

130

أكتوبر - ديسمبر 2026



التقدم العلمي

الذكاء الاصطناعي
والتكنولوجيا أدوات
لحل المشكلات

بناء أول بنك رقمي
في الكويت حيث
التقنية تبدأ
من الإنسان

البناء الاستراتيجي
والذكاء الاصطناعي
لتحليل المعطيات
واتخاذ القرار



AL-TAQADDUM AL-ILMI



حضرة صاحب السمو أمير البلاد المفدى
الشيخ مشعل الأحمد الجابر الصباح
حفظه الله ورعاه
رئيس مجلس الإدارة



سمو ولي العهد
الشيخ صباح خالد الحمد الصباح
حفظه الله



سمو رئيس مجلس الوزراء
الشيخ أحمد عبدالله الأحمد الصباح
عضو مجلس الإدارة





معالي الدكتور عبدالله يوسف الغنيم
عضو مجلس الإدارة

معالي الشيخ الدكتور مشعل جابر الأحمد الصباح
عضو مجلس الإدارة

الدكتور إبراهيم راشد الرشدان
عضو مجلس الإدارة

السيد أحمد الدخيل
عضو مجلس الإدارة

معالي الدكتور خالد علي الفاضل
عضو مجلس الإدارة

الدكتورة أمينة رجب فرحان
المدير العام



مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences

الرؤية

الارتقاء بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار
لمستقبل مزدهر ومرن ومستدام

الرسالة

السعي إلى تحقيق التميز العلمي لمواجهة
التحديات الوطنية وفق نموذج فريد للعلوم
والتكنولوجيا والابتكار



مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
Kuwait Foundation for the Advancement of Sciences

النقد العلمي

AL-TAQADDUM AL-ILMI

أكتوبر - ديسمبر 2026

مجلة علمية ثقافية فصلية تصدر عن مؤسسة الكويت للتقدم العلمي

فريق التحرير

مي بورسلي

عبدالله المهنا

محمد الحسن

—

الإخراج الفني

منيرة المجدي

—

المحتوى الرقمي

نور الكندري

مريم قاسم

—

تصوير

أحمد محمد

—

الغرافيك والتنضيد

خالد كلارجي

رئيس التحرير

أمينة فرحان

—

مستشار التحرير

فاطمة المفرح

—

تدقيق لغوي

إبراهيم العربي

—

المحاور

ستافرولا ديميتريبولو

—

ترجمة

د. محمد الرفاعي

<https://www.aspdkw.com/taqaddum-page/>



9 6 2 2 5 0 1 2 2 7



حين تتحول المعرفة إلى أثر



وفي الوقت الذي يفرض فيه الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي أسئلة متسارعة عن مستقبل العمل، تؤكد هذه القصص أن التكنولوجيا، مهما بلغت قدراتها، تظل أداة في يد الإنسان. أما القدرة على التعلم والتكيف، وطرح الأسئلة المناسبة، وفهم المشكلات، وبناء الثقة، فهي مهارات ستظل جوهرية في صناعة المستقبل.

لعل الرسالة الأهم التي تحملها صفحات هذا العدد هي أن المستقبل لا يُنتظر، بل يُبنى بالمعرفة، والشجاعة على التغيير، والاستثمار في العقول التي تمتلك الرغبة في التعلم، وتحويل الأفكار إلى واقع.

نأمل أن تكون هذه التجارب مصدر إلهام لكل قارئ، وأن تفتح صفحات العدد مساحة للتفكير في السؤال الأهم: ما الذي يمكننا أن نتعلمه اليوم لنصنع به المستقبل؟

أمينة فرحان
المدير العام

لم يعد التقدم العلمي والتكنولوجي مجرد سباق نحو أدوات وتقنيات جديدة، بل صار رحلة متواصلة من التعلم، وإعادة التفكير، والقدرة على تحويل المعرفة إلى أثر ملموس في حياة الإنسان والمجتمع.

في هذا العدد، من مجلة التقدم العلمي، نسلط الضوء على قصص وتجارب عدد من الكفاءات الكويتية اختاروا أن يجعلوا من التعلم المستمر والابتكار نقطة انطلاق نحو آفاق جديدة. وعلى الرغم من اختلاف مجالاتهم؛ بين الموارد البشرية، والخدمات المصرفية، والتجزئة، والتكنولوجيا، والابتكار، فإنَّ اقتناعًا واحدًا يجمعهم، هو: أن الاستثمار في الإنسان هو أساس التقدم الحقيقي.

تأخذنا هذه القصص من تطوير القيادات إلى التحول الرقمي، ومن فهم احتياجات العملاء إلى بناء المشاريع الجديدة، وتكشف كيف يمكن لتجربة تعليمية، أو فرصة غير متوقعة، أن تغيّر مسارًا مهنيًا، وتفتح بابًا لفكرة جديدة، أو تقود إلى إنجاز يتجاوز صاحبه ليترك أثرًا في المؤسسة والمجتمع.

وتبرز في هذه التجارب أهمية البرامج التي تتيح للكفاءات الكويتية التعرف على تجارب عالمية، والتفاعل مع خبرات متنوعة، والعودة بأفكار جديدة قابلة للتطبيق؛ فالمعرفة لا تكتمل قيمتها حين تبقى داخل قاعات التعلم؛ بل عندما تتحول إلى ممارسة، وقرار، وابتكار، وفرص جديدة.

المحتويات

8



عبدالعزیز شمس الدین
الذكاء الاصطناعي أداة...
والإنسان هو صاحب القرار

12



أمل الدویسان
حين يصبح الابتكار بنكًا بالكامل

16



بدرية الحساوي
من تحليل المعطيات إلى صناعة
القرار

19



ضاري العوّاد
من الجائحة إلى قيادة الطيران

22



فارس علي
قوة الربط بين النقاط

25



منى الدعيج
قيادة تتعلم وتتطور

28



عمر البشام
من إدارة الأفراد إلى قيادة المستقبل

32



صالح المنصور
ابداً بفهم المشكلة قبل أن تبحث
عن الحل

36



سارة الخميس
حين تقود الشجاعة مسار المهنة



الذكاء الاصطناعي أداة .. والإنسان هو صاحب القرار

من التمويل إلى الابتكار ..
التكنولوجيا أداة لحل المشكلات

**شارك عبدالعزيز في
ثلاثة برامج تنفيذية
مدعومة من المؤسسة
KFAS، لكنه أشار إلى
البرنامج الأول، باعتباره
التجربة التي غيّرت
مسار حياته المهنية
بالكامل**

الأول، باعتباره التجربة التي غيّرت مسار حياته المهنية بالكامل؛ إذ عرّفه برنامج العقلية الرقمية في جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا على الـ AI، والبيانات الضخمة، والعملات المشفرة، والأساليب التي كانت تُستخدم فيها التكنولوجيا الناشئة بالفعل لحل مشكلات في العالم الواقعي؛ في ذلك الوقت، كان يعمل في المجال المالي. يقول: «فتح ذلك البرنامج بصيرتي تمامًا. وحدث كل شيء مُلهِمًا، لدرجة أنني أردت أن أصبح جزءًا من هذا التحول التكنولوجي». وعندما عاد إلى الوطن، كان قد اتخذ قرار تغيير مساره المهني بالفعل. وعزّم منه على اكتساب المهارات التي يحتاج إليها، سافر لاحقًا إلى برشلونة، على نفقته الخاصة، لدراسة تصميم تجربة المستخدم. أشعلت المؤسسة (KFAS) الشرارة الأولى، بينما كانت الخطوة التالية استثمارًا ذاتيًا منه.

بعد إتمامه التدريب في مجال تصميم تجربة المستخدم، انضم إلى شركة الاتصالات stc في الكويت؛ حيث تولى لاحقًا قيادة تجربة المستخدم في الشركة، وانتقل بعدها إلى مجالي الابتكار وبناء المشروعات. وفي وقت لاحق، أسهم برنامج آخر مدعوم من المؤسسة (KFAS) في تشكيل جانبٍ مختلف؛ لم يكن يتعلق بطبيعة ما يعمل عليه، بل بأسلوب تناوله الأفكار الجديدة. خلال تمثيله شركة stc في الكويت في تحدي الابتكار للمؤسسة (KFAS) في جامعة أي إي في مدريد، حضر عرضًا تقديميًا لأستاذ دكتور زائر عن كيفية تقييم جدوى الأفكار قبل الاستثمار بكثافة فيها. وكان المثال المضروب يتعلق بخدمة حجز ملاعب البادل في إسبانيا؛ فقبل بناء برمجيات معقدة، استخدم المؤسسون - ببساطة - عدة هواتف محمولة

بالنسبة إلى عبدالعزيز شمس الدين، يأتي الجواب من دون تردد؛ إذ يقول: «مسؤوليتي هي التكيف مع الأدوات الجديدة. خذ الذكاء الاصطناعي، على سبيل المثال؛ لقد استغرق مني الأمر وقتًا للتكيف، ومازلت أتعلم، لكنني لا أراه سوى أداة لحل المشكلات». ولا تقف هذه الفلسفة عند حدود حياته المهنية؛ فلدى والدته مشروع لأزياء العرائس، وتصمم فساتين الزفاف للعمليات في جميع أنحاء الكويت. وبدلاً من النظر إلى الـ AI على أنه كابوش مرعب للبشرية، جعلته جزءًا من عملها التجاري، واستخدمته بطرقٍ عديدة؛ لتعزيز التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي، وتقوية حضورها عبر الإنترنت، وتحسين استراتيجيتها التسويقية. ويضيف شمس الدين: «في نهاية المطاف، الـ AI ليس سوى أداة، ويبقى الإنسان هو صاحب القرار».

إنها فكرة شكلت مسيرته المهنية بالقدر نفسه من العمق؛ فبعد تخرجه ونيله درجة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية، من جامعة ولاية مونتانا، بدأ شمس الدين حياته المهنية في قطاعي الطاقة والمالية؛ عمل في البداية في تجارة النفط، ومحللاً لمخاطر السوق، ثم صار محللاً ماليًا في شركة صناعات الغانم. ويشغل حاليًا منصب مدير أول لإدارة الابتكار وبناء المشروعات المؤسسية في مجموعة stc، وشغل قبل هذا المنصب رئيس تجربة المستخدم في stc في الكويت، إلى جانب وظائف في مجال تصميم تجربة المستخدم في الكويت وبرشلونة. لكن نقطة التحول في مسيرته لم تكن ترقية أو جهة عمل جديدة، بل كانت برنامجًا مدعومًا من مؤسسة الكويت للتقدم.

شارك شمس الدين في ثلاثة برامج تنفيذية مدعومة من المؤسسة KFAS، لكنه يشير إلى البرنامج

**«بعد عشر سنوات من
الآن، سأظل أرغب في
حلّ المشكلات، بغض
النظر عن ماهية أحدث
التكنولوجيات»**

لحجز الملاعب يدويًا، مثبتين وجود طلب فعلي قبل البدء في كتابة شفرة التطبيق نفسه. يُعرّف هذا النهج باسم التشغيل التمهيدي، أي اختبار الفكرة بأقل الموارد الممكنة قبل ضخ استثمارات كبيرة فيها. يقول: «مازلت أطبق ما تعلمته في جامعة أي إي IE في عملي حتى الآن».

يطبق شمس الدين الآن المبدأ ذاته بوصفه جزءًا من فريق بناء المشروعات في stc؛ ويكمن أحد أول الأسئلة التي يطرحها عن مدى إمكان تقييم جدوى فكرة شركة ناشئة قبل تخصيص موارد كبيرة لها. وعلى الرغم من أنه يقضي أيامه في التفكير في التكنولوجيا، إلا أنه يحرص على عدم الخلط بين التكنولوجيا والهدف منها؛ فهو يعتقد أن الـ AI سيحلّ محل عددٍ من الوظائف أكبر بكثير مما يتوقعه كثيرون، بما في ذلك الأعمال الإدارية الروتينية، والعروض التقديمية، وجداول البيانات، وحتى بعض الأدوار التي تتطلب المواجهة المباشرة مع العملاء. وعلى الرغم من عمله في طليعة مجالات الابتكار، فإنه يعترف - بصراحة - بأن تسارع التغير التكنولوجي قد يكون مخيفًا. يقول: «نعم، أنا أخشاه بالتأكيد». لكن الخوف ليس مسوغًا للتوقف عن التكيف: «لن يحلّ الـ AI محلّك إلا إذا أفسحت له في المجال». وهو يشجع الناس على تجربة الـ AI يوميًا، والتعرف على ما يمكنه فعله، والتعامل معه كأداةٍ لا عدوا. ويضيف: «الـ AI لا يعضّ، استخدموه كل يوم». وفي الوقت نفسه، يرى أن هناك اتجاهًا آخر سيلوح في الأفق: ستزداد قيمة التواصل البشري الفعلي أكثر فأكثر.

ولشرح السبب، يدعو القراء إلى تخيل مقهيين؛ في أحدهما، تُعدّ الروبوتات كل مشروبٍ بأقل تكلفةٍ ممكنة. وفي الآخر يتذكر القهوتي الماهر العملاء، ويبتسم، ويدردش لبضع دقائق، ويخلق تجربة تتجاوز مجرد فنجان القهوة. يقول: «أعتقد جازمًا أن الناس سينفقون مبالغ إضافية لقاء التفاعل البشري». وهذا التقدير للأثر البشري الملموس يفسر أيضًا سبب تركه المجال المالي



قدمت له المؤسسة (KFAS) ما هو أكثر بكثير من مجرد تعريفه بالتكنولوجيا الناشئة في هونغ كونغ، أو تعليمه كيفية اختبار الأفكار قبل بنائها في مدريد؛ منحتة الثقة بترك المجال المالي والانتقال إلى التكنولوجيا، وأعطته الأدوات العملية لتحويل الأفكار إلى مشروعات، وبنّت له علاقاتٍ شكّلت حياته المهنية والشخصية على حد سواء

مجرد تعريفه بالتكنولوجيا الناشئة في هونغ كونغ، أو تعليمه كيفية اختبار الأفكار قبل بنائها في مدريد؛ منحتة الثقة بترك المجال المالي والانتقال إلى التكنولوجيا، وأعطته الأدوات العملية لتحويل الأفكار إلى مشروعات، وبنّت له علاقاتٍ شكّلت حياته المهنية والشخصية على حد سواء. وبالنسبة إلى شخص يريد - ببساطة - الاستمرار في حلّ المشكلات، بغض النظر عما يحمله المستقبل، قد يكون هذا هو الدرس الأعلى قيمةً على الإطلاق.

في نهاية المطاف، يقول: «في المجال المالي، لم أكن أتمكن في كثير من الأحيان من رؤية الأثر المباشر لعملي». أما التكنولوجيا فكانت مختلفة تمامًا؛ فبعد تصميمه أجزاء من التجربة الرقمية لشركة stc في الكويت، صار ممكناً أن يسير في المجمعات التجارية أو المطار، أو في أي مكان تقريباً في الكويت، ويرى الناس يستخدمون شيئاً أسهم في تصميمه. يقول: «هذا الشعور يبعث على الرضا بصورة لا توصف»؛ فبدلاً من النظر إلى الأرقام في جداول البيانات، يمكنه رؤية نتائج عمله فوراً في حياة الناس اليومية.

الآن، سواء أكان يشرف على فرق الشركات الناشئة، أو يبني مشروعات جديدة، أو يستكشف أحدث أدوات الـ AI، فإن شمس الدين مازال يصف نفسه بالطريقة ذاتها تماماً: خلال مشكلات.

وعندما سئل عن القيمة الفعلية التي تقدمها برامج المؤسسة (KFAS)، قال: «القيمة الفعلية للبرنامج هي أنه يجمع أفراداً من مؤسساتٍ وخلفياتٍ ومهنٍ مختلفة، ويمنحهم الفرصة للعمل نحو هدفٍ مشترك. وخلال هذه المسيرة، يبني المشاركون علاقاتٍ غالباً ما تستمر فترةً طويلة بعد انتهاء البرنامج؛ بعضها يتحول إلى صلاتٍ مهنية، وأخرى إلى صداقاتٍ وطيدة».

بالنسبة إلى عبدالعزيز شمس الدين، قدمت له المؤسسة (KFAS) ما هو أكثر بكثير من



حين يصبح الابتكار بنكًا بالكامل
بناء أول بنك رقمي في الكويت
حيث التقنية تبدأ من الإنسان

تقول: «كنت دائماً أبني مسيرتي المهنية على رؤية طويلة الأجل؛ فبدلاً من الاهتمام بالمنصب القادم، يتركز تفكيري على الكيفية التي أستطيع بها صنع الفارق والاستمرار في التطور، والأفاق التي قد تفتحها لي هذه التجربة على مدى الأعوام الخمسة أو العشرة القادمة».

وكرّست خبرتها في أبحاث العملاء وتقسيم القطاعات الدرس ذاته الذي تعلمته في البداية من العمل في الفرع المصرفي؛ فهُمّ العملاء مقدّم دوماً على تصميم المنتجات؛ سواء كان ذلك من خلال إجراء أبحاث السوق، أو تطوير عروض القيمة، أو بناء رحلات العملاء الرقمية لاحقاً؛ إذ واطّعت على النظر إلى الخدمات المصرفية من منظور العملاء بدلاً من الاقتصار على جوانب التكنولوجيا أو المؤشرات المالية.

يفسر هذا النمط من التفكير سبب انجذابها الفوري إلى فرصة تأسيس وياي؛ فلم يكن المنصب هو الأهم، بل فرصة بناء شيء جديد والمساهمة في مشروع يتمتع بإمكان تغيير شكل التجربة المصرفية.

تقول: «ليس من طبعي عادةً أن أحشر نفسي في قالب ضيق». وكان بناء بنك وياي يحتاج بالضبط إلى هذا التفكير المنفتح.

بتأييد ودعم كاملين من محمد العثمان، وهو الرئيس التنفيذي للخدمات الشخصية والرقمية في البنك NBK، أمضى الفريق المؤسس لويي أكثر من عام في بناء المصرف الجديد كلياً من الصفر؛ فأسس الفريق هيكل الحوكمة، وبنوا فرقاً متعددة التخصصات، وطوروا المنتجات ورحلات العملاء، وصنعوا نموذجاً تشغيلياً جديداً.

وكانت النتيجة إطلاق أول مصرف رقمي بالكامل في الكويت، والذي يمضي قدماً في توسيع قاعدة عملائه وقدراته التشغيلية مع اقتراب الذكرى الخامسة لتأسيسه.

كانت أمل الدويسان تتقدم لما بدا كأنه الطريق المتوقع في مسيرتها المصرفية؛ فبصفتها نائب رئيس القطاعات في بنك الكويت الوطني، قضت أعواماً تعمل في قطاعات العملاء والأبحاث والخدمات المصرفية للأفراد، لكن فرصة مختلفة بالكامل ظهرت: المساعدة على بناء مصرف رقمي من الصفر.

كان كثير من التنفيذيين ليترددوا قبل التخلي عن مسار مهني واضح المعالم لمصلحة مشروع لا يتعدى كونه فكرة طموحة. لكن بالنسبة إلى الدويسان، كان حجم التحدي - تحديداً - هو ما جعل الفرصة شديدة الجاذبية.

وتستذكر ذلك فتقول: «أعتقد أن ثمة شيئاً ما جذبني نحو هذا التحدي». كانت فرصة الانطلاق بمشروع واعد ومتابعته حتى إنجازه هي ما جذبها. وتضيف: «عادةً أستمّد شعوري بالإنجاز والرضا من تحقيق أمور كبيرة فعلياً».

وكان هذا القرار هو ما قادها في النهاية لتصير رئيسة «وياي» Weyay، أول مصرف رقمي في الكويت. لكن الرحلة بدأت قبل ذلك بكثير.

دخلت الدويسان القطاع المصرفي في العام 2002، مسؤولة علاقات عملاء عاملة في بيئة الفروع. وبعد حصولها على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - تخصص تسويق، من جامعة تكساس في أرلينغتون، انضمت إلى البنك NBK؛ حيث وسّعت مسؤولياتها بـثبات في أبحاث التسويق، ورؤى العملاء، وتقسيم القطاعات، ثم صارت لاحقاً ضمن صلب الفريق المؤسس لمصرف وياي Weyay.

وتوضح الدويسان أنه لم تكن هناك خريطة طريق واضحة المعالم وراء كل ذلك، إذ لم تقض أوقاتاً طوالياً في تخطيط كامل مسيرتها المهنية، بل حاولت انتهاز كل فرصة مثمرة قد تتيح لها النمو والمساهمة وبناء الخبرة مع مرور الوقت.

كما أثر البرنامج في المشروعات التي عملت عليها لاحقًا؛ إذ طور المشاركون نموذجًا لإدارة المالية الشخصية، في أثناء تعلم كيفية تطبيق أطر ابتكار منظمة. وعلى الرغم من أن الميزة التي أدخلتها لاحقًا في وياي تطورت لتتجاوز المفهوم الأصلي، لازمها مبدأ الانطلاق من احتياج فعلي للعميل ثم العمل بصورة منهجية للوصول إلى الحل.

تقول: «ساعدنا ذلك على البدء في التفكير بطريقة مختلفة».

كما أسهم هذا الاحتكاك الدولي في توسيع أفقها؛ فمشاهدة مؤسسات مثل ديزني تضع اهتمامًا استثنائيًا بخدمة العملاء، ورؤية جينسلر وهي تصمم المساحات بناءً على السلوك البشري، منحها إطارًا مرجعيًا أوسع لكيفية تعامل المؤسسات مع العملاء والتصميم والابتكار.

ومنها أمرًا تعتقد أنه يصعب تعلمه من الكتب لوحدها: الثقة.

«عندما تعود وتكون لديك الرغبة في إحداث تغيير أو تحسين أمر ما، تكون لديك رؤية واضحة لأنك عايتها».

وتستمر هذه الرؤية الدولية في تشكيل وجهات نظرها بشأن الذكاء الاصطناعي. تتوقع الدويسان أن يُحدث الـ AI تحولًا في كل جوانب العمل المصرفي تقريبًا، بدءًا من العمليات الداخلية، ووصولًا إلى الخدمات المقدمة للعملاء. فبدلًا من التنقل عبر قوائم متعددة لإجراء تحويل مالي، تتخيل أن يتحدث العميل بصورة عفوية مع التطبيق المصرفي، بينما يتولى الـ AI تنفيذ المعاملة فورًا.

تقول: «الـ AI صار واقعًا راسخًا، وسيواصل نموه، وسيؤثر في كل وظيفة داخل المصرف».

وتستدرك مضيضة أن هذا التطور التكنولوجي لا ينبغي له أبدًا أن يكون على حساب اللمسة الإنسانية. تقول: «يجب أن يظل الجوهر في التحول الرقمي إنسانيًا».

الفارق بين المصرف الرقمي والمصرف التقليدي واضحٌ وجلي للدويسان.

تقول: «نحن لسنا مصرفًا يمنح الأولوية للرقمنة، بل نحن مصرفٌ رقمي كليًا». يشكل هذا النهج كل قرار يتخذه المصرف؛ فكل خدمة يجب أن تُقدّم رقميًا من البداية إلى النهاية، وتُطوّر المنتجات والرحلة بناءً على احتياجات العملاء.

وعلى الرغم من أن وياي صُمم في الأصل ليستهدف الفئات الشابة، فإن الدويسان تعتقد أن الخدمات المصرفية الرقمية تطورت سريعًا؛ فلم تعد مقصورةً على أي فئة سكانية؛ فعندما ظهرت المصارف الرقمية، لأول مرة، جذبت بصورة أساسية العملاء الراغبين في إدارة كل معاملاتهم عبر تطبيق هاتفي، وتقليل التعامل الشخصي. أما الآن فقد جعلت التكنولوجيا السلسلة الخدمات المصرفية الرقمية متاحة للعملاء من مختلف الفئات العمرية.

ومما كان ذو دورٍ في تشكيل مقاربة الدويسان للإبداع تجربة تكوينية في العام 2018، عن طريق مؤسسة الكويت للتقدم العلمي التي دعمت مشاركتها في تحدي أندرسون للابتكار في جامعة كاليفورنيا، في لوس أنجلوس UCLA.

جمع البرنامج بين التعلم الأكاديمي والاطلاع العملي على الابتكار. وأتاحت زياراتًا لمؤسسات شملت ديزني وجينسلر ورايوت غيمز للمشاركين التعرف على مقاربات مختلفة تمامًا لتجربة العملاء، والتصميم التنظيمي، وحل المشكلات، كما عمل المشاركون على معالجة تحديات أعمال واقعية باستخدام أطر ابتكار منظمة، فجمعوا بين التعليم الصفي والملاحظة والتجريب والعمل الجماعي في المشروعات.

بالنسبة إلى الدويسان، جعل ذلك البعد العملي التجربة وثيقة الصلة بالتحديات التي واجهتها لاحقًا في وياي.

تقول: «كان المستوى التعليمي على مستوى لا يُضارَع؛ فقد كان برنامجًا عمليًا جدًا، وقليل الاعتماد على النظريات، ومفعّمًا بالتحدي».

أكثر ما أفتخر به هو ما استطعنا بناءه معًا، والأثر الذي يمكن أن يحدثه في حياة الناس؛ فينبغي ألا تقتصر الخدمات المصرفية الرقمية على التكنولوجيا فقط، بل يجب أن يكون محورها الإنسان في الجوهر



وحق التفاعل المدعوم بالـ AI ينبغي أن يحمل طابعًا شخصيًا لا أن يكون آليًا. فالإجابة الدقيقة تقنيًا إن قُدمت بنبرة غير مناسبة، أو من دون مراعاة للسياق، أو لا تفهم، لا تمثل بالضرورة تجربة مرضية للعميل. يجب أن يظل التفاعل نفسه سلسًا، وذا صلة بالسياق وإنسانيًا؛ بغض النظر عن مدى تقدم التكنولوجيا المستخدمة.

وحين تتأمل مسيرتها المهنية، ترى أن إطلاق أول مصرف رقمي في الكويت يظل أحد أكثر إنجازاتها مدعاة للفخر، لا لأن وياي موجود فقط، بل لأنه يواصل النمو.

بالنسبة إلى الدويسان، يظل وياي - قبل كل شيء - إنجازًا جماعيًا تحقق بفضل رؤية ودعم إدارة البنك NBK وعمل فريقه التأسيسي الرئيسي والفرق الأوسع التي استمرت في تطوير المصرف.

وما يمنح هذا الإنجاز معنى خاصًا هو الأثر الذي يمكن أن يحدثه في حياة الناس. وتقول: «أكثر ما أفتخر به هو ما استطعنا بناءه معًا، والأثر الذي يمكن أن يحدثه في حياة الناس؛ فينبغي ألا تقتصر الخدمات المصرفية الرقمية على التكنولوجيا فقط، بل يجب أن يكون محورها الإنسان في الجوهر».

وترى أن من المهم المساعدة في تشكيل تجربة الأجيال الشابة مع العمل المصرفي منذ البداية، وجعل تلك العلاقة أبسط وأكثر سلاسة وملاءمة لأسلوب حياتهم.

وقد يكون هذا - في النهاية - الإرث الأكثر أهمية لويائي: ليس مجرد تقديم نموذج جديد للخدمات المصرفية في الكويت، بل المساعدة على تغيير الطريقة التي يختبر بها الجيل الجديد المال ويتعامل معه.

البناء الاستراتيجي والذكاء الاصطناعي من تحليل المعطيات إلى صناعة القرار





لا تلبث الأدوات التي يستند إليها القائد في بناء قراراته أن تتغير مع اتساع حجم البيانات وتسارع المتغيرات؛ فلم يعد التحدي في الوصول إلى المعلومات، بقدر ما أصبح في تحليلها، وقراءة دلالاتها، وتحويلها إلى خيارات تخدم توجهات المؤسسة وأهدافها على المدى البعيد.

من هذا المنطلق، تنظر بدرية الحساوي، المدير العام في شركة التمدين العالمية للمطاعم، إلى الذكاء الاصطناعي بوصفه أداة تسهم في البناء الاستراتيجي، وتوسع نطاق الرؤية التي يستند إليها القائد في صناعة القرار.

ولعلّ هذا الاهتمام ببناء القرار على المعرفة ينسجم مع مسيرتها المهنية نفسها، إذ لم تتوقف الحساوي عند حدود الخبرة التي اكتسبتها في كل مرحلة، بل واصلت البحث عن مجالات جديدة للتعلم والنمو. فبعد حصولها على درجة البكالوريوس في المحاسبة من جامعة الكويت، خاضت بدرية الحساوي تجربة ريادة الأعمال وأسست Fleur Flower Shop و Fleur's Corner Bakery، قبل أن تنتقل إلى مجال الاستشارات، لتتضمن لاحقاً إلى شركة التمدين العالمية للمطاعم؛ حيث تتولى اليوم التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ عمليات الأغذية والمشروبات ضمن المحفظة العقارية للمجموعة، وقد أسهمت في تطوير عدد من الوجهات الرائدة، من بينها فودهول ثريسيكستي وفودهول الخيران.

كان الانتقال من ريادة الأعمال إلى العمل ضمن مشاريع تطوير عقاري واسعة النطاق نقطة تحوّل في فهم الحساوي أهمية العمل ضمن إطار استراتيجي قائم على المعرفة، إذ وجدت نفسها أمام منظومة مترابطة من التخصصات والمهام، تمتد من البناء والأنظمة الهندسية إلى التأجير والتصميم والتسعير والتشغيل. فتقول: «وظّفت مهارات التخطيط وإدارة المشاريع في الإشراف على مهام ميدانية وتشغيلية. عندها فهمت الفرق بين وضع خطة وبناء استراتيجية؛ فالأخيرة تتطلب فهم الصورة الكاملة، ومعرفة أثر كل قرار في بقية عناصر العمل. وهذا ما دفعني إلى توسيع معارفي باستمرار، والبحث عن الأدوات التي تساعدني على قراءة المعطيات بصورة أعمق، واتخاذ قرارات أكثر استناداً إلى المؤشرات العلمية».

أردنا لهذه المساحة التي صممناها أن تحتضن الجميع، وأن يشاركنا الناس فيها بصورة تتجاوز تجربة تناول الطعام. ومن هنا أطلقنا تريسيسكي كامي للأطفال، وهو مخيم صيفي امتد أسابيع، وجمع بين التجارب التعليمية والتدريبية في مجالات الفن والطهي والرياضة. وظفنا منشآت ومرافق مجموعة التمدين لتقديم مجموعة متنوعة من الورش والأنشطة؛ فمارس الأطفال لعبة كرة التنس في أكاديمية رافا نادال، وتعرّفوا إلى تجربة عرض الأفلام في سينما سينسكي، واختبروا عملية البيع وخدمة العملاء في مطاعم الفود هول، وأطلقوا إبداعاتهم في الأعمال اليدوية في ميك مينق. كان من الجميل أن نرى المكان يؤدي دورًا أوسع من وظيفته التجارية؛ فيجمع الأطفال، ويُمكنهم من الاستكشاف والتعلّم.

وخلال هذه الرحلة، تنسب الحساوي جانبًا مهمًا من تطورها المهني إلى مجموعة التمدين، التي أولتها الثقة، ووسّعت نطاق مسؤولياتها؛ بما أتاح لها خوض تجارب جديدة، وفتح أمامها آفاقًا أوسع، إلى جانب تعزيز قدراتها القيادية.

وفي حديثها عن ارتباط قيادة الفريق بالبناء الاستراتيجي، تقول الحساوي: «نعم، من المؤكد أن قيادة الفريق تبدأ من القيم الإنسانية؛ بأن تمنح الأفراد مساحة للتعلّم والتطور والتعبير وطرح الأسئلة، وأن تفهم - في الوقت نفسه - قدراتهم وكفاءاتهم؛ لذلك، لا أنظر إلى الفريق بمعزل عن البناء الاستراتيجي؛ فالقدرات التي نملكها اليوم، وما نعمل على تطويره منها، تحدد إلى حد كبير ما يمكن للمؤسسة أن تطمح إليه غدًا».

وتكمل: «بحكم خلفيتي في ريادة الأعمال، اعتدت أن أتولى معظم المهام بنفسي، لكنني تعلّمت أن القيادة تعني أيضًا معرفة متى أراجع خطوة وأمنح الآخرين فرصة لتحمل المسؤولية؛ فعندما تثق بفريقك، تمنح أفرادها مساحة للنمو والتعلّم، وتساعدهم على اكتساب ثقة أكبر في اتخاذ القرار. بالنسبة إليّ، هذا هو جوهر القيادة: أن تنمو مع فريقك، وأن تبني شيئًا قادرًا على الاستمرار والتطور من بعدك».

وامتد هذا السعي إلى توسيع دائرة التعلّم خارج حدود الخبرة العملية؛ فمن خلال مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (KFAS)، شاركت الحساوي في عدد من برامج التعليم التنفيذي التي جمعت بين القيادة والتكنولوجيا وصناعة القرار.

وفي فبراير 2025، شاركت في برنامج The Digital Leadership الذي قدّمته HKUST Business School في هونغ كونغ، وتضمّن محورًا حول -AI and Data-driven Decision Making for Executives، تناول تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلّم الآلي، وكيفية توظيف البيانات لدعم القرارات في بيئة الأعمال.

وعن إحدى أبرز قصص النجاح التي تعزّت بها، تقول بدريّة: في مرحلة تصميم وإنشاء فود هول تريسيسكي، لم ننظر إلى المساحات باعتبارها وحدات ينبغي تأجيرها فقط، بل تعاملنا معها بوصفها جزءًا من تجربة متكاملة. درسنا ما أسّميه «فن المزيج»، بحيث يضيف كل مستأجر قيمة واضحة إلى الوجهة، ويحقق التوازن بين الجودة والتنوع، مع حضور مؤثر للعلامات الكويتية.

وتضيف: كان من المهم بالنسبة لنا - كفريق - أن ينطلق الفود هول من روح وخصوصية المجتمع الكويتي؛ حيث تشكل «الطلعات» وتناول الطعام جزءًا أساسيًا من الحياة الاجتماعية. وقد أسهم ذلك في بناء سوق شديدة التنافسية، ارتفعت فيه التوقعات من حيث الجودة والتنوع، حتى نضجت بعض المفاهيم المحلية وأصبحت تُصدّر إلى خارج الكويت بوصفها تجارب متكاملة؛ لذلك حرصنا - في مجموعة التمدين - على أن يعكس المزيج هوية السوق الكويتي، وأن يمنح العلامات الوطنية مكانًا يليق بتفوقها.

أدركنا أن المزيج وحده لا يصنع التجربة؛ فتصميم المكان وتوزيع المساحات جزء من هندستها أيضًا. لذلك استندنا إلى البيانات لفهم سلوك الزوار وأنماط استخدامهم للمكان، ومن هنا جاءت أهمية مناطق الجلوس المشتركة بوصفها عنصرًا يعزز التفاعل ويمنح الزائر المتعة والمرونة.

في مرحلة تصميم وإنشاء فود هول تريسيسكي، لم ننظر إلى المساحات باعتبارها وحدات ينبغي تأجيرها فقط، بل تعاملنا معها بوصفها جزءًا من تجربة متكاملة. درسنا ما أسّميه «فن المزيج»، بحيث يضيف كل مستأجر قيمة واضحة إلى الوجهة، ويحقق التوازن بين الجودة والتنوع، مع حضور مؤثر للعلامات الكويتية



في مساء يوم الأربعاء، في حدود الساعة السابعة مساءً، رفع ضاري العواد سماعة الهاتف، واتصل بشركة طيران الجزيرة Jazeera Airways. كان يعمل - في ذلك الوقت - لدى الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت، إبان جائحة كوفيد-19، ويتولى التنسيق لأحد أكثر المشروعات الرقمية إلحاحاً في البلاد: تقديم رموز الاستجابة السريعة عبر محطات المطار، وربطها بأنظمة وزارة الصحة. وكان يجب أن يكون كل شيء جاهزاً قبل وصول وزير الصحة للجولة التفقدية يوم الأحد.

قال لمخاطبه في طيران الجزيرة: «سأزودك بكل البيانات التي تحتاج إليها، وأريد تنفيذ كل شيء بحلول يوم السبت كحد أقصى؛ لأن وزير الصحة سيزور المطار يوم الأحد؛ وسأفتش بنفسني محطاتكم، وأريد أن أرى كل شيء يعمل بانتظام». استمع الرجل باهتمام

المخاطرة تصنع الفرص من الجائحة إلى قيادة الطيران .. رحلة في صناعة القرار



المتحدة ليتفرغ للدراسة في جامعة عجمان؛ حيث نال درجة البكالوريوس في العلاقات العامة في ديسمبر 2017. وقد أثمرت سنواته الجامعية قصة لا يزال يضحك كلما تذكرها اليوم؛ فبينما يسعى أغلب الطلاب للتخرج بأعلى معدل تراكمي ممكن، كان للعوّاد هدفٌ مختلف.

«كنتُ أطمحُ إلى تحقيق معدل تراكمي قدره 3.33 بالضبط، ببساطة لأنني أحببتُ هذا الرقم». حتى أنه طلب من بعض الأساتذة منحه درجاتٍ أقل مما يستحق لتستقيم الحسبة الرياضية. يقول: «كنتُ حزيناً أصمّم درجاتي لأصل إلى 3.33». لكنه أخطأ الهدف بفارق ضئيل؛ إذ بلغ معدله النهائي 3.32. يضيف: «شعرتُ بخيبة أمل كبيرة لأنني أخطأت الهدف بفارق 0.01 فقط».

الخطّ مديرة المستقبل. ولم تكن تلك المرة هي الأولى التي يخوض فيها مخاطرة تُغيّر مجرى مسيرته المهنية.

قبل انضمامه إلى طيران الجزيرة، بوقتٍ طويل، كان العوّاد يعمل بدوام كامل، وهو لا يحمل سوى شهادة الثانوية العامة؛ ففي الفترة من العام 2010 إلى 2014، تولّى الإشراف على أحد المرافق التابعة لشركة المشروعات السياحية، على الواجهة البحرية لشوارع الخليج العربي في الكويت. وعندما استقال مشرفه، آلت الترقية إلى شخصٍ آخر أقل منه خبرة. وكان التبرير بسيطاً؛ إذ قال له مديروه: «نعلم أنك الشخص الأكثر كفاءة، ولكن هذا الموظف الآخر يحمل شهادة البكالوريوس». وبدلاً من الدخول في جدال، قدّم العوّاد استقالته؛ وانتقل إلى دولة الإمارات العربية

ثم أجاب: «حسناً، هل انتهيت من طلبك؟» قال العوّاد: «نعم»، فقال الرجل: «هل يمكنني الحديث معك بضع دقائق؟». امتدت تلك المحادثة ساعتين ونصف الساعة. قال له الرجل: «لقد كنتُ أراقبُ أدائك على مدى الأشهر الثلاثة الماضية، ولم أكن أعرفُ كيفية الوصول إليك، لكن بما أنك اتصلت... ماذا تنوي أن تفعل في العمل الحكومي؟ وما مستقبلك هناك؟ هل تدرك حجم ما يمكنك تحقيقه في القطاع الخاص؟ أعلم أنها فترة جائحة... وأعلم أن الناس يخسرون وظائفهم... وأعلم أنها مخاطرة... لكن المخاطرة تقترب دائماً بالمكاسب».

وفي نهاية تلك المكالمات، كان العوّاد قد قبل دعوةً أدت به - في نهاية المطاف - إلى الانضمام إلى طيران الجزيرة؛ وليصير الرجل على الطرف الآخر من

نصيحتُهُ للشباب
الكويتيين الذين يفكرون
في الانضمام إلى برامج
المؤسسة (KFAS)،
لا ترتبط بالألقاب
أو الشهادات؛ فهو يرى
أن الشهادة هي الجزء
الأقل شأنًا. إنما العبرة
بالتجربة، وبالأشخاص
الذين تلتقي بهم،
وبالنقاشات التي
تخوضها، وبالرؤى وطرق
التفكير المختلفة التي
تتعرف عليها

أستمعُ أولاً، أطرحُ مزيداً من الأسئلة، وأحاولُ فهمَ
وجهة نظر الطرف الآخر قبل الوصول إلى استنتاج.

كما غيّرت تجربة هارفارد أسلوبه في التفاوض؛
ففي السابق كان يعتقد أن التفاوض يتركزُ
أساساً على إقناع الطرف الآخر. غير أن البرنامجِ
علّمهُ شيئاً مختلفاً: «أولاً، افهم فعلاً ما يريدُه
الطرف الآخر؛ ففي بعض الأحيان يطلبُ الناسُ
شيئاً معيناً، لكن حاجتهم الفعلية تكونُ إلى شيءٍ
مختلفٍ تماماً. وإذا لم تدرك ذلك، فلن تصل أبداً
إلى اتفاقٍ جيد». وكذا امتدَّ التغييرُ إلى أسلوبِ
قيادته لفريقه؛ إذ يقودُ العُودَ اليومَ كفاءاتٍ
ومتخصصينَ من جنسياتٍ متعددة، مثل: الهند
وإثيوبيا ونيبال. وبدلاً من المقاطعة، يتركُ المجالَ
للآخرين لإكمال أحاديثهم؛ وبدلاً من افتراض
امتلاكه الإجابة مسبقاً، يحرصُ على الاستماع.
ويقول: «في بعض الأحيان يفاجئوني، ويرونَ
زوايا وأموراً غابت عني تماماً».

كما يؤمنُ بأن على القادة مسؤوليةَ حماية فرقِ
عملهم؛ إذ يقول: «إذا كان لدى الإدارة العليا أيُّ
إشكالية، أقولُ لهم: راجعوني، وتكلموا معي، لا مع
فريقي». وتلك الجرأة في مواجهة السلطة تمتدُّ
لتشمل رؤساء أنفسهم؛ فيقول: «أفعلُ دائماً ما
أعتقدُ بصدي أنه الصواب، وإن طلب أحدُ مني فعلَ
شيءٍ أرى أنه خطأ، فإنني أواجهه وأناقشه».

أما نصيحتُهُ للشباب الكويتيين الذين يفكرون في
الانضمام إلى برامج المؤسسة (KFAS)، فلا ترتبط
بالألقاب أو الشهادات؛ فهو يرى أن الشهادة هي
الجزء الأقل شأنًا. إنما العبرة بالتجربة، وبالأشخاص
الذين تلتقي بهم، وبالنقاشات التي تخوضها، وبالرؤى
وطرق التفكير المختلفة التي تتعرفُ عليها. والدرسُ
الوحيد الذي رافقهُ طوال مسيرته المهنية ليس
الاستراتيجية ولا التفاوض، بل هو «الصبر».

ويختتمُ قائلاً: «برنامجُ هارفارد علّمني ذلك؛ الآن،
وقبل اتخاذ القرارات، أستمعُ، وأسألُ، وأحاولُ أن
أفهم. لقد جعلني ذلك قائدًا أفضل، وأكثرَ كفاءةً
في التفاوض، وبكلِّ صراحة، جعلني إنسانًا أفضل».

عقبَ تخرّجه، عادَ إلى الكويت، وانضمَّ إلى الإدارة
العامة للطيران المدني، بالتزامن مع مشاركته في
تأسيس شركة بريكس ديزاين للإعلان والتسويق.
ولفترة من الزمن، وازنَ بين الدورين قبل أن يتفرَّغَ
كلياً للعمل في الطيران المدني. وعلى الرغم من النمو
السريع للشركة، أدت الاختلافاتُ في وجهات النظرِ
مع شريكه إلى انسحابه. ويعلّقُ على ذلك قائلاً:
«لستُ نادماً على تلك التجربة؛ فإدارة شركتيك
الخاصة تمنحك دروساً لا يمكنك تعلمها إطلاقاً
بصفتك موظفاً».

وشكّلت الجائحة نقطة تحولٍ أخرى غير متوقعة؛
فخلالَ عمله في الطيران المدني، وجدَ العُودَ نفسه
ينسقُ بين الأنظمة الرقمية، وإجراءات المطار،
ومتطلبات الصحة العامة، في وقت كانت اللوائحُ
تتغيرُ فيه يومياً تقريباً. وأتاحَ له هذا العملُ
تواصلًا مستمرًا مع شركات الطيران والجهات
الحكومية - وهو ما لَقَّت في النهاية أنظارَ شركة
طيران الجزيرة؛ ليتولّى فيها حاليًا منصبَ مديرٍ
أول للعلاقات الحكومية والمشروعات، ورئيس إدارة
العوائد، ومُشرف على مسؤوليات تتجاوزُ بأبعادها
حدودَ شهادة العلاقات العامة التي حصلَ عليها
سابقاً.

كما أسهمَ برنامجان تدريبيان، بدعمٍ من مؤسسة
الكويت للتقدم العلمي في صقل مهاراته القيادية.
كان الأول برنامجَ القيادات ذات إمكاناتٍ العالية،
وهو برنامجٌ امتدَّ ثلاثة أشهر، وجمع بين جلساتٍ
في الكويت وأسبوعٍ ختاميٍّ في ولاية كارولينا
الشمالية. أما الثاني، فكان برنامجاً في التفاوض
في هارفارد، وكان له أثرٌ أعمق بكثير.

يقول العُود: «عندما عدتُ، كان ثمة شيءٌ قد
تغيّر». لم يتجسد ذلك التغييرُ في مسمى وظيفيٍّ
جديدٍ أو مؤهلٍ علمي، بل ظهرَ جلياً في أسلوبِ
تعامله مع الآخرين. وهو يجدُ صعوبةً في تحديدِ
محاضرةٍ بعينها أو تمرينٍ محددٍ كان السببُ في هذا
التحول؛ إذ حدثَ التغييرُ تدريجياً؛ فقبلَ هارفارد،
كان يميلُ إلى اتخاذ القرارات بسرعة؛ أما بعدها،
فصار أكثرَ صبراً. يقول: «الآن، وقبل اتخاذ أيِّ قرار،

قوة الربط بين النقاط الشغف المعرفي والابتكار والتعلم المستمر مدى الحياة

يرى فارس علي أن الحياة تفقد كثيرًا من جاذبيتها إذا ما سارت في خطٍ مستقيم. ولتوضيح هذه الفكرة - وتفسير مساره المهني - لا يلجأ إلى الاستعارات التقليدية لكليات إدارة الأعمال، بل يستحضر القواقع البحرية، ونبات البروكلي الرومي، والأغصان المتشعبة للأشجار، وتعرجات البرق، والمجرات؛ فكل هذه الكائنات والظواهر، على حد قوله، تنمو وتتحرك وفق أنماط تتسع وتمدد بدلاً من أن تتخذ مسارًا خطيًا؛ فلماذا سيختلف المسار المهني عن ذلك؟

يقول فارس: «إنني أنظر إلى مسارات الحياة المهنية بالمنظور ذاته الذي أنظر به إلى الظواهر الكونية». وتدعم سيرته الذاتية هذه الرؤية بدرجة كبيرة من الإقناع؛ فبعد حصوله على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال الدولية من جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، في العام 2012، عمل في الصندوق الكويتي للتنمية؛ حيث شملت مسؤولياته تسهيل الدفعات المالية لمشروعات البنية التحتية، ودعم التمويل الإنساني بالتعاون مع المنظمات الدولية. وفي الفترة ذاتها تقريبًا، شارك في تأسيس إكسبيريمنتال إيتاري الذي يصفه بأنه أول مثالي على المطاعم المؤقتة في الكويت. وعمل لاحقًا مديرًا للعمليات في مؤسسة نقاط Nuqat غير الربحية، ثم مديرًا لتطوير الأعمال في شركة دانة الكويت للزيوت، والتحق أخيرًا، في العام 2023، بمجموعة التمدين. والآن تشير سيرته الذاتية إلى شغله منصب مدير تطوير الأعمال في التمدين لإدارة المولات، التابعة للشركة.

بيد أن التنقلات الظاهرة بين القطاعات المختلفة تبدو بالنسبة إلى فارس أكثر منطقيةً لمن يخوضها من الداخل، مما قد تظهر عليه على الورق؛ إذ علّمه التنقل بين أنماط مختلفة من المؤسسات كيفية التواصل مع المتخصصين الذين لا يتحدثون بالضرورة اللغة المهنية ذاتها؛ فالهندس يتناول المشكلة بأسلوب معين، والتنفيذي المالي بأسلوب آخر، في حين تأتي قطاعات التسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والتصميم بمصطلحاتها وأولوياتها الخاصة. ويرى فارس أن جزءًا جوهريًا من عمله يكمن في استيعاب ما يكفي من كل عالمٍ من هذه العوالم للربط بينها. ويضيف قائلًا: «أستطيع القول إن جزءًا محوريًا من مسؤولياتي لا يراه معظم الناس، ألا وهو أداء دور 'حلقة الوصل'»



خلف الكواليس». ويتضمن عمله الحالي في التمدين التنسيق بين مختلف الشركات والإدارات والقطاعات، مع تحول الأفكار إلى مشروعات ملموسة.

وهذا الاتساع في الأفق مقصود؛ إذ يصف فارس نفسه بأنه «متعلم نشط مدى الحياة»، مشيراً إلى أنه قرأ أكثر من 800 كتاب، فضلاً على المحاضرات والمواد التعليمية الأخرى. وتتنوع اهتماماته المدرجة في سيرته الذاتية بين علم النفس السلوكي وعلم الأعصاب، والذكاء الاصطناعي، والدراسات المستقبلية، وعلم البيئة، والعملات المشفرة؛ حتى أنه يستمع إلى الكتب الصوتية في النادي الرياضي «بين الجولات الرياضية ومقاطع الموسيقى الإلكترونية»؛ فالهدف بالنسبة إليه ليس جمع معلومات مبعثرة، بل القدرة على دخول القاعة التي تضم معماريين، ومسوقين، ومهندسين... وغيرهم من المتخصصين، واستيعاب ما يسعى كل منهم إلى تحقيقه، ورؤية نقاط التلاقي بين اهتماماتهم.

كما دفعه شغفه المستمر بالتعلم إلى المشاركة مراراً في البرامج التي تدعمها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ويذكر فارس أنه شارك منذ العام 2023 في ستة برامج: برنامج خاص في كلية هارفارد كينيدي حول قيادة التغيير وصنع القرار والتفاوض واستراتيجيات القيادة. وبرنامج التمكين من مفاهيم الإنصاف في القيادة من جامعة كاليفورنيا في بيركلي. وبرنامج الذكاء الاصطناعي والقيادة للتنفيذيين من كلية المدرسة العليا للتجارة - باريس في الكويت. واستراتيجيات التسويق المدعومة بالذكاء الاصطناعي في كلية كولومبيا للأعمال في نيويورك. وبرنامج القيادة الرقمية في كلية الأعمال في جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا. وأخيراً برنامج القيادة في عالم تحركه التكنولوجيا في كلية الأعمال بجامعة إمبريال كوليدج في لندن. وهو يتابع بانتظام فرص التعليم التنفيذي التي توفرها المؤسسة؛ بحثاً عن البرامج التي يمكنها توسيع آفاقه أو تعزيز مجالات يرغب في تطويرها.

ولم يكن الأثر الأكثر رسوخاً لديه مجرد شهادة معينة أو محاضرة محدّدة، بل ما يحدث حين يجلس أفراداً من خلفيات متنوعة حول طاولة واحدة؛ إذ قدّر فارس تقديرًا خاصًا النقاشات الجماعية التي أعقبت المادة الأكاديمية؛

حيث كان على المشاركين الاستفادة من تجاربهم المختلفة لحل مشكلةٍ معًا. ويصف النتيجة بأسلوبه البلاغي الخاص بأنها الوصول إلى «عقل خلية نحل جماعي». وبالنسبة إلى شخصٍ يتطلب عمله اليومي، بالفعل، الربط بين لغاتٍ مهنيةٍ متعددة، يبدو الشغف بهذا الأمر جلياً؛ فهو يخشى أن ينكفئ المتخصصون الغارقون في التخصص الدقيق داخل صوامع مغلقة في إداراتهم، بينما جذبتهم برامج المؤسسة KFAS مراراً في الاتجاه المعاكس، واضحة إياه على تواصلٍ مع مهنيين ربما ما كان ليلتقي بهم لولاها.

وظهرت ثمار هذه الشبكة في أماكن غير متوقعة في بعض الأحيان؛ ففي هذا الصيف، وفي أثناء قضائه إجازته في مارييا، التقى فارس مصادفةً بمشارك سعودي كان قد تعرّف عليه خلال برنامج إمبريال كوليدج في لندن. وبالنسبة إليه، جسّد هذا اللقاء العابر أمراً أكبر يتعلق بطبيعة العلاقات التي تنشئها المؤسسة KFAS، إذ يقول: «إن المؤسسة KFAS تشبه الجبل الجليدي؛ فشبكاتها الأكاديمية والمهنية تمتد أعمق بكثير مما يظهر على السطح»؛ إذ التقى بنظراء له من خلال برامجها الدولية، وتلك المقامة في الكويت، ويتطلع إلى رؤية مزيد من برامج التطوير المهني التي تربط بين المشاركين في مختلف أنحاء دول الخليج.

والتكنولوجيا سبب آخر يجعل فارس يؤمن بأن هذا النوع من التفكير العابر للتخصصات يزداد أهمية يوماً بعد يوم. وكان يتابع التطورات في مجال الأتمتة خلال طفرة التكنولوجيا المالية قبل أكثر من عقد من الزمن، كما دفعه التطور السريع للذكاء الاصطناعي إلى التقدم لبرنامج إمبريال كوليدج. وعلى الرغم من انهياره بأدوات الـ AI، فإنه يلتزم جانب الحذر من الادعاءات الفضفاضة بشأن ما يمكن لهذه التكنولوجيا تحقيقه. وفي معرض حديثه، يضرب مثلاً بشخصٍ يدخل إلى شركةٍ واعداً بـ «تطبيق الـ AI»؛ فتكون ردة فعله هي طرح أسئلةٍ محددة: ما نوع هذا الـ AI؟ وما الذي يُباع بالضبط؟ وما المشكلة التي يحاول حلها؟ وهل هذه التكنولوجيا متطورةٌ فعلاً أم أن الأمر مجرد تغليفٍ بعباراتٍ طنانةٍ ومكلفةٍ لمفهوم متاحٍ بسهولةٍ في أماكن أخرى؟ ويشدد فارس على أن التحديد والوضوح أمران بالغ الأهمية.

وإنترنت الأشياء - وهو شبكات من المستشعرات والأجهزة المتصلة التي تجمع البيانات وتبادلها. ويشبه هذه إمكان مراقبة العلامات الحيوية، والتصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي fMRI، وتخطيط الدماغ الكهربائي EEG لهيكل المبني في الوقت نفسه عبر لوح إلكتروني.

وتنعكس هذه الحدسية ذاتها - المتمثلة في الربط بين أمور تبدو في الظاهر غير مرتبطة - على رؤية فارس للكويت؛ إذ يرى إمكانات واعدة بصورة خاصة في قطاعات الأغذية والمشروبات، واللياقة البدنية والرفاهية، والرعاية الصحية؛ وهي قطاعات يعتقد أنها يمكن أن يعزز بعضها بعضًا، بوصفها أجزاء من اقتصاد الترفيه الأوسع نطاقًا. ويضعه مجال عمله الحالي بالفعل في قلب هذا التقارب؛ فبالنسبة إلى فارس، لم يعد المول التجاري الحديث في الخليج مجرد مجموعة من المتاجر فقط؛ بل أسهمت العوامل المناخية وتغير عادات المستهلكين في تحويل هذه المشروعات إلى بيئات متعددة الاستخدامات، يستطيع الناس فيها تناول الطعام، وممارسة الرياضة، والعمل، والالتقاء، والحصول على خدمات أخرى؛ فيوضح مثلًا أنه يمكن للمرء في مول الخبران (أحد مشاريع مجموعة التمدين) أن يصل بزورق سريع إلى المرسى، ثم يسير إلى الداخل للحصول على خدمات حكومية يوفرها مركز خدمة المواطن هناك.

ولعل من المناسب جدًا لرجل ذي مسار مهني متنوع ومتعدد المصادر أن يقضي حياته العملية في الربط بين مكونات مختلفة لوجهات كبرى متعددة الاستخدامات. ولا يدعي فارس أنه يعرف بدقة إلى أين سيقوده مساره في المحطة القادمة؛ فهو لا يزال، على حد تعبيره، في منتصف الرحلة؛ حيث يستكشف الطريق أمامه «خيارًا تلو خيار، ومشروعًا تلو مشروع». أما نصيحته للشباب الكويتي فهي أوجز بكثير من شرحه الكسيريات، أو المجرات، أو الـ AI: «كن مرئًا، وكن متواضعًا، وكن واعيًا، وكن مستعدًا».



القدرات المتزايدة. وتأتي استعارته هذه المرة من الميثولوجيا الإغريقية: مخلوق القنطور، غير أن المخلوق الذي يتخيله هذه المرة هو «نصف إنسان والنصف الآخر ذكاء اصطناعي». في القطاع العقاري، يتوقع أن يغدو هذا المزيج أكثر تجسيدًا وواقعية مع إتاحة تقنيات الـ AI

كما أنه يحذر - بالقدر نفسه - من الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا إلى حد يفقد فيه البشر مهاراتهم الذاتية. ويرى فارس أن الاعتماد المفرط على الـ AI قد يضعف مهارات التواصل والعادات الذهنية، داعيًا إلى مستقبل هجين يتطور فيه التقدير البشري جنبًا إلى جنب مع الآلات ذات



في اليوم الأول من برنامج تطوير القيادة، في جامعة هارفارد، فاجأت منى الدعيح الجميع، حتى نفسها، وقالت للمدربين: «أحتاج إلى تعلم كيفية التفويض؛ أن أولي فريقاً مزيّداً من الثقة بالنفس، وأمنحهم مزيّداً من الحرية، بما سيُتيح لهم التعلم، وحتى تصحيح أخطائهم بأنفسهم».

بالنسبة إلى شخص قضى عقدين من الزمن يترقى بثباتٍ في مصرف بوبيان، كان هذا الاعتراف شخصياً جداً؛ إذ كانت الدعيح تشغل - بالفعل - أحد أعلى المناصب التنفيذية في المؤسسة؛ لكن بدلاً من الوصول إلى هارفارد، وهي تعتقد أنها أتقنت القيادة، وصلت وهي مقتنعة بأنه لا يزال هناك شيء جوهري تحتاج إلى تغييره. وكانت العقلية نفسها هي التي صاغت مشاركتها في برنامجين قياديين، بدعم من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.

بدأت رحلة الدعيح القيادية قبل ذلك بكثير؛ فبعد تخرجها وحصولها على شهادة في التمويل من جامعة الكويت، في العام 2005، انضمت إلى مصرف بوبيان في نوفمبر من العام نفسه، في وقتٍ كانت فيه هذه المؤسسة في طور التشكّل. وعلى مدى

قيادة تتعلم وتتطور من الخبرة إلى الحوكمة .. هكذا تصنع القائدة أثراً

تعتقد الدعيح أن ال AI يتيح فرصًا هائلة من رصد العمليات المشبوهة بكفاءة أعلى، إلى تعزيز مراقبة الالتزام وتحسين الأداء التشغيلي

العقدين التاليين، تنقلت بين أدوار شملت شبكة الفروع، والعمليات والرقابة، ودعم الفروع، وقنوات التجزئة، والإدارة التنفيذية، تلا ذلك تعيينها في منصب رئيس قطاع الالتزام والحوكمة للمجموعة في يناير 2021. وبدلاً من تغيير جهات العمل كل بضعة أعوام - وهي استراتيجية مهنية غالباً ما يُنصح بها المهنيون الطموحون - بنّت الدعيح مسيرتها المهنية من خلال التنقل الأفقي، عبر وظائف مختلفة تماماً داخل المؤسسة نفسها.

وتستذكر قائلة: «انضمت إلى بوبيان وهو لا يزال في مرحلة التأسيس، وبطريقة ما، كبرنا جميعاً بعضنا مع بعض».

أتاحت لها تلك التجربة الاطلاع على كل جوانب المصرف تقريباً، من العمليات المباشرة مع العملاء، إلى الدعم الخلفي، والحوكمة، وصولاً إلى الرقابة التنظيمية. وتطلب كل تنقل تعلم تخصص جديد بالكامل مع البناء على الخبرة المكتسبة من المرحلة السابقة؛ لكن التحول المهني الأكبر حدث في أوائل العام 2021؛ عندما طلب منها الرئيس التنفيذي للمصرف مغادرة الجانب التشغيلي وتولي مسؤولية الالتزام والحوكمة ومكافحة غسل الأموال. وكان قبول هذا المنصب يعني خوض واحدة من الوظائف التي تتطلب أعلى المستويات التقنية وأشدّها خضوعاً للرقابة والتمحيص في القطاع المصرفي. تقول: «كان قراراً صعباً»، لكنها وافقت عليه على الفور.

والآن، بصفتها رئيس قطاع الالتزام والحوكمة للمجموعة، تشرف الدعيح على إحدى أكثر الإدارات استقلالية في المصرف. ويكفل فريقها الالتزام بالتعليمات الصادرة عن بنك الكويت المركزي، ويراقب أطر مكافحة غسل الأموال، ويرفع التقارير مباشرة إلى لجنة المخاطر والالتزام التابعة لمجلس الإدارة بشأن مسائل الحوكمة؛ فضلاً على كونه صلة الوصل الرسمية للمصرف مع الجهات الرقابية. ويتطلب هذا الدور الاستقلالية بقدر ما يتطلب الخبرة التقنية. وترى أن الالتزام غالباً ما يُفهم خطأ على أنه إدارة هدفها ببساطة قول «لا»، بينما عكس

تعيينها فلسفة مغايرة؛ فعندما عرض المنصب عليها، أوضح الرئيس التنفيذي رؤيته قائلاً: «لا أريد شخصاً تقتصر خلفيته على التشريعات والرقابة ويكتفي بقول 'لا' لكل شيء». ولأنها أمضت أعواماً في العمل عبر قطاعات المصرف المختلفة، غدت تفهم بالفعل طبيعة أعماله ومنتجاته وكوادره. ولم يمكنها هذا المنظور الشامل من تفسير الضوابط الرقابية فقط، بل أتاح لها مساعدة فرق العمل على إيجاد طرق عملية للالتزام بها مع الاستمرار في الابتكار. وصار هذا التوازن بين الرقابة والابتكار أكثر أهمية لاحقاً؛ مع بدء الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل الخدمات المالية.

تعتقد الدعيح أن ال AI يتيح فرصاً هائلة من رصد العمليات المشبوهة بكفاءة أعلى، إلى تعزيز مراقبة الالتزام وتحسين الأداء التشغيلي. وفي الوقت نفسه، يفرض ال AI مخاطر جديدة؛ إذ يصير الأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، والحوكمة، والأخلاقيات جزءاً من جدول أعمال قسم الالتزام. وتقول: «علينا فهم تلك المخاطر أولاً، ثم تطوير الضوابط المناسبة لها».

وقبل وقت طويل من أن يصير ال AI محوراً في العمل المصرفي، استثمرت الدعيح بكثافة في تطوير ذاتها، من خلال التعليم التنفيذي؛ فبدعم من المؤسسة (KFAS)، شاركت في برنامج القيادة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA، في العام 2018، ثم أتمت برنامج تطوير القيادة في جامعة هارفارد، وتخرجت في يناير 2026. ورشّح المصرف ثلاثة تنفيذيين لبرنامج هارفارد، واختارتها المؤسسة للمشاركة. وعلى الرغم من أن عدم الاستقرار الإقليمي حال دون عودتها إلى الحرم الجامعي في وقت لاحق من ذلك العام، كما كان مُخطّطاً له، إلا أنها تعتزم مواصلة تعزيز علاقتها بجامعة هارفارد وشبكة خريجها متى سمحت الظروف.

وتقول: «منحوني الثقة، والاطلاع الواسع، والعلاقات». ولاتزال تلك العلاقات قائمة وفاعلة حتى الآن؛ فحتى بعد إتمام البرامج، لاتزال على تواصل مع المشاركين الآخرين، من مختلف المؤسسات

إن الإنجاز الأكثر مدعاةً للفخر ليس مسمى وظيفياً، بل هو رؤية أشخاص أرشدتهم في الماضي، وصاروا الآن هم أنفسهم قادة. وتقول: «عندما أرى الشخص الذي بدأ معي قبل أعوام قد صار مديراً أو قائداً الآن، فإن ذلك يمنحني رضى أكبر بكثير من أي ترقية أخرى».



والقطاعات. وتوضح أن الشبكة التي بنوها تواصل ردها بأفكارٍ جديدةٍ ورؤى مختلفةٍ تتجاوز حدود القطاع المصرفي.

قبل هارفارد، تقول الدعيح إنها كانت تصل إلى المكتب كل صباح، وتنغمس على الفور في العمل. أما بعد هارفارد، فقد تغير روتينها تمامًا؛ إذ تغلق باب مكتبها عدة دقائق في بداية كل يوم، وتنظم أفكارها، وتدون الأولويات، وتتهيا ذهنيًا لليوم المقبل. ولم يقتصر هذا التغيير على العادات الشخصية، بل صارت تمنح فريقها عمدًا مسؤوليات أكبر، وتشجع اتخاذ القرار المستقل، وتقاوم نزعة الكمال التي كانت تجعلها مترددةً سابقًا في التفويض. وتقول: «قد تبدو هذه تغييرات صغيرة، لكنها غيرت فعلاً حياتي وطريقة عملي كل يوم». وتؤمن بأن القيادة تتطلب أيضًا وعيًا ذاتيًا مستمرًا؛ فالأشخاص الذين يعتقدون أنهم لم يعد لديهم ما يتعلمونه غالبًا ما يقعون أسرى غرورهم؛ فكل قائد - حتى لو كان رئيسًا تنفيذيًا - لديه جوانب تحتاج إلى تحسين. وبالنسبة إلى المرأة - بصورة خاصة - ترى أن القيادة تتطلب الموازنة بين المسؤوليات المهنية والحياة الأسرية؛ ومن دون هذا التوازن، ستجد العديد من القيادات الموهوبات أنفسهن في النهاية مضطرات إلى اتخاذ خيارات صعبة.

وبالنظر إلى الوراء، عبر مسيرة عشرين عامًا في مصرف بوبيان، تقول الدعيح إن الإنجاز الأكثر مدعاةً للفخر ليس مسمى وظيفيًا، بل هو رؤية أشخاص أرشدتهم في الماضي، وصاروا الآن هم أنفسهم قادة.

وتقول: «عندما أرى الشخص الذي بدأ معي قبل أعوام قد صار مديرًا أو قائدًا الآن، فإن ذلك يمنحني رضى أكبر بكثير من أي ترقية أخرى».

لا ريب في أن توليها منصب رئيس قطاع الالتزام والحوكمة للمجموعة يظل علامةً فارقةً في مسيرتها المهنية؛ بيد أنها حين تتأمل مفهوم النجاح، ينصرف فكرها إلى أفقٍ مغاير. وتقول: «عندما أرى الشخص الذي بدأ معي قبل أعوام صار مديرًا أو قائدًا الآن، فإن ذلك يمنحني رضى أكبر بكثير من أي ترقية أخرى».

من إدارة الأفراد إلى قيادة المستقبل التعلم المستمر يحوّل الموارد البشرية إلى شريك في نجاح الأعمال

عندما عاد عمر البسام إلى الكويت، عقب تخرجه في جامعة بورتسموث، في العام 1999، لم تكن لديه خطة واضحة المعالم لبناء مسار مهني في مجال الموارد البشرية؛ إذ التحق بمجموعة م. ح. الشايع، وهي إحدى كبرى مجموعات الامتياز التجاري للتجزئة في الشرق الأوسط، عبر برنامج تدريب إداري في الموارد البشرية بمحضر المصادفة تقريياً، أملًا في الحصول على فرصة أكبر لبدء حياته المهنية.



للأعمال. وعلى الرغم من أن المؤسسة (KFAS) سهّلت إجراءات التقديم، فإن عملية القبول ظلت تخضع للتنافسية عالية؛ فالجامعات نفسها هي التي تتولى اختيار المشاركين بصورة مباشرة.

ويستحضر تلك المرحلة قائلاً: «كانت مشاركتي الأولى في برنامج كلية لندن للأعمال في العام 2010، وكان لبرنامج كلية هارفارد للأعمال، في العامين 2015 و2016، دور محوري؛ إذ أسندت إليّ في العام 2017 قيادة قطاع الموارد البشرية والخدمات الإدارية. زدني ذلك البرنامج الذي امتد ستة أشهر بحصيلة من المهارات التي هيأتني بكفاءة لذلك المنصب».

ومع ارتقائه المهني، تطورت أولويات التعلم لديه؛ ففي مراحل مسيرته التنفيذية الأولى، استثمر بعناية في صقل مهاراته القيادية. وبمجرد أن ترسخت تلك الأسس، حتى وجه اهتمامه نحو التكنولوجيا، والتحول المؤسسي، ومستقبل العمل، إدراكاً منه أن القيادة ذاتها تتطلب ابتكاراً متجدداً.

يشرح ذلك: «استثمرت بكثافة في الجانب القيادي، وجاء الوقت لأركز على مجالات مغايرة؛ لا بد للمرء من مواصلة التعلم؛ فالقوة العاملة تتغير، وبيئة الأعمال تتبدل، والعالم أجمع في تطور مستمر. وإن لم تكن مواكباً لهذه التغيرات، فسوف يتجاوزك الزمن».

ولم تكن تلك البرامج - بالنسبة إلى البسام - مجرد وسيلة لإضافة أسماء مرموقة إلى سيرته الذاتية، بل تكمن قيمتها الفعلية في اكتساب أفكار وأدوات عملية قابلة للتطبيق المباشر في بلاده. وقد تركت تجربة هارفارد، بصورة خاصة، أثراً عميقاً؛ ليس لما زودته به من معرفة فقط، بل لكثافة التجربة وزخمها؛ إذ سافر المشاركون إلى بوسطن مرتين خلال فترة البرنامج الممتدة ستة أشهر، وقضوا أسابيع يعيشون داخل الحرم الجامعي، متفرغين لمناقشة الحالات الدراسية، والعمل على المشروعات الجماعية، وخوض المناظرات الحادة. وكان يومهم يبدأ عند الساعة صباحاً باجتماعات الإفطار، قبل بدء المحاضرات، ويستمر حتى وقت متأخر من الليل؛ حيث

وبعد زهاء ثلاثة عقود، من اكتساب خبرة قيادية متقدمة في مجال الموارد البشرية في قطاعات التجزئة، والمصارف، والطيران، والاتصالات. يشغل حالياً منصب رئيس قطاع الموارد البشرية والخدمات الإدارية في شركة أوريدو الكويت Ooredoo Kuwait. وحين يستذكر تلك البدايات، يرى أن تلك الخطوة الأولى غير المتوقعة كانت نقطة الانطلاق لرحلة أرحب نطاقاً؛ يقول: «أدركت حينها أن الموارد البشرية لا تقتصر على السياسات والتوظيف فقط، بل تُعنى بتمكين نجاح الأعمال».

في تلك الأعوام المبكرة، انغمس البسام في أسس هذه المهنة وقواعدها، عاكداً العزم على استيعاب كل دقيقة من دقائق قانون العمل، والتوظيف، والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية، وإدارة الأفراد. وكلما امتدت به أعوام الخبرة، ازداد منظوره اتساعاً؛ إذ أدرك أن الموارد البشرية تتجاوز بكثير كونها مجرد وظيفة مساندة تعمل خلف الكواليس، بل هي - في أرقى صورها - تخصص استراتيجي قادر على مساعدة المؤسسات على حل تحديات الأعمال، من خلال الطاقات البشرية، بدلاً من الاقتصر على معالجة هذه التحديات بالصورة التقليدية.

وتجلّى هذا التحول في الرؤية قبل نحو تسعة أعوام، حين انضم إلى الإدارة التنفيذية لفرع شركة أوريدو في الكويت برتبة رئيس قطاع الموارد البشرية والخدمات الإدارية؛ إذ أحدث جلوسه بجانب الرئيس التنفيذي وأعضاء اللجنة التنفيذية تغييراً جوهرياً في نظريته إلى دوره القيادي؛ يقول: «أدركت أنني لم أعد مجرد معالج لمشكلات الموارد البشرية أو مشكلات الأفراد، بل صرت أسهم في حل تحديات الأعمال نفسها، عبر استثمار طاقات الأشخاص».

وكان للتعليم التنفيذي دور محوري في إعداد لهذا التحول الانتقالي؛ فخلال مسيرته القيادية، أتم البسام سلسلة من البرامج المدعومة من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، في نخبة من أعرق كليات إدارة الأعمال عالمياً، بما في ذلك كلية لندن للأعمال، وكلية هارفارد للأعمال، وكلية إمبيريال كوليدج





أوريدو التي تمتد عملياتها عبر الكويت، وقطر، وعُمان، والعراق، والجزائر، وتونس، وفلسطين، وجزر المالديف، وإندونيسيا. كما أن العمل ضمن مجموعة اتصالات متعددة الجنسيات كرس لديه درسا محورياً آخر؛ وهو أن التحول التكنولوجي لا يتوقف أبداً؛ يوضح قائلاً: «التكنولوجيا في تطور مستمر؛ إذ شهدنا جيل شبكات 4G، ثم 5G، والآن 5G+، وبتنا نتحدث بالفعل عن 6G». ويرى أن التداعيات والآثار تتجاوز مجرد زيادة السرعة في تصفح الإنترنت: «تخيل أنك تجلس في سان دييغو، وبفضل شبكة الاتصالات فائقة السرعة، وتقنيات الروبوت، تتمكن من إجراء جراحة دقيقة لمريض في الكويت».

وعلى الرغم من الوتيرة المتسارعة للابتكار، يعتقد البسام أن التحدي الأكبر يظل إنسانياً بالدرجة

تعكف فرق العمل على تحليل الحالات الاستثمارية والتنظيمية. ويسرد البسام خواطره قائلاً: «كان العمل متواصلًا بلا انقطاع؛ وإذا تراخى أحد أو قَصُر في واجباته، نُبِّه إلى هذا التقصير فورًا، وكان المغزى الحاضر دائمًا: لشتَ هنا لتضييع الوقت».

غير أن قاعات الدراسة لم تكن سوى أحد الجوانب؛ فالعلاقات التي وُثِّقت مع تنفيذيين من جميع أنحاء العالم كانت على القدر نفسه من الأهمية والقيم، وهي علاقات امتدت إلى أكثر من عقدٍ من الزمان. ويضيف البسام: «تربطني صلات بشخصيات في البرازيل التقيت بهم في العام 2010، إلى جانب معارف في أنحاء أوروبا، والصين، وكوريا... وغيرها من البلدان. وظلت تلك العلاقات وطيدة». وقد أثبتت هذه الرؤية العالمية قيمتها الكبيرة في

**علينا تعزيز الثقافة
التكنولوجية لدى الأفراد
وطمأنتهم بأن الذكاء
الاصطناعي لن يحل
محلهم؛ فال AI لن يحل
محل فرد يملك الشغف
 بالتعلم، والرغبة في
الاستكشاف، والقدرة
على التكيف**

العودة، واصلت أوريدو صرف رواتبهم كاملة. ويعلق البسام: «أثبت ذلك لموظفينا أننا ملتزمون تجاههم». وكان لهذا القرار أثر مستدام في الثقة داخل المؤسسة؛ إذ لمس الموظفون بأنفسهم دعم الشركة لهم في أحلك الأوقات؛ ما عزز ولاءهم المؤسسي بوضوح؛ ليرتفع مؤشر الترويج الداخلي للشركة، ويصير نحو 80% من الموظفين داعمين ومروجين للمؤسسة.

ولا ريب في أن الدروس التي استوعبها البسام، من خلال برامج التعليم التنفيذي، صاغت أسلوبه القيادي في إدارة فريق عمله؛ ففي العام 2015، تقريباً، أنشأ ما أطلق عليه «المجلس الاستشاري»، وهو فريق القيادة العليا للموارد البشرية. وبدلاً من الأفراد باتخاذ القرارات الكبرى، أشركهم عمداً في الحوار والتحليل، محفزاً النقاش والإحساس بالمسؤولية المشتركة؛ يوضح ذلك بقوله: «عندما يسهم الأفراد في صنع القرار، يغدون أكثر التزاماً بإنجازه». وتتجسد الفلسفة ذاتها في إدارته التعاقب الوظيفي؛ إذ إنه كلما تغيب عن المكتب، تُتداول المسؤوليات القيادية بين خَلَقَيْن محتملين بدلاً من الاعتماد على نائب واحد، قائلاً: «لا أرغب أبداً في الاتكال على شخص وحيد». وبينما يتردد بعض القادة في إعداد خلفاء لهم خشية أخذ أماكنهم، ينأى البسام عن ذلك الطرح: «أنا لا أفكر بهذه الطريقة؛ بل أؤمن بأن نجاح القائد وقوته يعتمدان على نجاح فريقه وقوته».

وتصوغ هذه الاقتناعات التفاعلات اليومية التي تجمع بينه وبين المديرين؛ فعندما يدخل الآن مديرٌ إلى مكتبه ولديه مشكلة ما، نادراً ما يعجل البسام بتقديم الحل، بل يطرح سؤالاً يدفع الناس إلى تحليل الموقف، وتمحيص الخيارات، والوصول إلى الاستنتاجات بأنفسهم؛ مستفسراً: «ما رأيك؟ ما الخيارات التي درستها؟ وبماذا توصي؟»؛ فبالنسبة إلى البسام، تعني صناعة القادة مقاومة إغراء تقديم جميع الإجابات من جانبك؛ إذ يقول: «إذا قدمت لهم الحل، في كل مرة، فلن ينموا ولن يتطوروا». وفي نهاية المطاف، غايته ليست بناء أتباع يعتمدون عليه، بل إعداد قادة لا يحتاجون إليه.

الأولى، قبل أن يكون تكنولوجياً؛ فالمؤسسات مطالبة بتزويد كوادرها بالثقة والمهارات اللازمة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتبنيها بدلاً من التوجس منها؛ يقول: «علينا تعزيز الثقافة التكنولوجية لدى الأفراد وطمأنتهم بأن الذكاء الاصطناعي لن يحل محلهم؛ فال AI لن يحل محل فرد يملك الشغف بالتعلم، والرغبة في الاستكشاف، والقدرة على التكيف».

إن النهج القائم على أولوية الإنسان هو ما يحدد أطر رؤيته للموارد البشرية ككل. فبالنسبة إلى البسام، تبدأ دورة الموارد البشرية قبل أن يطمأ الموظف عبثة المؤسسة بفترة طويلة؛ فتُستَهل مع المرشح منذ أول حوار، وتستمر عبر التوظيف، والتأهيل، والتوجيه، والإرشاد خلال الأيام المائة الأولى، والتخطيط للتطوير، وتقييم الأداء، والارتقاء المهني، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، وحتى مغادرة الموظف المؤسسة. وكل مرحلة من هذه المراحل هي جزء من رحلة متصلة واحدة.

ومن بين المبادرات التي يعتز بها اعتزازاً كبيراً، المنهجية التي يتبعها فرع أوريدو في الكويت، في التخطيط للتعاقب الوظيفي. حالياً، خمسة من أصل ستة قياديين في الإدارة التنفيذية العليا - بمن فيهم البسام نفسه - جرت ترقيتهم داخل الشركة؛ ما يعكس أعماراً من الاستثمار المدروس في إعداد قيادات المستقبل.

وتجسد مبادرة أخرى جانباً آخر من ثقافة المؤسسة؛ فقبل نحو ستة أعوام، أقرت أوريدو إجازة يوم الميلاد، مانحةً الموظفين يوماً مدفوع الأجر للاحتفال برفقة العائلة والأصدقاء. ويقول البسام عن ذلك: «في يوم ميلادك، لا تأت إلى العمل؛ اقض وقتك مع أسرته وأحبائك واحتفل؛ فالיום إجازة على حساب الشركة».

وخضعت هذه القيم لاختبارٍ جليٍّ إبان جائحة كوفيد-19؛ فعندما أغلقت الكويت حدودها، وجد العديد من الموظفين أنفسهم عالقين خارج البلاد، في أثناء إجازاتهم السنوية، وبدلاً من إحالتهم على إجازاتٍ غير مدفوعة الأجر لحين تمكنهم من

**«عندما يسهم الأفراد في
صنع القرار، يغدون أكثر
التزاماً بإنجازه.
ولا أرغب أبداً في الاتكال
على شخص وحيد، بل
أؤمن بأن نجاح القائد
وقوته يعتمدان على
نجاح فريقه وقوته**



ابدأ بفهم المشكلة قبل أن تبحث عن الحل

الابتكار الحقيقي يبدأ بفهم المشكلة
وصناعة الحل المناسب

الرئيسية؛ بينما يدور يوم آخر حول العروض المقدمة للعملاء، أو الذكاء الاصطناعي، أو كفاءة المصرف على المدى الطويل.

ولا يكمن دوره في تقديم جميع الإجابات بمفرده، بقدر ما يكمن في جمع الأشخاص والرؤى المناسبة معًا. ويقول: «يعتقد كثيرون أحيانًا أن هذه المشروعات يقودها شخص واحد، لكن الأمر ليس كذلك أبدًا». وهو يعزو النجاح إلى الفرق متعددة الوظائف ذات الكفاءة العالية، ويرى أن مسؤوليته تكمن في تذليل العقبات، وإحداث التوازن بين الأولويات العاجلة والاستثمارات التي يجب أن تواصل تحقيق المنفعة لعدة أعوام في المستقبل.

كما يعزو الفضل إلى القيادات العليا؛ لمنحه مسؤوليات كبيرة على نحو استثنائي في بداية مسيرته المهنية. ويقول: «إن أحد الأمور الرئيسية التي أشعر بالامتنان لها - بصديقي - هو الثقة التي أولاني إياها قادتني». وعلى الرغم من أنه كان أحد أصغر أقرانه عمرًا، فإن فرصًا قيادية أُسندت إليه فوُضع تحت ضغط كبير، لكن ذلك سرّع تطوره المهني.

وقاده هذا الانفتاح على التطوير - في النهاية - إلى مؤسستين معترف بهما عالميًا بدعم من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وتتضمن سيرته الذاتية مشاركته في تحدي مؤسسة (KFAS) للابتكار في جامعة كاليفورنيا في بركلي في العام 2015، تلاه برنامج التطوير التنفيذي في جامعة هارفارد، في العام 2016.

اجتذبه برنامج بركلي جزئيًا؛ لأنه لم يكن يشبه التعليم التقليدي داخل قاعات الدراسة؛ إذ يعترف المنصور بأنه صراحة «ليس من مشجعي» الجلسات في قاعات الدراسة وتلقي النظريات. وبدلاً من ذلك، عرض تحدي الابتكار المشاركين لمشكلات واقعية، وممارسين من قطاعات مختلفة، وأفكار قائمة على الخبرة العملية. ورشخ في ذهنه درش مفاده: قبل المسارعة نحو حل مبتكر، يجب على القادة أولاً استيعاب المشكلة.

قليلة هي المسيرات المهنية التي تجسد اتساع نطاق العمل المصرفي الحديث، مثل مسيرة صالح المنصور؛ إذ بدأ مسيرته بتقديم الخدمات للعملاء في فرع مصرفي، ويشترك حاليًا في صياغة أداء الأعمال والتحول الرقمي والاستراتيجية في مصرف بوبيان. ومع ذلك، لا يعزو المنصور هذا الصعود إلى نقطة تحول درامية واحدة، يقول: «بصراحة، لم تكن هناك لحظة حاسمة واحدة بالمعنى الدقيق للكلمة»، إذ علّمه كل دور شغله شيئًا مختلفًا؛ مما نقله تدريجيًا من التعامل المباشر مع العملاء إلى التركيز على الاستراتيجية والتخطيط والقيادة التنفيذية.

بدأ المنصور مسيرته المصرفية في بنك الخليج، في العام 2007، بوصفه ممثلًا لخدمة العملاء، ثم صار كبير ممثلي خدمة العملاء ومسؤول علاقات، ثم انتقل إلى قسم التعلم والتطوير، وبعدها إلى قطاع الخدمات المصرفية للشركات الصغيرة والمتوسطة SME. وفي العام 2011، انضم إلى مصرف بوبيان مديرًا في مكتب إدارة المشروعات. ورُقّي في مصرف بوبيان إلى مدير أول في العام 2013، ثم مدير تنفيذي في العام 2016، ومساعد مدير عام في العام 2020، ضمن إدارة أداء الأعمال والتخطيط. وبالنسبة إليه، لم تكن البداية في الفرع مجرد درجة في سلم، بل شكلت الأساس لفهمه العمل المصرفي.

يقول المنصور: «أعتقد أنها كانت أفضل نقطة انطلاق؛ لأنها علّمتني الكثير، ليس عن العمل المصرفي والمنتجات والخدمات والأرقام فقط، بل أيضًا عن كيفية التعامل مع البشر». تعلّم أن لكل عميل يدخل الفرع قصة مختلفة. وساعده فهم تلك القصص على إدراك أن القرارات المالية السليمة، والتفهم الإنساني ليسا أولويتين متناقضتين.

وحاليًا، تمتد مسؤولياته لتشمل الخدمات المصرفية للأفراد، وقطاع التجزئة، وقنوات العملاء، والمنتجات والخدمات، والمبيعات، والمالية، وتجربة العملاء، والابتكار، والشراكات. يقول إن كل يوم يختلف عما قبله؛ فقد يتركز أحد الأيام حول أداء الأعمال ومؤشرات الأداء

أعتقد أنها كانت أفضل نقطة انطلاق؛ لأنها علّمتني الكثير، ليس عن العمل المصرفي والمنتجات والخدمات والأرقام فقط، بل أيضًا عن كيفية التعامل مع البشر. تعلّم أن لكل عميل يدخل الفرع قصة مختلفة. وساعده فهم تلك القصص على إدراك أن القرارات المالية السليمة، والتفهم الإنساني ليسا أولويتين متناقضتين



عامًا يتردد في كل النقاشات المؤسسية. علّمه برنامج بركلي التمهّل وطرح سؤالين: ما الذي نحاول حلّه بالضبط؟ وهل هذه هي المشكلة الجديرة بالمعالجة؟ قد يبدو هذا التغيير بسيطًا، لكن المنصور يرى أنه غيّر طريقة تناوله النقاشات

يوضح قائلاً: «كان أحد المحاور الرئيسية التي ناقشناها هو تخصيص وقت أكبر لفهم المشكلة قبل محاولة حلها»؛ ففي المؤسسات سريعة الإيقاع، يسهل على الفرّق القفز نحو الحلول مباشرة، لا سيما حين يصير الابتكار مصطلحًا

في العمل؛ إذ أدرك أن الابتكار لا يعني بالضرورة استخدام أحدث التقنيات، بل إن الحل الأكثر ابتكارًا يكون أحيانًا هو الأكثر عملية.

أما جامعة هارفارد فقدمت منهجًا مختلفًا ركز على القيادة وحلّ المشكلات وصقل الشخصية القيادية، لكن الهدف العام كان مشابهًا. ويشير المنصور إلى أن المؤسسة (KFAS) مكّنت المهنيين الكويتيين من التعلم من المؤسسات العالمية الرائدة، ونقل تلك الرؤى إلى مؤسساتهم ووطنهم. ويقول: «تؤدي المؤسسة (KFAS) دورًا حيويًا لأنها تستثمر في العنصر البشري والمواهب». ولا تقتصر فائدة هذه الفرص على المشارك، بل تمتد آثارها إلى أفق أوسع؛ فالأفكار المكتسبة من الخارج تؤثر في الفرق والمؤسسات والاقتصاد الكويتي عمومًا.

ويكتسب هذا الاستثمار في العنصر البشري أهمية خاصة، في الوقت الذي يواجه فيه القطاع المصرفي تقنيات الـ AI. ويتوقع المنصور أن يصير الـ AI جزءًا من كل ما تفعله المصارف تقريبًا، مثل مساعدة الموظفين على اتخاذ قرارات أفضل، وإلغاء المهام المتكررة. وعلى الرغم من ذلك، فهو يرفض فكرة إحلال الآلة بالكامل محلّ العنصر البشري. ويرى أن العمل المصرفي قائم على الثقة؛ فمهما بلغت برامج المحادثة الآلية من التطور، لن تتمكن من محاكاة دفة الجلوس مع مدير العلاقات، أو مدير الفرع، أو الزميل الذي لا يفهم طلب العميل فقط، بل يستوعب أيضًا سياقه العاطفي. التكنولوجيا يمكن أن تعزز العمل المصرفي «لكن هناك جانبًا عاطفيًا لا يمكن استبداله».

وتعكس المشروعات التي يفضلها هذا النمط من التفكير؛ إذ يجد شغفه الأكبر في المبادرات التي تحسّن تجربة العملاء، أو تطور عروضًا جديدة، أو تُحدث تحولًا مستدامًا، لا تلك التي تُنفذ لمجرد إنجازها شكليًا. ومن الأمثلة على ذلك حساب توفير يتيح للعملاء السعي إلى تحقيق أهداف

مثل شراء السيارة الأولى، أو تغطية تكاليف زفاف ابنتهم، مع التأهل لدخول سحبوات جوائز شهرية. وعلى الرغم من بساطة الفكرة فإن التفاعل والانطباعات كانا قويين جدًا.

لكنّ النجاح لم يكن حليف جميع المشروعات؛ إذ يستحضر المنصور قضاء ما يقرب من عام في تطوير ما كان يُفترض أن يكون أول محفظة رقمية في الكويت للفئات غير المخدومة مصرفيًا خدمة كافية. وألغى المشروع في النهاية بعدما أدرك الفريق أنه قلل من تقدير الجهد المطلوب والاحتمالات الضئيلة في النجاح. وكان ذلك تذكيرًا بأن الفكرة الجيدة وحدها لا تكفي أبدًا، بل إن التوقيت والتواصل والواقع التجاري والتنسيق كلها عوامل تحدد ما إذا كان الابتكار سيصل إلى العميل أو لا.

ويرى المنصور أن لدى الكويت ما يؤهلها لتصير ذات دور دولي رئيسي في الخدمات المالية؛ فلديها قطاع مصرفي محكم التنظيم، ومعدلات تبني رقمي عالية، وشباب متعلم ومتمرس تقنيًا، ومؤسسات مثل المؤسسة (KFAS) تستثمر في الكفاءات. ويقول إن ما ينقص المشهد هو وجود تعاون أقوى بين البنوك والقطاع الخاص والحكومة والجامعات.

كما يمثل الكويتيون أنفسهم عنصر قوة آخر؛ إذ يلاحظ فكرًا رياديًا لدى العديد من أبرز المهنيين في البلاد؛ أشخاصًا مصممين على تجاوز الحدود، وتحويل الأفكار الواعدة إلى واقع ملموس. وبوجود استثمار مستمر في هؤلاء الكوادر، يعتقد المنصور أن الكويت قادرة على تحويل هذا الطموح إلى ريادة طويلة الأجل.

يعزو النجاح إلى الفرق متعددة الوظائف ذات الكفاءة العالية، ويرى أن مسؤوليته تكمن في تذليل العقبات، وإحداث التوازن بين الأولويات العاجلة والاستثمارات التي يجب أن تواصل تحقيق المنفعة لعدة أعوام في المستقبل

يجد شغفه الأكبر في المبادرات التي تحسّن تجربة العملاء، أو تطور عروضًا جديدة، أو تُحدث تحولًا مستدامًا، لا تلك التي تُنفذ لمجرد إنجازها شكليًا

حين تقود الشجاعة مسار المهنة

تغيير المسار المهني قادها من الأرقام إلى تطوير المواهب

في ذلك الاتصالات، والخدمات المصرفية، والنفط والغاز - لتطوير حلول مبتكرة لتحديات واقعية. وتضمن البرنامج تنظيم فعاليات امتدت عدة أيام شهرياً، سافر بعدها المشاركون إلى مدريد لحوض الوحدة التدريبية النهائية.

تقول إنها كانت قبل مشاركتها في هذا التحدي واثقةً بجودة عملها ومخرجاته، بيد أن التحدي الأكبر - بالنسبة إليها - كان يكمن في الجهر بالرأي؛ إذ كانت تميل إلى الصمت حتى تشعر بأنها على استعداد تام، وتجد أريحيةً في الاستماع أكثر من طرح أفكارها، لا سيما مع وجود القيادات العليا. بيد أن هذا المنظور تغير جذرياً عقب عودتها من مدريد؛ إذ تقول: «وجدت نفسي أشارك بفاعلية أكبر في المناقشات داخل مكان العمل. في السابق، كنت أكتفي بالاستماع أكثر من الكلام، أما الآن فصرت أ طرح أفكار ورواياتي». ولاحظت هذا الفارق بوضوح حين تحاور كبار التنفيذيين، إذ توضّح: «توجد دائماً هرميات تنشئها بيئات الشركات، وحين تكون في مقتبل مسيرتك، قد تتردد أحياناً في التحدث مباشرة مع كبار المسؤولين التنفيذيين». لكن بعد مشاركتها في البرنامج، أضحت تتحدث بثقة ملحوظة، حتى في حضور الرئيس التنفيذي للشركة، وتعلق على ذلك بقولها: «لقد تنامت ثقتي بنفسى بدرجة هائلة».

وعندما سُئلت عن العامل الأبرز في إحداث هذا الفارق الجوهرى، لم تشر فقط إلى البيئة الأكاديمية،

عندما اقترح الرئيس التنفيذي لقطاع الموارد البشرية في شركة الاتصالات stc على سارة الحميس أن مكانها الطبيعي قد يكون في إدارة الموارد البشرية، قابلت المقترح مستغربةً بالضحك؛ كيف لا وهي الحاصلة على درجة البكالوريوس في المحاسبة، مع تخصص مساند في التمويل من جامعة الكويت، والتي استهلّت مسيرتها المهنية محاسبةً، ثم انضمت لاحقاً إلى شركة stc محللةً مبتدئةً لعلاقات المستثمرين؛ حيث تولت مهمة التنسيق للإفصاحات المالية، والتقارير السنوية، والتواصل مع المستثمرين. كانت المؤشرات الأكاديمية والمهنية كافة تشير في اتجاه واحد محدد، ولم تكن الموارد البشرية مدرجةً إطلاقاً ضمن خططها. وتستحضر قائلةً إنها خاطبته حينها: «لقد أمضيت حياتي المهنية كلها في عالم التمويل»، وبالنظر إلى الوراء، تصف ما حدث بعد ذلك بأنه «نقطة التحول الكبرى» في مسيرتها المهنية، قائلةً: «أعتقد أن كثيرين يجدون ذلك التحول مثيراً للاهتمام، بل وربما مفاجئاً بعض الشيء».

غير أن لهذا القرار خلفيةً بدأت معالمها قبل أشهر من ذلك، وتحديداً عبر «تحدي الابتكار» المدعوم من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي؛ ففي العام 2024، كانت الحميس ضمن مجموعة من خمسة موظفين فقط جرى ترشيحهم من شركة stc للمشاركة في تحدي الابتكار المقام في جامعة أي إي في مدريد. جمع هذا البرنامج الممتد لثلاثة أشهر نخبةً من المهنيين من مختلف القطاعات - بما



في الإدارات المختلفة للموارد البشرية قبل اتخاذ القرار. زارت فرق عمل متعددة، وراقبت آلية سير العمل، وتجاوزت مع المديرين في مختلف الأقسام، وحينها فقط أدركت مدى اتساع نطاق الموارد البشرية. تقول: «لا يقتصر المجال على الاستقطاب والتوظيف فقط، بل يمتد ليشمل تطوير القيادات، والتطوير التنظيمي، والتعلم، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، ومجالات أخرى عديدة». وتدرّجياً، أدركت أن مجال تطوير المواهب يتناغم مع شخصيتها بدرجة أكبر بكثير من قطاع التمويل، مشيرةً إلى ذلك بقولها: «أجد متعةً في مساعدة الأفراد على النمو والتطور، فهذا ما يمدني بالطاقة».

وتصف سارة تلك المرحلة باستعارة بلاغية لاتزال ترسم البسمة على وجهها: «شعرت كأنني نحلة تتنقل من زهرة إلى أخرى». لم يكن التنقل

أحياناً يكمن الحل في التكنولوجيا، وأحياناً في مواضيع أخرى». وخلال البرنامج، كان المشاركون يستحضرون مراراً وتكراراً مبدأً أساسياً مفاده: افهم المشكلة أولاً قبل أن تشرع في تصميم الحل. وهو الدرس الذي لا يزال يوجه مسار عملها حتى الآن.

ولم يمض وقتٌ طويل على عودتها إلى الكويت حتى برزت فرصة أخرى غير متوقعة. فمع تنامي ثققتها بالتواصل مع القيادات العليا في الشركة، أفضت إحدى المحادثات مع الرئيس التنفيذي لقطاع الموارد البشرية إلى توجيه مسارها المهني نحو أفقٍ جديدٍ تماماً. سألتها عن المجال الذي تجد فيه أكبر قدرٍ من الشغف في عملها، ليُعبّر في النهاية بقوله: «في الواقع، أرى أن مكانك الأنسب هو في الموارد البشرية». قابلت الفكرة بالضحك في البداية، بيد أنه أشار عليها بقضاء فترةٍ معيشة

بل سلطت الضوء أيضاً على تجربة السفر خارج الكويت بمفردها لأول مرة؛ إذ إنها لم تكن قد سافرت بمفردها قط قبل تجربة مدريد. تقول: «كنت أسافر دائماً برفقة عائلتي». وقد أسهم السفر المستقل، والالتقاء بكوادر من شركاتٍ متنوعة، والتكيف مع بيئةٍ مغايرةٍ تماماً، في ترسيخ إيمانها بذاتها. وعلى قدر مساوٍ من الأهمية، أدى العمل مع مهنين من قطاعاتٍ متعددةٍ إلى إعادة تشكيل منهجيتها في التعامل مع المشكلات، وتوضح قائلة: «تدرك حينها أن كل فرد يتناول المشكلات بأسلوبٍ مختلف، وأنه لا توجد إجابةٌ واحدةٌ صحيحةٌ في حد ذاتها».

كما أعاد البرنامج صياغة تصورها عن الابتكار؛ فقبل التحاقها كان مقترناً بالتكنولوجيا إلى حدٍّ كبير، أما الآن فتراه بمنظورٍ مغاير، إذ تقول: «السؤال الجوهرى هو: هل تحل مشكلةً فعلية؟

تعتقد أن الابتكار يمتد ليشمل أيضًا الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لمساعدة كوادرها على التعلم. وتقول: «يتعلم كل موظف بصورة مختلفة عن غيره؛ فلا يفضل الجميع التدريب الصفي التقليدي؛ إذ يميل البعض إلى ورش العمل، بينما يتعلم آخرون عبر التوجيه المباشر، في حين يحتاج فريق آخر إلى الخبرة التطبيقية. إن الهدف لا يكمن في مجرد تنظيم دورات تدريبية، بل يتمثل في إحداث تطوير فعلي».

وقد أضحت الذكاء الاصطناعي إحدى الأدوات التي تعتمد عليها في عملها؛ إذ تستعين به في العصف الذهني، وتنظيم المعلومات، وبناء الأفكار، غير أنها لا تعتقد أن الـ AI قادرٌ على استبدال الجوهر الفعلي للموارد البشرية، فتؤكد: «تتمحور الموارد البشرية في جوهرها حول الإنسان». وترى أن مهارات التواصل، والتعاطف، والإنصات، وبناء الثقة، هي المهارات التي ستظل محتفظة بأهميتها وتأثيرها.

عندما تستذكر الخميس مسيرتها تصرّح بأن الإنجاز الذي يبعث فيها الفخر ليس الترقية الوظيفية، بل التحلي بالشجاعة الكافية لتغيير مسارها المهني. وتقول: «أعتقد أن كثيرين يظلّون في مسارات مهنية لا تناسبهم فعلًا خوفًا من التغيير. وبالنسبة إليّ تطلّب اتخاذ هذا التحول شجاعة كبيرة». والآن، تدرك سارة صواب قرارها، فتقول: «إن مساعدة الأفراد على النمو تمنحني رضى يفوق بكثير التعامل مع الأرقام فقط».

وتعكس نصيحته للشباب الكويتيين المقبلين على برامج المؤسسة (KFAS) تجربتها الذاتية: لا تنتظر حتى تعتقد أنك مستعدّ تمامًا. وتقول: «هذه البرامج هي بالضبط التي تساعدك على النمو؛ فهي تطلعك على أنماط تفكير متنوعة، وتعرّفك على شخصيات من خلفيات متعددة، وتضعك أمام تحديات كبرى». وعن السؤال المتعلق بما اكتسبته وحملته معها في المحصلة من تجربة مديرة، أتت إجابتها من دون تردد: «الجهير بالرأي، ومشاركة الأفكار، والإيمان بأن لرأي قيمة». إن الثقة التي اكتسبتها هناك قد شكلت مسارها المهني فيما بعد.



بين الإدارات، والتحدث إلى مختلف الكوادر، واكتساب معارف جديدة في كل محطة، يبعث على التشوّع؛ بل كانت كل محادثة تفتح أمامها أفقًا جديدًا، حتى وجدت أخيرًا المكان الذي شعرت بأنها تنتمي إليه فعلًا.

والآن، بوصفها اختصاصية تطوير المواهب في شركة stc، مازالت تستند إلى كثير من تلك الدروس؛ إذ