد العربيّ المشرق.**

---

9 استدامة الأداء والتحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتيّ

تُمثّل استدامة الأداء في الفكر الإداري الحديث الذروة العليا لنضج المؤسسة، لأنها تعني الوصول إلى مرحلةٍ تصبح فيها المنظمة قادرةً على إنتاج أدائها وتطويره وتحسينه باستمرارٍ دون اعتمادٍ دائمٍ على التدخل الخارجيّ. فالمؤسسة المستدامة ليست تلك التي تُحقّق نتائج مؤقتة، بل التي تخلق نظامًا داخليًا يُجدد ذاته تلقائيًا من خلال التعلم المستمرّ والوعي الذاتيّ الجماعيّ. وهنا تظهر العلاقة الوثيقة بين استدامة الأداء وبين مفهوم "المؤسسة المتعلمة" (Learning Organization) الذي طرحه Peter Senge بوصفه النموذج الأعلى للمنظمات القادرة على النموّ الذاتيّ. فالمؤسسة المتعلمة لا تُدار بالعقود والسياسات فقط، بل تُدار بالفكر والمعرفة والتأمل والمساءلة الذاتية، وهي بذلك تتجاوز مرحلة إدارة الأداء إلى مرحلة "إدارة الوعي المؤسسيّ".

إنّ الوعي الذاتيّ المؤسسيّ هو الحالة التي تُدرك فيها المؤسسة ذاتها بوصفها كيانًا حيًا يتعلّم ويتطور ويُعيد تعريف ذاته باستمرارٍ. ففي هذه المرحلة، تُصبح البيانات لغة الوعي، والمؤشرات أدوات التأمل، والتحسين المستمرّ فعلاً طبيعيًا لا توجيهًا إداريًا. فالمؤسسة المتعلمة لا تنتظر التقارير لتعرف كيف تعمل، لأنها تملك وعيًا ذاتيًا دائمًا يُمكّنها من اكتشاف انحرافاتها فور حدوثها وتصحيحها بمرونةٍ داخليةٍ. إنها مؤسسةٌ تعرف نقاط قوتها وضعفها كما يعرف الإنسان ذاته، وتستفيد من أخطائها بوعيٍ ناضجٍ، وتحوّلها إلى فرصٍ للنموّ والتجديد. وهذا الوعي الذاتيّ هو ما يجعل الاستدامة ممكنة، لأنّ المؤسسة لا يمكن أن تُحافظ على أدائها ما لم تكن قادرةً على مراقبته وتطويره من الداخل.

ومن الناحية المنهجية، فإنّ استدامة الأداء تُبنى على ثلاثة ركائز مترابطة: **النظم، والناس، والثقافة**. فالنظام يُوفّر الهيكل والإجراءات التي تضمن الاستمرارية، والناس يُمثلون الطاقة المعرفية التي تُغذي النظام بالخبرة والتجديد، والثقافة تُشكّل الروح التي تُبقي المنظومة متماسكةً في مواجهة التغيير. فإذا كان النظام هو الجسد، فإنّ الثقافة هي العقل الجمعيّ الذي يُوجّه الحركة، والناس هم القلب الذي يمنحها الحياة. ولهذا فإنّ بناء المؤسسة المتعلمة يتطلب انسجام هذه الأبعاد الثلاثة في دورةٍ مستمرةٍ من "التعلم – التطبيق – التحسين – التشارك – الابتكار". وحين تُصبح هذه الدورة جزءًا من هوية المؤسسة، يتحول الأداء من مهمةٍ إلى سلوك، ومن هدفٍ إلى ثقافة، ومن نظامٍ إداريٍّ إلى منظومةٍ وجوديةٍ تُعبّر عن وعي المؤسسة بذاتها ورسالتها في الحياة.

وفي ضوء التحول الرقميّ والذكاء الاصطناعيّ، اكتسبت فكرة المؤسسة المتعلمة أبعادًا جديدةً أكثر عمقًا. فاليوم، لم تعد عملية التعلم المؤسسيّ محصورةً في الإنسان، بل أصبحت تشمل النظام نفسه، إذ باتت الأنظمة قادرةً على التعلم الذاتيّ من البيانات من

خلال خوارزميات "التعلم الآليّ" (Machine Learning) التي تُحلل الأداء وتستخلص الأنماط وتقترح التحسينات بشكلٍ مستمرٍّ. ومع ذلك، يبقى الإنسان هو من يمنح هذا التعلم معنىً، لأنّ الذكاء الاصطناعيّ قادرٌ على التنبؤ بالخطأ لكنه غير قادرٍ على استخلاص الحكمة منه. وهنا يظهر الدور التكامليّ بين "الوعي الرقميّ" و"الوعي الإنسانيّ"، فالمؤسسة الذكية لا تُسلم قرارها للخوارزميات، بل تستخدمها كمرآةٍ تُساعدها على رؤية ذاتها بوضوحٍ أكبر، لتتأمل في مخرجاتها وتُعيد ضبط مسارها بمسؤوليةٍ إنسانيةٍ واعيةٍ.

إنّ 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، وتُجدد أدواتها دون أن تُفرّط في قيمها، وتُواكب التكنولوجيا دون أن تُهمل الإنسان. إنها المؤسسة التي تُوازن بين الثبات والتطور، بين الانتماء والتجديد، بين الانضباط والإبداع. فحين تتأصل في الثقافة المؤسسية قيم مثل "التعلم من الخطأ"، و"النقد الذاتيّ البنّاء"، و"المساءلة الواعية"، تُصبح الاستدامة حالةً ذهنيةً لا خطةً تشغيليةً. ولهذا، فإنّ إدارة الأداء الحديثة يجب أن تتجه نحو بناء هذه الثقافة التي تجعل كل موظفٍ يرى نفسه مسؤولاً عن تطوير الأداء لا عن تنفيذه فقط، ويعتبر كل تجربةٍ فرصةً للتعلم، وكل إخفاقٍ موردًا للمعرفة، وكل نجاحٍ محطةً للتأمل والتطوير.

وتبرز أهمية هذا المفهوم في العالم العربيّ اليوم أكثر من أيّ وقتٍ مضى، لأنّ التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية السريعة تتطلب من مؤسساتنا أن تنتقل من "إدارة المشروعات" إلى "إدارة التعلم". فالمؤسسات التي ستبقى هي تلك التي تُدرك أن رأس مالها الحقيقيّ هو المعرفة الجماعية، وأنّ الاستثمار في بناء بيئةٍ تعليميةٍ داخليةٍ لا يقل أهميةً عن الاستثمار في الأصول المادية. وهذا يقتضي أن تُعاد صياغة أنظمة الأداء بحيث تُحفّز المشاركة في المعرفة، وتُكافئ التفكير النقديّ، وتُقيس الإبداع والتعاون بقدر ما تُقيس الإنتاجية. فالمؤسسة المتعلمة لا تُكافئ من يُنفّذ الأوامر بدقةٍ فقط، بل من يُسهم في تحسينها، لأنها تُقدّر النموّ العقليّ بقدر ما تُقدّر النتائج التشغيلية.

ومن الزاوية الأخلاقية والقيَمية، فإنّ استدامة الأداء في المنظور العربيّ والإسلاميّ ليست مجرد هدفٍ إداريٍّ، بل هي مسؤوليةٌ حضاريةٌ تُعبّر عن مبدأ "الإتقان" الذي أمر به الإسلام في كل عملٍ: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلاً أَنْ يُتْقِنَهُ". فالإتقان هنا ليس نهاية الأداء بل بدايته، لأنه يُعبّر عن وعيٍ متجددٍ يُلزم الإنسان بالمراجعة والتحسين الدائم. والمجتمع الذي يُرسّخ هذه القيمة في مؤسساته سيبني حضارةً لا تزول لأنها تُغذّي نفسها بالمعرفة والضمير في آنٍ واحدٍ. فاستدامة الأداء ليست فقط في بقاء المؤسسة، بل في استمرار رسالتها الأخلاقية والإنسانية في خدمة الإنسان والمجتمع.

أما من الزاوية الاستراتيجية، فإنّ التحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتيّ يُمثل مرحلة النضج النهائيّ في دورة إدارة الأداء، لأنه يُغلق الحلقة بين "التحليل"، و"التحسين"، و"الاستبصار"، و"التمكين". ففي هذه المرحلة، تُصبح المؤسسة قادرةً على تحويل المعرفة إلى سلوكٍ، والسلوك إلى ثقافةٍ، والثقافة إلى نظامٍ. إنها لا تُكرر الأداء فحسب، بل تُبدع الأداء الجديد. فكل دورةٍ من الأداء تُنتج معرفةً جديدةً تُضاف إلى الذاكرة المؤسسية، لتُصبح خبرةً جماعيةً توجه القرارات القادمة. وهكذا تتحول المؤسسة من كيانٍ إداريٍّ إلى كائنٍ معرفيٍّ يملك ذاكرةً وضميرًا ووعيًا بذاته. وهذا هو جوهر "الاستدامة الذكية" التي تسعى إليها المؤسسات الرائدة اليوم.

وفي النهاية، يمكن القول إنّ استدامة الأداء والتحول إلى المؤسسة المتعلمة ذات الوعي الذاتيّ يُمثلان غاية إدارة الأداء في صورتها المتكاملة. إنها المرحلة التي يتوحد فيها الإنسان والنظام والثقافة في منظومةٍ واحدةٍ تعمل بتناغمٍ وتوازنٍ ذاتيٍّ مستمرٍّ. ففي هذه المرحلة، لا تعود المؤسسة تُدار باللوائح فقط، بل تُقاد بالبصيرة، ولا تُحفّزها الأوامر، بل يُحرّكها الضمير الجمعيّ، ولا تعتمد على الصدفة، بل تبني المستقبل بوعيٍ مؤسسيٍّ عميقٍ. وعندما تصل مؤسساتنا العربية إلى هذا المستوى من النضج، ستتحول من متلقيةٍ للمعرفة إلى مُنتجةٍ لها، ومن تابعةٍ للنماذج العالمية إلى مُصدّرةٍ لنموذجها الخاص، ومن كياناتٍ إداريةٍ إلى كياناتٍ معرفيةٍ ذات رسالةٍ حضاريةٍ قادرةٍ على الإسهام في بناء مستقبلٍ عربيٍّ مستدامٍ بالعلم، والقيم، والإنسان.

الخاتمة

إنّ التحليل المتعمق لمضامين هذا المقال يُظهر أنّ إدارة الأداء في عصر الذكاء الاصطناعيّ لم تعد تُختزل في المفهوم الإجرائيّ التقليديّ الذي يربط الأداء بالرقابة والنتائج، بل أصبحت فلسفةً شموليةً تتعامل مع المؤسسة بوصفها كائنًا حيًا يمتلك ذاكرةً

تنظيميةً وذكاءً جمعيًا ووعيًا ذاتيًا قادرًا على التطور المستمرّ. فالتحول من الأنظمة الورقية إلى الأنظمة الذكية التفاعلية لم يُغيّر أدوات العمل فحسب، بل غيّر طبيعة التفكير الإداريّ ذاته، وأعاد تشكيل العلاقة بين الإنسان والنظام بحيث أصبحت قائمةً على التفاعل والتكامل لا على الفصل والمركزية. لقد اتضح من خلال المحاور السابقة أنّ جوهر إدارة الأداء المستقبلية يتمثل في الانتقال من "إدارة المهام" إلى "إدارة الوعي"، ومن "تحقيق الأهداف" إلى "بناء القدرات"، ومن "الرقابة اللاحقة" إلى "الرصد التنبئيّ" الذي يستبق الانحرافات قبل وقوعها. وهنا تكمن أهمية الذكاء الاصطناعيّ بوصفه أداةً للتحليل والتوجيه لا بديلًا عن الإنسان، إذ يفتح آفاقًا جديدةً للتمكين واتخاذ القرار المستنير، ويمنح القائد الإداريّ قدرةً على فهم السياق المؤسسيّ في لحظته الراهنة دون أن يفقد الاتصال ببعده الإنسانيّ والأخلاقيّ.

ومن الزاوية الاستراتيجية، فإنّ بناء منظومةٍ متكاملةٍ لإدارة الأداء في بيئةٍ رقميةٍ متصلةٍ يقتضي أن تُدار البيانات بالضمير، وأن تُصمّم الأنظمة بروحٍ قيميةٍ تحفظ للإنسان مكانته كأصلٍ لا كأداة. فالتقنية مهما بلغت من الدقة لا تُغني عن البصيرة القيادية التي تمنح الأرقام معناها، كما أنّ النظام الأذكى لا يصنع النجاح ما لم يُرافقه وعيٌ بشريٌّ يُحسن استخدامه. ولهذا، فإنّ نجاح المؤسسة في المستقبل لن يُقاس بمدى امتلاكها لأنظمة الأداء المتقدمة، بل بمدى قدرتها على دمج الذكاء الاصطناعيّ مع الذكاء الإنسانيّ في منظومةٍ واحدةٍ تُوازن بين الكفاءة والرحمة، بين السرعة والحكمة، وبين الإنتاج والمعنى. إنّ المؤسسة التي تُحقق هذا التوازن ستنتقل من كونها مُنفذةً للأداء إلى صانعةٍ للمعرفة، ومن مراقِبةٍ للنتائج إلى مؤسسةٍ تتعلم من تجربتها وتُعيد هندسة سلوكها باستمرار.

أما من البعد الإنسانيّ، فإنّ إدارة الأداء في هذا السياق تُعيد الاعتبار إلى الإنسان العامل بوصفه شريكًا في التطوير لا مجرد موضوعٍ للتقييم. فالنظام الذكّي يُقدّم للموظف مرآةً واقعيةً لأدائه تساعده على الوعي بذاته المهنية واتخاذ قراراتٍ تطويريةٍ ذاتيةٍ دون انتظار الأوامر من القيادة، كما يُتيح له فرصًا للتعلّم المستمرّ من البيانات والتحليل الذاتيّ. وهكذا تتحول إدارة الأداء من فعلٍ إداريٍّ فوقيٍّ إلى منظومةٍ تعليميةٍ تشاركيةٍ تُسهم في نضج الفرد والمؤسسة معًا. وبذلك تُصبح إدارة الأداء الذكية رافعةً للتحول السلوكّي والمهنيّ، ومصدرًا لبناء ثقافةٍ تنظيميةٍ قائمةٍ على الشفافية، والتحسين المستمرّ، والمساءلة الواعية، والتمكين الإداريّ المستند إلى المعرفة.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إنّ إدارة الأداء في عصر النظم الذكية التفاعلية ليست مجرد مرحلةٍ من مراحل التطوير المؤسسيّ، بل هي نقطة تحولٍ مفصليةٍ في الفكر الإداريّ العربيّ، لأنها تُقدّم نموذجًا جديدًا للقيادة والإدارة يقوم على استبصار البيانات، واستثمار المعرفة، وتقدير الإنسان. وعندما تُدرك المؤسسات العربية أنّ التقنية ليست غايةً بل وسيلةٌ لتمكين الإنسان وتوسيع مداركه، فإنها ستنجح في الانتقال من "إدارة الأداء" إلى "إتقان الأداء"، ومن "مراقبة العمل" إلى "إحياء الوعي"، لتُصبح بيئاتها المؤسسية نماذج حيةً للاتزان بين العقل الرقميّ والقلب الإنسانيّ في صناعة التميز والاستدامة.

توثيق المقال

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

هذا المقال من إعداد:

د. محمد العامري

مدرب وخبير استشاري في التنمية الإدارية والتعليمية، بخبرةٍ تمتدّ لأكثر من ثلاثين عامًا في التدريب والاستشارات والتطوير المؤسسيّ.

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

https://whatsapp.com/channel/0029Vb6rJjzCnA7vxgoPym1z

تصفّح المزيد من المقالات عبر الموقع الرسمي:

www.mohammedaameri.com

#إدارة_الأداء #التحول_المؤسســـي #إدارة_الأداء_الـــوظيفي #الذكاء_الاصـــطناعي #القيادة_الاســـتشرافية #حوكمـــة_الأداء #الثقافة_المؤسســـية #التحسين_المســـتمر #مـــؤشرات_الأداء #نظـــام_إدارة_الأداء #المؤســـسة_المتعلمة #اســـتدامة_الأداء #جدارات_المســـتقبل #التحـــول_الرقمي #الوعي_المؤسســـي #دكتور_محمـــد_العامري #مهارات_النجـــاح #التمكين_المؤسســـي #المساءلة_الذكية #القيادة_بالقيم #مستقبل_العمل #الإتقان_في_الأداء #التميز_المؤسسي #التحول_الإداري #التعلم_المؤسسي #الـوعي_الذاتي_المهني #الرصـد_التنبئي #التحسـين_الذكي #حوكمـة_البيانات #القائـد_العربي #التطوير_المسـتدام #الرؤية_العربيـة #التحول_الوظيفي #الذكاء_المعرفي #إدارة_المعرفة #التكامل_المؤسسي