



155



تدقيق الابتكار

مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية كحالة دراسية

مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

مجلة شهرية علمية تعنى بشؤون الاقتصاد الإسلامي وعلومه
تصدر إلكترونياً عن مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
وهي وقف لوجه الله تعالى

هيئة تحرير المجلة

- الدكتور سامر مظهر قنطقجي: رئيس التحرير.
- الدكتور على محمد أبو العز: الجامعة الأردنية، البنك الإسلامي الأردني - الأردن.
- الدكتور عامر محمد نزار جلعوط: دكتوراه في الاقتصاد المالي الإسلامي - سورية.
- الأستاذ حسين عبد المطلب الأسرح: كاتب وباحث اقتصادي مستقل - مصر.
- الدكتور أحمد ولد امحمد سيدي: المعهد العالي للدراسات والبحوث الإسلامية - موريتانيا.
- الدكتور فؤاد بن حدو: جامعة الشهيد أحمد زبانتة، غليزان - الجزائر.

أسرة تحرير المجلة

- رئيس التحرير: الدكتور سامر مظهر قنطقجي / رئيس التحرير
مساعرو التحرير:
- الأستاذ إياد يحيى قنطقجي / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير اقتصاد / اختصاص نظم تعليم الإلكتروني.
 - الأستاذة آلاء ديدح / مراجعة - ماجستير مهني اختصاص مصارف إسلامية.
 - الأستاذة جمانة محمد مراد / مراجعة لغوية - مدرسة اللغة العربية في ثانويات حماة.

الإخراج الفني: فريق عمل مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية www.kantakji.com

إدارة الموقع الإلكتروني: Kantakji-tech

رؤية المجلة

منصة علمية تجمع الخبراء وأصحاب الأقاليم الواعدة في الاقتصاد الإسلامي وعلوم

سعيًا نحو اقتصاد رشيد وعادل

وسعيًا نحو تفعيل الإفصاح والشفافية لانضباط السوق وتحقيق العدالة فيه

تعنى مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية؛ بالاقتصاد الإسلامي وعلومه؛ كالاقتصاد، وأسواق المال، والمحاسبة، والتأمين التكافلي، والتشريع المالي، والمصارف، وأدوات التمويل، والشركات، والزكاة، والمواريث، والبيوع، من وجهة نظر إسلامية، إضافة إلى دراسات مقارنة. وكل ذلك ضمن إطار فقه المعاملات.

مجتمع GIEM



مجموعة تخصص مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية على واتساب تعنى بالإجابة عن أسئلة واستفسارات حول قضايا تتعلق بالاقتصاد الإسلامي وعلومه.

يمكن الانضمام تلقائياً؛ بمسح الرمز في الصورة المبينة، أو بالضغط على [الرابط](#).

تُنشر الأسئلة وأجوبتها في كتاب الفتاوى المالية، [رابط التحميل](#).

فهرس المحتويات

- ٣ رؤية المجلة.
- ٤ فهرس المحتويات.
- ٧ لوحة رسم: العصافير.
- بريشة محمد حسان السراج
- ٨ تدقيق الابتكار.
- مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية كحالة دراسية
- د. سامر مظهر قنطقجي
- ١٢ استخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة المنتجات الحلال.
- حسين عبدالمطلب الأسرج
- ١٦ الصين تعيد رسم خريطة النظام المالي العالمي من بوابة اليوان.
- انديندنت عربية
- ٢٠ تباطؤ صناعة الرفاهية.
- أنيتا بالشانداني
- جيماداوريا
- جويل غرونبرغ
- أموري سانت أوليف
- سارة أندريه
- عمران عاميد
- ٢٦ تدفقات التحويلات إلى البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل.
- ديليب راثا
- سونيا بلازا
- إيونغ جو كيم
- ٣٣ سلاسل التوريد لا تزال ضعيفة.
- عندما يتعلق الأمر بمرونة سلسلة التوريد، هل رفعت الشركات أعينها عن الكرة؟
- كنوت أليك
- تاسي فوستر

فيرا تراوتوين

هل نجحت أمريكا في جعل القرار الإسرائيلي قراراً أمريكياً..... ٤٣

المحامي د. منير الشواف

بناء رؤية مشتركة لشركات البحث والتطوير الدوائية بين الموردين ٤٧

Gaurav Agrawal

Ketan Kumar

Navraj Nagra

Peter Pfeiffer

Saurabh Goyal

Bettina Olshausen

تحويل العقلية والسلوكيات القيادية من مرحلة التفكير إلى التنفيذ لتحقيق النمو..... ٥٤

آندي ويست

جريج كيلبي

جيل زوكر

كيت سيجل

لويسا غريكو

مايكل بيرشان

ريبيكا دوهرتي

ساشا ليمان

فرق العمل شبه المستقل قاطرة الصناعة الألمانية..... ٦٩

د. عبد المنعم دهمان

نحو شفاء التمويل الصحي..... ٧٥

فيكتوريا فان

سانجيف غوبتا

التعليم الفعال في مدارس الريادة: التحديات والرهنات..... ٨١

د. حافظ لصفر

مؤشر المضاربة والصيغ الأخرى؟..... ٩٠

أوهاج بادنين عمر

شروط النشر

- * تدعو أسرة المجلة المختصين والباحثين والمهتمين إلى نشر علوم الاقتصاد الإسلامي وتأسيسها لإثراء صفحات المجلة بنتائجهم العلمي والميداني؛ سواء اللغة العربية، أو الإنجليزية، أو الفرنسية.
- * تقبل المجلة المقالات والبحوث النوعية في تخصصات الاقتصاد الإسلامي جميعها، وتقبل المقالات الاقتصادية التي تناول الجوانب الفنية ولو كانت من غير الاقتصاد الإسلامي. وتخضع المقالات المنشورة للإشراف الفني والتدقيق اللغوي.
- * تعتبر الآراء الواردة في مقالات المجلة معبرة عن رأي أصحابها، ولا تمثل رأي المجلة بالضرورة.
- * المجلة منبر علمي ثقافي مستقل يعتمد على جهود أصحاب الفكر المتوقد والثقافة الواعية للمؤمنين بأهمية الاقتصاد الإسلامي.
- * ترتبط المجلة بعلاقات تعاون مع مؤسسات وجهات إسلامية وعالمية لتعزيز البحث العلمي ورعاية وإنجاح تطبيقاته العملية، كما تهدف إلى توسيع حجم المشاركات لتشمل الخبراء البارزين والفنيين والطلبة المتميزين.
- * يحق للكاتب إعادة نشر مقاله سواء ورقياً أو إلكترونياً بعد نشره في المجلة دون الرجوع لهيئة التحرير مع ضرورة الإشارة لذلك.
- * توجه المراسلات والاقتراحات والموضوعات المراد نشرها باسم رئيس تحرير المجلة على البريد الإلكتروني: [رابط](#).
- * لمزيد من التواصل وتصفح مقالات المجلة أو تحميلها كاملة بصيغة PDF يمكنكم زيارة [موقعها](#)، أو التفاعل على صفحتها على [الفيسبوك](#)؛ حيث يمكنكم الاشتراك والمساهمة في نشر الأخبار.
- * قواعد النشر: - تتضمن الصفحة الأولى عنوان المقال واسم كاتبه وصفته ومنصبه، - عند الاستشهاد بالقرآن الكريم، تكتب السورة والآية بين قوسين (ونصح بالاستعانة [بالرابط](#))، أما الحديث النبوي فيصاحبه السند والدرجة (صحيح، حسن، ضعيف) (ونصح بالاستعانة [بالرابط](#))، - يجب أن يكون المقال خالياً من الأخطاء النحوية واللغوية قدر الإمكان، ومنسقاً بشكل مقبول، ويستخدم نوع خط واحد للنص - العناوين الفرعية والرئيسية تكون بنفس الخط مع تكبيره درجة واحدة ولا مانع من استخدام تقنيات الخط الغامق أو الذي تحته سطر، والمجلة ستقوم بالتدقيق اللغوي والتنسيق على أي حال - الصفحة قياس A4 بهوامش عادية Normal يستخدم فيها الخط Traditional Arabic بقياس ١٦ - ويترك فراغ بين الأسطر بقياس ١.٢، ولا يوضع قبل علامات الترقيم فراغات بل توضع بعدها، أما نوع خط الحواشي فهو Times New Roman بقياس ١١.

لوحة رسم: العصافير



بريشة محمد حسان السراج
دكتور مهندس في تاريخ العمارة الإسلامية



تدقيق الابتكار

مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية لمحة دراسية

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية



@ FB , LinkedIn , Youtube

نشرنا في شهر ديسمبر ٢٠٢٠ في العدد ١٣٣ من مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية مقالاً بعنوان: (هل بات المراجع التقني ضرورة؟)¹، تلك المراجعة التي تشمل: إبداء الرأي بموارد الشركة التقنية، ومراجعة استراتيجيتها في تبني المبتكرات.

واليوم نتابع في (تدقيق الابتكار)، امثالاً لما نشره: أنتوني جيمس الرئيس التنفيذي للابتكار والنمو، في منشور على حسابه في LinkedIn طارحاً خمسة أسئلة حاسمة، يتوجب على كل شركة، أن تطرحها على نفسها، لتعرف هل هي (شركة تبتكر)، والأسئلة هي:

- هل نحل مشاكل حقيقية؟ أم نضيف مميزات فحسب؟
- متى كانت آخر مرة تخلصنا فيها من المعتقدات المقدسة؟
- هل نكافئ التفكير الجريء؟ أم مجرد التنفيذ الآمن؟
- هل نُحدث تغييراً جذرياً؟ أم مجرد إعادة صياغة للعلامة التجارية؟
- هل لدينا القدرة على العصيان؟

وختم جيمس قائلاً: إذا لم تُطرح هذه الأسئلة بانتظام، فالشركة على الأرجح قد ضلّت طريق الابتكار، وهي تخطئ بين الزخم والتحول.

تمارس الشركات نشاطاتها التشغيلية دورياً، وفق خطط رسمتها لها إدارتها التنفيذية، لتحقيق أهداف استراتيجية حددتها إدارتها العليا. لكن تنفيذ هذه النشاطات ضمن هذا الإطار لا يعني أن الشركة تحقق

¹ <https://kantakji.com/6242/>

تقدماً، لأنها تنجز واجبات مطلوبة منها. كما أن التغييرات التي تحدث نتيجة انعكاسات الأنشطة التشغيلية لا تعني أن الشركة تبتكر؛ فالنشاط لا يعني التقدم، كما أن التغيير ليس هو الابتكار. وسوف نسقط هذه الأسئلة الخمسة المذكورة على مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية بعد ١٣ عاماً على إطلاقها كحالة دراسية لتحديد طريقها الابتكاري من عدمه.

١. هل تحل المجلة مشاكل حقيقية؟ أم أنها تضيف ميزات فقط؟

كما أن الشركات تراقب حركة الأسواق، وترقب سلوك منافساتها ومنتجاتها، فإن سعت شركة إلى تقليد ومحاكاة ما لدى غيرها، فإنما هي تسعى لكسب حصة من سوق تشغيلها شركات منافسة لها، وكأنها محاولة وضع نفسها على سكة السوق، دون أن تكون منافساً مبتكراً. بينما في حالة تبني الابتكار فلا بد أن يسهم ذلك في حل مشكلة جوهرية، كخلق طلب جديد، أو زيادة طلب موجود. وتعتبر إيجاد ميزات إضافية للمنتج أمراً جيداً، إلا أنه دون الابتكار الحقيقي، لأنه تحسين لحل قائم، وليس إيجاد لواقع جديد.

ونحن كمجلة للاقتصاد الإسلامي العالمي، نسهم في نشر حلول منها الابتكاري، ومنها التقليدي، من خلال النشر لمؤلفين وناشرين صاعدين يمثلون فرصة مهمة لسوق العمل، حيث يمكن للمؤسسات المالية الإسلامية التعرف عليها والاستفادة منها.

وتنشر المجلة أبواباً في الاقتصاد والإدارة وعلومهما، إضافة لأبحاث في الهندسة المالية الإسلامية، بعضها مبتكر جداً في هذه الصناعة المالية.

وقد أضافت المجلة فرصة إعادة نشر مقالات عالمية (منشورة) في مختلف علوم الاقتصاد، لتعم المنفعة على المهتمين من متابعي المجلة وجذب شرائح أخرى من القراء، وهذا غير مألوف في صناعة النشر، أي إعادة نشر ما هو منشور وذلك بغية إحيائه والتذكير به لأهميته.

إذا بدأت المجلة نشاطاتها متوجهة للمؤلفين والكتاب الجدد، لاستقطابهم، ونشر نتائجهم العلمي، فتميزت بذلك، على الرغم من اعتباره حدثاً غير مألوف في أوساط الناشرين. وتضمنت مقالاتها المنشورة ابتكارات جديدة وجهت الأنظار لها، تلبية احتياجات سوقية غير مُلباة بحلول جديدة، لا تحاكي المنافسين. ويلحظ بعض المهتمين والقراء تحديثات المجلة، وربما البعض الآخر لا يلحظها حتى لو غابت، مما يجعل النهج الابتكاري مُتهماً.

٢. متى كانت آخر مرة تخلصت المجلة فيها من "المعتقدات المقدسة"؟

عقدت المجلة في أول خمس سنوات من عمرها، اتفاقاً مع المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية CIBAFI في البحرين، لتكون منصة إعلامية للمجلة ولشريكها الاستراتيجي، فغلب على مقالاتها ومنشوراتها سمة الاتساق مع الشريك الاستراتيجي، لوجود مشرف عام من طرفه، وهو رئيس المجلس، فكان التدخل جزئياً في بعض الحالات، ثم بعد انتهاء عقد الشراكة، تحررت المجلة من قيد الإشراف وباتت أكثر حرية في تناول الموضوعات بموضوعية مهنية تتناسب ومعتقداتها.

لقد انتهجت المجلة الانفتاح الفكري، ولم تقف عند مقولة: "هكذا كنا نعمل دائماً"، فحافظت على معتقداتها بنشر ما يدعم ويعزز قضايا الاقتصاد الإسلامي، مع نشر ما يخالفه وبيان عيوبه، لأجل التطوير المشترك وزيادة النفع للاقتصاد التقليدي والاقتصاد الإسلامي على السواء. فابتكار الجديد سياسة تحمل في طياتها تحمّل المخاطرة بالطرح الجريء، لما هو استنباطي وتجريبي.

٣. هل تكافئ المجلة التفكير الجريء؟ أم مجرد التنفيذ الآمن؟

– أدت طريقة النسخ الاحتياطي لبيانات المجلة، إلى مشكلة كبيرة عندما تعرض موقعها إلى التهكير، وكان التقصير مرده المدير التقني للموقع، فاعتبر ذلك تحدياً، فتمت إعادة بناء موقع المجلة بتصميم جديد، وإعادة بناء قواعد بياناتها، وتم تعويض الخسائر، ثم تطبيق نظم حماية أفضل. لقد كان أداء القسم الفني مُزعجاً، لكن الإدارة اعتبرته فرصة تحسينية، أدى إلى تطوير المجلة تقنياً، واعتبر ذلك فشلاً نافعاً.

– كما تعاقبت المجلة مع مدقق لغوي، طبق فكرة التشكيل الكامل للكلمات، وليس ما يحتاج تشكيلاً، لأن قراءته قد تؤدي إلى لبس في معناه، وسبب ذلك إخراجاً للقراء واستمر الأمر لعدة أعداد، وكان من الصعب إقناع المدقق بتغيير منهجيته، واستمر ذلك حتى ترك المدقق عمله واستلم غيره، حيث طبق منهجية تدقيق ما أشكل من الكلام، فصارت المجلة أكثر رشاقة لقراءها.

٤. هل تُحدث المجلة تغييراً جذرياً؟ أم مجرد إعادة صياغة لعلامتها التجارية؟

– أصدرت المجلة أول عدد لها بشكل ورقي، ثم تحولت للإصدار الإلكتروني لأنه أنسب للمفاهيم التي تؤمن بها المجلة ويحقق الأهداف البيئية بتوفير الورق، فمن رغب بالنسخ الورقي يمكنه طباعة الملف الإلكتروني، ليتناسب مع تفضيلاته.

– قامت المجلة خلال مسيرتها بتغيير غلافها وعرض محتوياتها مرتين، كانت المرة الأخيرة محاكاة لغلاف مجلة شهيرة مع إضافات تخصها، لذلك لم يكن التغيير إبتكارياً بل كان محاكاة لمجلة أخرى غير منافسة.

– حاولت المجلة إضافة بعض الإضاءات والأقول الشهيرة بين صفحاتها، ثم عادت عن ذلك، لتحافظ على صفتها العلمية، فكان التزاماً بالثبات وأبعد عن التغيير. لذلك كانت تغييرات مهمة، لكنها لا ترقى للتغييرات الابتكارية.

٥ . هل لدى فريق المجلة وكتّابها القدرة على الخروج عن المألوف؟

فعلاً، نشرت المجلة مقالات جريئة، وأصرّ بعض كتابها على مقالات لهم، ومن ذلك نشرت دكتورة مغربية مقالاً عن إسهامات الدكتور سامر قنطقجي في النظرية الاقتصادية¹، وهو رئيس التحرير ومؤسسها، وتم الطلب من الكاتبة عدم النشر كي لا يكون دعاية لرئيس تحريرها، لكن الكاتبة أصرت، وفعلاً تم النشر. وبذلك لم تُمنع الكاتبة من التعبير عن رأيها، وكذلك فعل كثيرون، بما يخالف رؤية أسرة تحرير المجلة، فتم منح الحرية، دون مساءلة، ولو تحدى ذلك الأعراف ودون خوف.

لذلك زاد انتشار المجلة في الأوساط العلمية بشكل كبير، وصارت وثائق النشر التي يحصل عليها الباحثون مقبولة في كثير من الجامعات، رغم عدم تمكن المجلة من الحصول على الترتيم الدولي الموحد² للدوريات كونها مجلة سورية، فسورية تخضع للعقوبات الدولية، وهذا حرم المجلة من الوصول إلى سجل الرقم الدولي الموحد للدوريات. ورغم ذلك ذاع صيت المجلة عالمياً، ويستغرب المتابعون كونها غير مدرجة في ذلك التصنيف الدولي، وقد وصل عدد منشوراتها حتى كتابة هذه المقالة ١٥٥ عدداً، أي أنها تصدر من ١٥٥ شهراً. وهذا ظلم عانت منه المجلة.

لقد أنهى الرئيس التنفيذي للابتكار منشوره قائلاً: كم من هذه الأسئلة يمكنك الإجابة عليها بصدق؟، ونجيبه: لقد أجبنا عنها جميعها وبصدق، مع ذكر صعوبات بنوية استطعنا تجاوزها (وما زال العمل مستمراً) وهذا شعار نرفعه، رغم مواجهتنا للحقائق الصعبة بشجاعة.

حماة (حماها الله) ٢٢ شوال ١٤٤٦ هـ الموافق ٢٠ نيسان / أبريل ٢٠٢٥ م

¹ <https://kantakji.com/3695/>

² <https://issn.org>

استخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة المنتجات الحلال

حسين عبدالمطلب الأسرج

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

صناعة الحلال تشهد نمواً سريعاً، خاصة مع زيادة عدد المسلمين حول العالم وزيادة الوعي بالمنتجات الحلال بين غير المسلمين أيضاً. كما أنها تسهم بشكل كبير في الاقتصاد العالمي، خاصة في دول مثل ماليزيا، إندونيسيا، والإمارات العربية المتحدة. وهناك فرص كبيرة لتسويق المنتجات الحلال في الأسواق غير الإسلامية، خاصة مع زيادة الوعي بالجودة والنظافة. ويمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي أداة قوية لتعزيز صناعة المنتجات الحلال، من خلال تحسين الجودة، ضمان الامتثال، وفتح آفاق جديدة للابتكار. ويهدف هذا المقال لإلقاء الضوء على مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة المنتجات الحلال.

أولاً: المقصود بصناعة الحلال:

صناعة المنتجات الحلال تشمل مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات التي تلتزم بالمبادئ والشروط الإسلامية، خاصة فيما يتعلق بالطعام والمشروبات، ولكنها تشمل أيضاً مجالات أخرى كما يلي:

١- الغذاء والمشروبات: يشمل اللحوم، الدواجن، الأسماك، المنتجات الغذائية المصنعة، والمشروبات التي تلتزم بشروط الحلال من حيث:

- الذبح الحلال: يجب أن يتم ذبح الحيوانات بطريقة معينة، مع ذكر اسم الله أثناء الذبح، واستخدام سكين حاد لضمان سرعة الذبح وتقليل الألم.

- عدم وجود مكونات محرمة: مثل لحم الخنزير، الكحول، أو أي مكونات مشتقة من الحيوانات التي لم يتم ذبحها بشكل حلال.

- النظافة وسلامة الإنتاج: يجب أن تكون مرافق الإنتاج نظيفة وخالية من التلوث بالمكونات المحرمة.

٢- الأدوية: بعض الأدوية تحتوي على مكونات مشتقة من الحيوانات، لذا يجب أن تكون هذه المكونات حلال.

٣- التجميل: المنتجات التجميلية التي لا تحتوي على مكونات محرمة مثل الكحول أو مشتقات الخنزير.

٤- الخدمات المالية: تشمل البنوك الإسلامية التي تقدم منتجات مالية تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية، مثل عدم التعامل بالربا.

ثانياً : استخدام الذكاء الاصطناعي في صناعة المنتجات الحلال

الذكاء الاصطناعي (AI) يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في صناعة المنتجات الحلال، سواء في مراقبة الجودة، تحسين العمليات، أو حتى ضمان الامتثال للمعايير الإسلامية. إليك بعض الطرق التي يمكن من خلالها استخدام الذكاء الاصطناعي في هذه الصناعة:

١ . مراقبة سلسلة التوريد Supply Chain Monitoring

- التتبع الذكي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتتبع المكونات من المصدر إلى المنتج النهائي، مما يضمن عدم وجود مكونات غير حلال في أي مرحلة.

- الكشف عن التلوث: يمكن أن يكشف الذكاء الاصطناعي عن أي تلوث أو اختلاط بمكونات غير حلال في خطوط الإنتاج.

٢ . ضمان الامتثال للمعايير الحلال:

- فحص المكونات: يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي Machine Learning لتحليل قوائم المكونات وتحديد ما إذا كانت تحتوي على أي مواد محرمة (مثل الكحول أو مشتقات الخنزير).

- الذبح الحلال: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لمراقبة عملية الذبح، مثل التأكد من ذكر اسم الله أثناء الذبح، واستخدام أدوات حادة، وتقليل معاناة الحيوان.

٣ . التحكم في الجودة:

- فحص المنتجات: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في فحص المنتجات النهائية للتأكد من جودتها وخلوها من أي ملوثات.

- التنبؤ بالأعطال: يمكن أن يتنبأ الذكاء الاصطناعي بحدوث أي مشاكل في خطوط الإنتاج قبل وقوعها، مما يضمن استمرارية الجودة.

٤ . التسويق والاستهداف:

- تحليل السوق: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل تفضيلات المستهلكين وتحديد الأسواق المستهدفة للمنتجات الحلال.

- الإعلانات الذكية: يمكن أن تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في إنشاء حملات إعلانية مخصصة لجذب المستهلكين الذين يبحثون عن منتجات حلال.

٥ . الخدمات المالية الحلال:

- البنوك الإسلامية: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير منتجات مالية تلتزم بالشريعة الإسلامية، مثل التحقق من أن المعاملات خالية من الربا.
- التداول الحلال: يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحديد الفرص الاستثمارية التي تلتزم بالمبادئ الإسلامية.
- ٦. الابتكار في المنتجات:
 - تطوير منتجات جديدة: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لتطوير منتجات حلال جديدة تلبي احتياجات المستهلكين.
 - البدائل الحلال: يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في إيجاد بدائل حلال للمكونات المحرمة، مثل بدائل الجيلاتين المشتق من الخنزير.
- ٧. الرقابة والتدقيق:
 - التدقيق الآلي: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لمراجعة العمليات والوثائق للتأكد من الامتثال لمعايير الحلال.
 - التقارير الفورية: يمكن أن يولد الذكاء الاصطناعي تقارير فورية عن أي مخالفات أو مشاكل في الامتثال.
- ٨. التعرف على الصور والفيديو:
 - فحص اللحوم: يمكن استخدام تقنيات التعرف على الصور لفحص اللحوم والتأكد من أنها تم ذبحها بشكل حلال.
 - مراقبة المصانع: يمكن استخدام كاميرات ذكية لمراقبة عمليات الإنتاج في المصانع والتأكد من تطبيق معايير الحلال.
- ٩. تحليل البيانات الضخمة:
 - تحليل تفضيلات المستهلكين: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المستهلكين وفهم اتجاهات السوق في صناعة الحلال.
 - تحسين العمليات: يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الإنتاج لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.
- ١٠. التعليم والتوعية:

- منصات تعليمية: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لإنشاء منصات تعليمية تشرح معايير الحلال للمستهلكين والمنتجين.
- الرد على الاستفسارات: يمكن أن تساعد الروبوتات الذكية في الإجابة على أسئلة المستهلكين حول المنتجات الحلال.

أمثلة واقعية:

- ماليزيا: تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة عمليات الذبح الحلال وتتبع المنتجات في سلسلة التوريد.
- الإمارات العربية المتحدة: يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في تطوير خدمات مالية إسلامية مبتكرة.
- أوروبا: بعض الشركات تستخدم الذكاء الاصطناعي لفحص المنتجات الغذائية والتأكد من أنها حلال.

التحديات:

- تكلفة التكنولوجيا: قد تكون تكلفة تطبيق الذكاء الاصطناعي مرتفعة للشركات الصغيرة.
- التدريب: يحتاج العاملون في الصناعة إلى تدريب على استخدام هذه التقنيات.
- الخصوصية: يجب التأكد من أن استخدام الذكاء الاصطناعي لا ينتهك خصوصية المستهلكين.

الصين تعيد رسم خريطة النظام المالي العالمي من بوابة

اليوان

اندبندنت عربية¹

ما يقلق الغرب أكثر هو البنية التقنية المتطورة لليوان الرقمي، فالنظام المستند إلى تقنية الـ "بلوك تشين" لا يضمن تتبع التعاملات وحسب، بل يفرض تلقائياً قواعد صارمة لمكافحة غسيل الأموال

في الـ ١٧ من مارس (آذار) الجاري أعلن بنك الشعب الصيني فجأة أن نظام التسوية العابرة للحدود للعملة الرقمية الصينية (اليوان الرقمي)، سيجري ربطه بالكامل مع الدول الـ ١٠ في رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)، إضافة إلى ست دول في الشرق الأوسط، وهذا التطور يعني أن ٣٨٪ من حجم التجارة العالمية سيتجاوز "نظام سويفت" SWIFT الذي تهيمن عليه الولايات المتحدة، ويدخل مباشرة في نطاق اليوان الرقمي.

ووصفت مجلة "إيكونوميست" هذه المواجهة المالية بأنها "معركة بريتون وودز ٢٠٠"، إذ تعمل الصين على إعادة رسم ملامح النظام المالي العالمي باستخدام تقنية الـ "بلوك تشين"، وفيما لا يزال "نظام سويفت" يعاني تأخيرات تتراوح ما بين ثلاثة وخمسة أيام في المدفوعات العابرة للحدود، طورت الصين "جسر العملة الرقمية" الذي قلص مدة التسوية إلى سبع ثوان وحسب،

وفي أول اختبار بين هونغ كونغ وأبوظبي، سددت إحدى الشركات، وفقاً لـ "إيكونوميست" مستحقات مورد في الشرق الأوسط عبر اليوان الرقمي من دون الحاجة إلى المرور عبر ستة بنوك وسيطة، مما سمح بتسليم الأموال في الوقت الفعلي عبر دفتر حسابات موزع، وخفض رسوم التعاملات بـ ٩٨٪، وهذه القدرة على "الدفع الفوري" جعلت نظام التسوية التقليدي القائم على الدولار يبدو بطيئاً وغير فعال.

وما يقلق الغرب أكثر هو البنية التقنية المتطورة لليوان الرقمي، فالنظام المستند إلى تقنية الـ "بلوك تشين" لا يضمن تتبع التعاملات وحسب، بل يفرض تلقائياً قواعد صارمة لمكافحة غسيل الأموال، وفي مشروع

¹ اندبندنت عربية، الأربعاء ٢٦ مارس ٢٠٢٥، رابط.

"بلدان وحديقتان" بين الصين وإندونيسيا، استخدم "إندستريال بنك" اليوان الرقمي لإتمام أول دفعة عبر الحدود، إذ استغرقت العملية ثماني ثوان وحسب، وهو أسرع بـ ١٠٠ مرة من الطرق التقليدية، وهذا التفوق التكنولوجي دفع ٢٣ بنكاً مركزياً حول العالم نحو الانضمام إلى اختبارات "جسر العملة الرقمية"، إذ تمكن تجار الطاقة في الشرق الأوسط من خفض كلف التسوية ٧٥٪.

إعادة تشكيل السيادة المالية

ويكمن التأثير الأعمق لهذا التحول في إعادة تشكيل السيادة المالية، ففي وقت حاولت الولايات المتحدة فرض عقوبات على إيران عبر "سويفت"، كانت الصين قد أنشأت بالفعل منظومة مدفوعات مغلقة باليوان في جنوب شرقي آسيا،

وتشير البيانات إلى أن حجم التسويات عبر الحدود باليوان في دول الآسيان تجاوز ٥.٨ تريليون يوان (٧٩٤.٥٢ مليار دولار) في عام ٢٠٢٤، بزيادة مقدارها ١٢٠٪ مقارنة بعام ٢٠٢١، وأدرجت ست دول بينها ماليزيا وسنغافورة اليوان ضمن احتياطاتها من النقد الأجنبي، فيما أتمت تايلاند أول صفقة نفط باستخدام اليوان الرقمي، وهذه الموجة من إلغاء هيمنة الدولار دفعت بنك التسويات الدولية إلى التصريح بأن "الصين تعيد تعريف قواعد اللعبة في عصر العملات الرقمية".

لكن ما أثار الصدمة الحقيقية هو الإستراتيجية التي تتبعها الصين، فاليوان الرقمي ليس مجرد أداة دفع بل هو عنصر أساس في مبادرة "الحزام والطريق" عبر مشاريع مثل سكة حديد الصين - لاوس وسكة حديد جاكرتا - باندونغ عالية السرعة، إذ جرى دمج اليوان الرقمي مع "نظام بيدو" للملاحة والاتصالات الكمية لبناء "طريق الحرير الرقمي".

وعندما تستخدم شركات السيارات الأوروبية اليوان الرقمي لتسوية رسوم الشحن عبر الطريق القطبي فإن الصين توظف تقنية الـ "بلوك تشين" لتعزيز كفاءة التجارة بـ ٤٠٪، وهذا النهج الذي يدمج الاقتصاديين الرقمي والواقعي جعل الهيمنة المالية للدولار تواجه للمرة الأولى تهديداً هيكلياً، واليوم أكملت ٨٧ من دول العالم تكييف أنظمتها مع اليوان الرقمي وتجاوزت قيمة المدفوعات العابرة للحدود بـ ١.٢ تريليون دولار.

وبينما لا تزال الولايات المتحدة تناقش ما إذا كانت العملات الرقمية تشكل تهديداً لمكانة الدولار، نجحت الصين بهدوء في بناء شبكة مدفوعات رقمية تغطي ٢٠٠ دولة، وهذه الثورة المالية الصامتة لا تتعلق بالسيادة النقدية وحسب، بل تحدد أيضاً من سيسيطر على شريان الاقتصاد العالمي في المستقبل.

التعاملات الدولية باستخدام USDT تشهد ارتفاعاً

ويقول عضو المجلس الاستشاري الوطني في "معهد تشارترد للأوراق المالية والاستثمار" في الإمارات وضاح الطه إن طرح الصين لليوان الرقمي ليس مبادرة جديدة بل يأتي في إطار سعي الصين إلى جعل عملتها أكثر انتشاراً عالمياً، ولا سيما بين شركائها التجاريين، مشيراً في تصريح إلى "اندبندنت عربية" إلى الإقبال المتزايد على عملة "USDT" الرقمية التي تعادل تقريباً الدولار الأميركي، ويرى أن هناك تبنياً متنامياً لها.

ويوضح الطه أن التعاملات الدولية باستخدام "USDT" تشهد ارتفاعاً مما يجعل الحديث عن إعادة تشكيل السيادة المالية العالمية أمراً معقداً، خصوصاً في ظل إدارة ترمب، ومضيفاً أن العملات لا تُترك لتقلبات السوق وحسب، ومتوقعاً تدخلاً ترويجياً للعملة الرقمية بالدولار أو في الأقل تعزيز "USDT" بشكليه.

وذكر الطه أنه خلال الأشهر الماضية لوحظ وجود كثير من التعاملات الضخمة تجري عبر "USDT"، بما في ذلك تحويلات من الدولار الأميركي إلى هذه العملة الرقمية، مما يشكل تحدياً كبيراً أمام سرعة انتشار اليوان الرقمي.

وتعد عملة تيثر "USDT" من العملات الرقمية المستقرة وهي مصممة للحفاظ على قيمة مستقرة، وقد أطلقت من قبل شركة "تيثر ليميتد" بحيث تكون مرتبطة بالدولار الأميركي بنسبة ١:١ أي أن كل رمز "USDT" يعادل ١.٠٠ دولار أميركي، وتزعم الشركة أن كل وحدة من "USDT" مدعومة باحتياط مكافئ من الدولار الأميركي مما يضمن استقرار سعرها ويجعلها خياراً شائعاً في التعاملات الرقمية والتحويلات المالية وتداول العملات المشفرة.

اليوان الرقمي يخضع لسيطرة كاملة من "المركزي الصيني"

من جانبه يقول المحلل المصرفي حسن الريس إن "بنك الشعب الصيني" يفرض سيطرة كاملة على تداولات اليوان الرقمي، إذ يسعى إلى تتبع حركته داخل البلاد ومنع خروجه عن السيطرة، مستبعداً أن يتمكن

اليوان الرقمي من منافسة "نظام سويفت" في حجم التسويات عبر الحدود، ومشيراً إلى أن المتعاملين في النظام المالي الدولي يوافقون على شروط وأحكام "سويفت"، في حين يخضع اليوان الرقمي بالكامل لإدارة المركزي الصيني مما قد يحد من انتشاره عالمياً.

وأضاف الرئيس أن التجارة الدولية في السلع الإستراتيجية مثل النفط والمعادن الثمينة لا تزال مقومة بالدولار الأميركي مما يجعل من الصعب على اليوان الرقمي أن يشكل تهديداً حقيقياً لمكانة الدولار داخل الأسواق العالمية، لكنه أشار إلى أن اليوان الرقمي قد يلقي رواجاً في "دول آسيان" التي لا تعتمد بصورة حصرية على الدولار الأميركي في تعاملاتها.

وفي ما يتعلق بتبني دول الخليج لليوان الرقمي أوضح الرئيس أنها قد تفتح على استخدامه في حال رغبت في توسيع علاقاتها التجارية مع الصين، خصوصاً أن بكين تعد شريكاً تجارياً رئيساً لدول المنطقة، لكنه أشار إلى أن القيود التي يفرضها "المركزي الصيني" على اليوان التقليدي ستعكس على النسخة الرقمية منه، مما قد يشكل تحدياً أمام انتشاره، لافتاً إلى أن اليوان الصيني ليس عملة مستقرة، مستشهداً بالتحركات الصينية السابقة لإضعاف قيمته بهدف تعزيز الصادرات، وهو أمر قد يؤثر في استقرار اليوان الرقمي أيضاً.

وحول تأثير ضعف اليوان في العملة الرقمية الصينية قال الرئيس إن "اليوان الرقمي سيكون مكماً لبنية العملة الصينية، وجميع دول العالم ستتجه نحو العملات الرقمية إلى جانب عملاتها التقليدية، وسنرى الحاجة إليها تتزايد مع مرور الوقت."

تباطؤ صناعة الرفاهية¹

أنيتا بالشانداني

شريكة كبيرة في مكتب ماكينزي في لندن

جيماداوريا

شريكة كبيرة في مكتب ميلانو والرائدة عالميا في قطاع الملابس والأزياء والرفاهية في ماكينزي

جويل غرونبرغ

شريكة في مكتب نيويورك ورائدة في قطاع الملابس والأزياء والرفاهية في ماكينزي في أمريكا الشمالية

أموري سانت أوليف

شريك مشارك في مكتب باريس

سارة أندريه

شريكة

عمران عاميد

خريج ماكينزي والمؤسس والرئيس التنفيذي لشركة The Business of Fashion

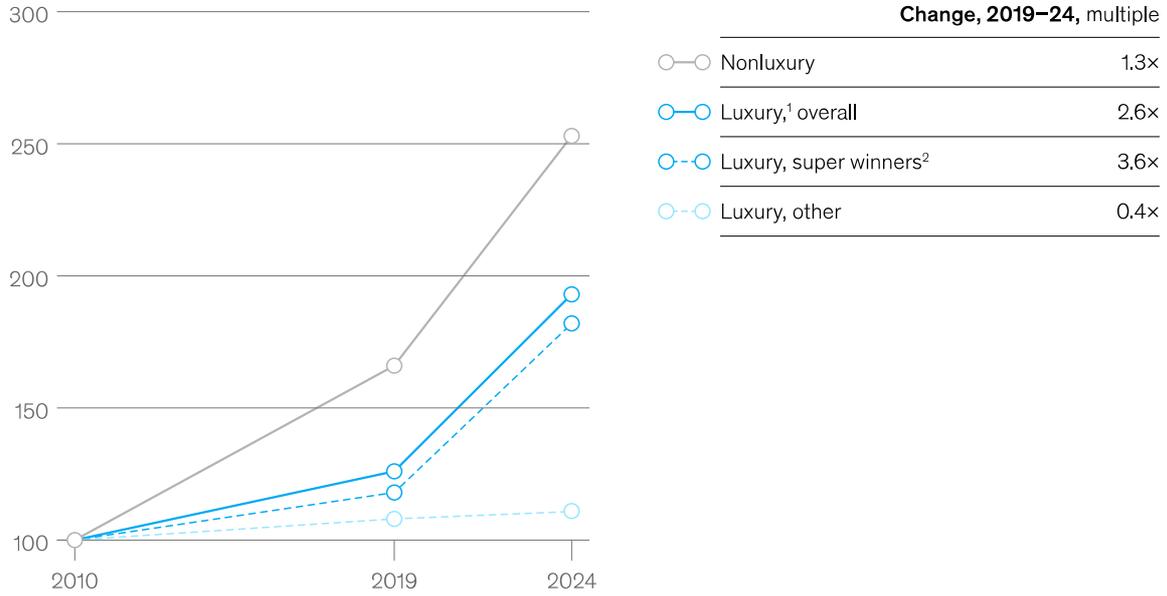
على مدى السنوات الخمس الماضية، شهدت صناعة الرفاهية فترة من خلق القيمة الاستثنائية. بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٣، سمح الطلب غير المسبوق على السلع الفاخرة الشخصية - الأزياء والسلع الجلدية والساعات والمجوهرات من بينها - إلى جانب العرض العميق للقطاع تحقيق معدل نمو سنوي مركب بنسبة ٥٪. تفوقت العلامات التجارية الفاخرة على الأسواق العالمية وحققت سجلات ربحية جديدة.

كانت وتيرة النمو في جميع أنحاء الصناعة رائعة وسريعة، في حين استخدمت "العلامات التجارية الضخمة" الفاخرة التي تزيد إيراداتها السنوية عن ٥ مليارات يورو (٣.٥ مليار دولار) حجمها لزيادة الرؤية والرغبة (الشكل ١). شكلت الزيادات في الأسعار أكثر من ٨٠٪ من النمو خلال هذه الفترة، في حين كانت مكاسب الحجم أكثر اعتدالا.

¹The State of Luxury: How to navigate a slowdown, McKinsey, 13 Jan 2025, [Link](#)

The luxury industry's economic profit nearly tripled from 2019 to 2024.

Change in economic profit, index (total industry 2010 = 100)



Note: Total industry includes luxury and nonluxury for the following categories: apparel, footwear, leather goods, jewellery, and watches. 2024 data based on H1 actuals and H2 analyst consensus.

¹Includes affordable luxury.

²Top players based on 2023 economic profit.

Source: McKinsey Global Fashion Index in The State of Fashion 2025

McKinsey & Company

الآن، مع دخولنا إلى عام ٢٠٢٥، تواجه صناعة الرفاهية تباطؤًا كبيرًا أصاب حتى أفضل العلامات التجارية بشدة، ولا يختلف ما تشهده صناعة الأزياء الأوسع نطاقًا، كما هو موضح في تقرير حالة الموضة ٢٠٢٥. لأول مرة منذ عام ٢٠١٦ (باستثناء عام ٢٠٢٠)، من المتوقع أن يخلق خلق القيمة الفاخرة قيمة أقل من العام السابق.

توقفت العديد من محركات قيادة النمو في الصناعة. وصلت زيادات الأسعار إلى الحد الأقصى، ويؤثر ارتفاع الأسعار سلبًا على الطلب من المستهلكين الفاخرين الطموحين. إن الرياح المعاكسة للاقتصاد الكلي – خاصة في السوق الصينية الرئيسية، التي أدت إلى نمو أكثر من ١٨٪ سنويًا من عام ٢٠١٩ إلى عام ٢٠٢٣ – تثقل كاهل القطاع.

وفي الوقت نفسه، أصبحت قاعدة العملاء الفاخرة أكثر تنوعًا، والعملاء لديهم علاقة أكثر تعقيدًا مع السلع الفاخرة من أي وقت مضى. يعد وجود عرض قيمة متباين جذابًا لقاعدة العملاء المتنوعة هذه أمرًا ضروريًا، بالنظر إلى البيئة المنخفضة النمو المتوقعة. علاوة على ذلك، أصبح العملاء أكثر اهتمامًا

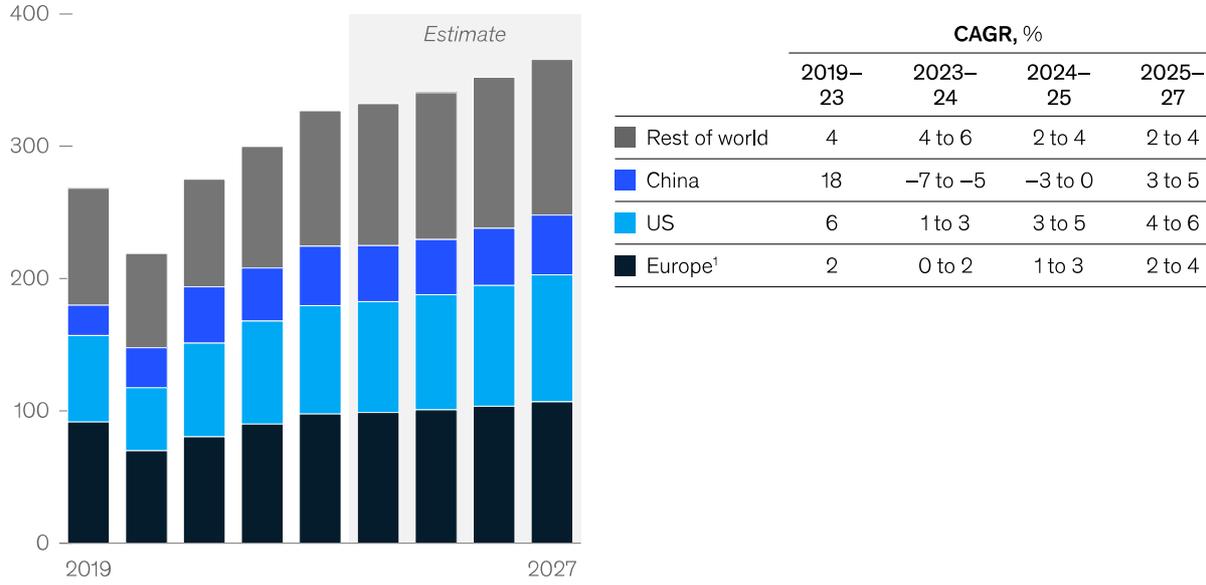
بالتجارب الفاخرة، وليس فقط السلع الفاخرة. تخلق هذه الديناميكية مقايضات جديدة للعملاء للنظر فيها، مما يعني أن اللاعبين الشخصيين الفاخرين يجب أن يتجاوزوا توقعات العملاء الأعلى من أي وقت مضى للفوز بالإنفاق على تجارب السفر والعافية الفاخرة، على سبيل المثال.

لكن مشاكل الرفاهية هي أيضا ذاتية جزئيا. أدى التوسع السريع للقطاع على مدى السنوات الخمس الماضية إلى الإفراط في التعرض وأضعف وعد الصناعة بالتفرد والإبداع والحرفية. زادت العلامات التجارية الأسعار، على الرغم من أن بعضها فشل في تكييف استراتيجياتها الإبداعية وسلاسل التوريد بشكل كاف لتلبية متطلبات النطاق الجديد، مما أضعف عرض القيمة الأساسية وفشل في نهاية المطاف في الوفاء بوعدا للعملاء. حتى العلامات التجارية التي تطورت على مدى السنوات العديدة الماضية تخضع لضغوط متزايدة، حيث يشكك المستهلكون في الوعد الفاخر - أحد جودة المنتج التي لا هواده فيها وتجارب القفزات البيضاء الشخصية - ويطلبون بمزيد من الابتكار.

نتيجة لهذه الخيارات الاستراتيجية والرياح المعاكسة الاقتصادية، من المتوقع أن يكون النمو في السنوات المقبلة أبطأ، ليصل إلى ما بين 1-3٪ من النمو السنوي على مستوى العالم بين عامي 2024 و 2027 (الشكل 2). لن تعوض الديناميكية في الأسواق الناشئة مثل الشرق الأوسط والهند ومناطق آسيا والمحيط الهادئ الأخرى عن النمو المكون من رقم واحد المتوقع في الأسواق الأساسية للرفاهية، بما في ذلك الولايات المتحدة وأوروبا والصين. يمكن للصناعة استخدام هذا الفصل الجديد كفرصة للتفكير وإعادة المعايرة. سيحتاج القادة الفاخرون إلى إجراء إعادة تعيين شاملة واستراتيجية ولعب اللعبة الطويلة، بدلا من الاعتماد على الإصلاحات السريعة لمواجهة تحدياتهم الأكثر إلحاحا.

Global luxury sector growth slowed considerably in 2024 and will be modest in the years ahead.

Global market for personal luxury goods, by region, \$ billion



Note: Luxury goods market includes: apparel, footwear, leather goods, jewellery, and watches.

¹Includes Russia.

Source: Analyst reports, company results, and expert interviews; ECB; Euromonitor historicals; Savills; Trading Economics; McKinsey Global Fashion Index in The State of Fashion 2025; McKinsey Global Institute analysis

McKinsey & Company

لقد حان الوقت الآن لتحمل مخاطر جريئة، وإعادة بناء الاتصالات مع العملاء، والاستثمار في المجالات الحرجة للأعمال – حتى لو لم تكن العوائد فورية. من وجهة نظرنا، هناك خمس ضرورات استراتيجية للمديرين التنفيذيين الفاخرين في السنوات القادمة:

١. إجراء إعادة تعيين استراتيجية

- توضيح القيم الأساسية والتوافق مع العملاء ذوي الأولوية لشحن استراتيجية العلامة التجارية طويلة الأجل واقتراح القيمة المتباينة، بما في ذلك التشكيلة والتواصل وهندسة الأسعار والخبرة.
- مراجعة أوجه التآزر التي قد تحققها المجموعات الكبيرة من خلال إطلاق مبادرات مشتركة، سواء كان ذلك بشأن تسريع النمو أو التميز في التكلفة.

٢. استعادة التميز في المنتج

- استمر في استثمار الموارد في إنشاء منتجات مبدعة من شأنها أن يتردد صداها مع العملاء المستهدفين وتدعم وعد الرفاهية بالجودة والقيمة.

- إعادة مواءمة حجم الأعمال مع التراث الحرفي من خلال الاستثمار في استقرار سلسلة التوريد على المدى الطويل (من خلال التكامل الرأسي، على سبيل المثال) ومن خلال تنفيذ أفضل ممارسات المصادر والتصنيع في فئتها.

٣. إعادة التفكير في استراتيجية إشراك العملاء

- استمر في تطوير تجارب فريدة من نوعها "لا يمكن أن يشتري المال"، داخل المتاجر وخارجها، لأكثر الولاء ولأولئك الذين لديهم أعلى إمكانات ربما كانت تعاني من نقص الخدمات في السنوات الأخيرة. يجب أن تتماشى هذه التجارب مع روح العلامة التجارية وليس مجرد مطاردة أحدث الاتجاهات.
- استثمر في قدرات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والبيانات للكشف عن رؤى قوية للعملاء للمساعدة في تخصيص رحلات العملاء بشكل أفضل ودفع عملية صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة.

٤. سد فجوة القدرة على المواهب

- جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها عبر كل وظيفة حرجة، وليس فقط في الأدوار الإبداعية. يجب على المديرين التنفيذيين التركيز على بناء علامات تجارية رائعة ليس فقط لعملائهم ولكن أيضا لموظفيهم. هذا يعني وجود أفضل نظام لإدارة المواهب في فئته ونماذج التشغيل المتطورة وثقافة الشركات لزراعة بيئة عالية الأداء حيث يزدهر الأشخاص الاستثنائيون.
- إضفاء الطابع المهني على العمليات عبر وحدات الأعمال الرئيسية - بما في ذلك الرقمية والبيانات والتكنولوجيا وسلسلة التوريد والمشتريات - من خلال محاكاة أفضل الممارسات من القطاعات الأخرى. اعتمد نهجا خارج الصندوق لسد فجوات القدرة في هذه الوظائف، وأيضا ابحث عن الرفاهية الخارجية للمواهب ذات المهارات العالية.

٥. إثبات المستقبل للمحفظة

- مراجعة التعرض لفئات ومناطق فاخرة مختلفة. حدد دورا وأهدافا واضحة للتوسع في الفئات المجاورة (بما في ذلك السفر والضيافة) لتحقيق أقصى قدر من مشاركة العملاء مع البقاء وفيا للعلامة التجارية. خصص التركيز والموارد لهذه المشاريع الجديدة دون إهمال الأعمال الأساسية.

- تقييم المحفظة والنظر في عمليات التصفية حيثما كانت ذات صلة أو البحث عن عمليات استحواذ تكميلية لبناء المرونة وتأمين ميزة في سوق أكثر قدرة على المنافسة. من المرجح أن يستمر حجم وسرعة هذه التحولات في تشكيل الصناعة في السنوات القادمة. الصناعة الفاخرة في منعطف حرج. يمكن للمديرين التنفيذيين ضمان استمرار نجاح ونمو علاماتهم التجارية إذا قادوا برؤية وإبداع والتزام متجدد بالتميز، مع التركيز أيضا على بناء شركات رائعة تجذب أفضل المواهب. إذا لم يجرؤوا هذه التغييرات الضرورية، فإنهم يخاطرون بأن يصبحوا غير ذي صلة ويضحون بحصتهم في السوق لسنوات قادمة.

تدفقات التحويلات إلى البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل¹

ديليب راثا

كبير الخبراء الاقتصاديين، ومدير وحدة الهجرة والتحويلات ورئيس شراكة المعارف العالمية للهجرة والتنمية التابعة للبنك الدولي

سونيا بلازا

خبيرة اقتصادية، الممارسات العالمية في التمويل والتنافسية والابتكار، البنك الدولي

ايونغ جو كيم

محلل مالي

في عام ٢٠٢٤، من المتوقع أن تبلغ تدفقات التحويلات إلى البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل ٦٨٥ مليار دولار، بما يتجاوز الاستثمار الأجنبي المباشر والمساعدة الإنمائية الرسمية معاً

بمناسبة الاحتفال باليوم العالمي للمهاجرين الموافق ١٨ ديسمبر/ كانون الأول، من المتوقع أن تبلغ التحويلات المسجلة في القنوات الرسمية إلى البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل ٦٨٥ مليار دولار في عام ٢٠٢٤. لكن الحجم الحقيقي للتحويلات، بما في ذلك التدفقات عبر القنوات غير الرسمية، يُعتقد أنه أكبر من ذلك بكثير. ويقدر معدل نمو التحويلات في عام ٢٠٢٤ بنحو ٥.٨٪، وبما يتجاوز بمراحل نسبة النمو المسجلة في عام ٢٠٢٣ والتي بلغت ١.٢٪ (الجدول ١).

الجدول ١: تدفقات التحويلات إلى المناطق منخفضة ومتوسطة الدخل للفترة ٢٠١٧-٢٠٢٤

ت 2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	مليار دولار
685	647	640	587	530	536	510	465	البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل
136	135	132	128	132	143	137	129	شرق آسيا والمحيط الهادئ
88	85	81	75	72	75	70	65	باستثناء الصين
64	62	68	55	46	49	47	42	أوروبا وآسيا الوسطى

¹ مدونات البنك الدولي، ١٢/١٨/٢٠٢٤، رابط.

أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	81	89	96	104	131	144	155	163
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	54	55	57	59	67	65	55	58
جنوب آسيا	117	132	140	147	157	177	185	207
أفريقيا جنوب الصحراء	42	49	50	43	49	54	55	56
البلدان مرتفعة الدخل	179	189	193	191	208	205	218	219
العالم	644	699	729	721	795	844	865	905
معدل النمو (نسبة مئوية)								
البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل	8.9	9.7	5.0	-0.9	10.6	9.0	1.2	5.8
شرق آسيا والمحيط الهادئ	5.3	7.0	4.0	-8.0	-2.5	2.8	2.0	1.0
باستثناء الصين	5.8	8.4	6.4	-3.4	4.5	7.4	5.2	3.3
أوروبا وآسيا الوسطى	20.1	13.1	4.2	-7.2	20.2	24.1	-8.7	3.0
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	10.9	9.9	8.2	7.4	26.2	10.4	7.5	5.5
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	13.4	1.8	3.9	4.1	12.8	-3.2	-14.6	5.4
جنوب آسيا	6.0	12.3	6.1	5.2	6.7	12.4	5.1	11.8
أفريقيا جنوب الصحراء	9.6	17.1	0.9	-13.8	13.6	10.3	1.0	2.4
البلدان مرتفعة الدخل	7.0	5.8	2.3	-1.4	8.9	-1.5	6.6	0.7
العالم	8.4	8.6	4.2	-1.1	10.2	6.3	2.5	4.2

المصدر: تقديرات المؤلفين. إيضاح: (ت) = تقديرات

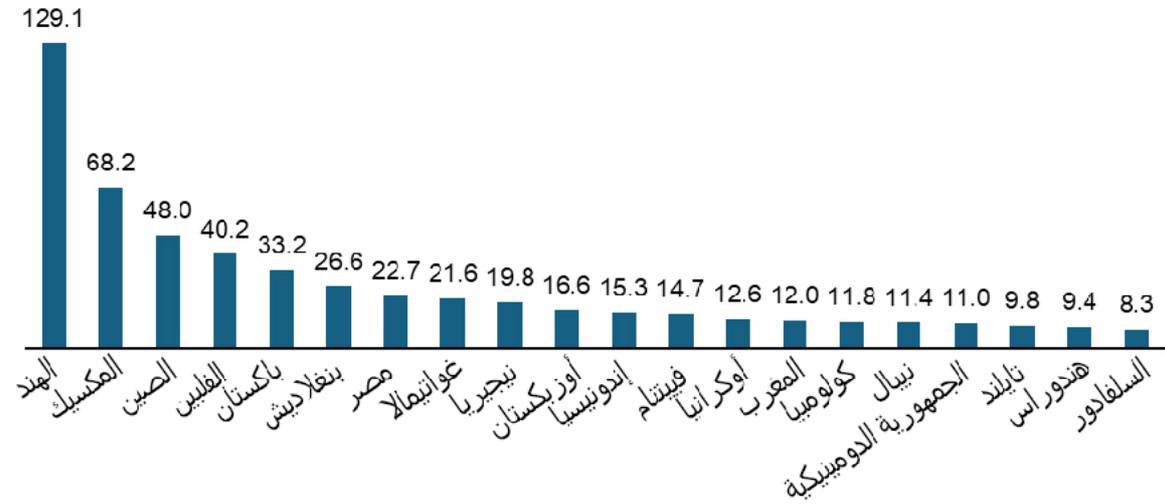
وكانت البلدان الخمسة التي تلقت أكبر قدرٍ من التحويلات المالية في عام ٢٠٢٤ هي الهند، حيث تُقدر التدفقات بنحو ١٢٩ مليار دولار، تليها المكسيك (٦٨ مليار دولار)، والصين (٤٨ مليار دولار)، والفلبين (٤٠ مليار دولار)، وباكستان (٣٣ مليار دولار) (الشكل ١). وفي الاقتصادات الصغيرة، تمثل

تدفقات التحويلات الداخلة نسبة كبيرة للغاية من إجمالي ناتجها المحلي، وهو ما يبرز أهمية التحويلات لتمويل العجز في الحساب الجاري والموازنة العامة. وتتصدر القائمة طاجيكستان (٤٥٪ من إجمالي الناتج المحلي)، تليها تونغا (٣٨٪)، ونيكاراغوا (٢٧٪)، ولبنان (٢٧٪)، وساموا (٢٦٪) (الشكل ٢).

الشكل ١: أكبر المتلقين للتحويلات من بين البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل من حيث الحجم،

٢٠٢٤ ت

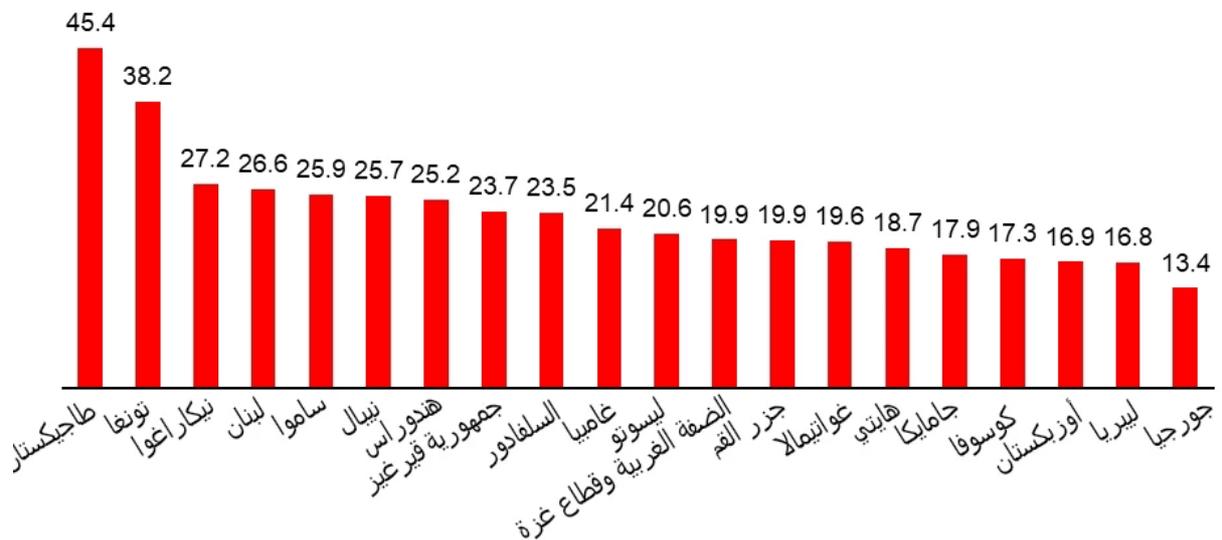
حسب القيمة الإجمالية (مليار دولار)



الشكل ٢: أكبر المتلقين للتحويلات من بين البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل من حيث النسبة من إجمالي

الناتج المحلي، ٢٠٢٤ ت

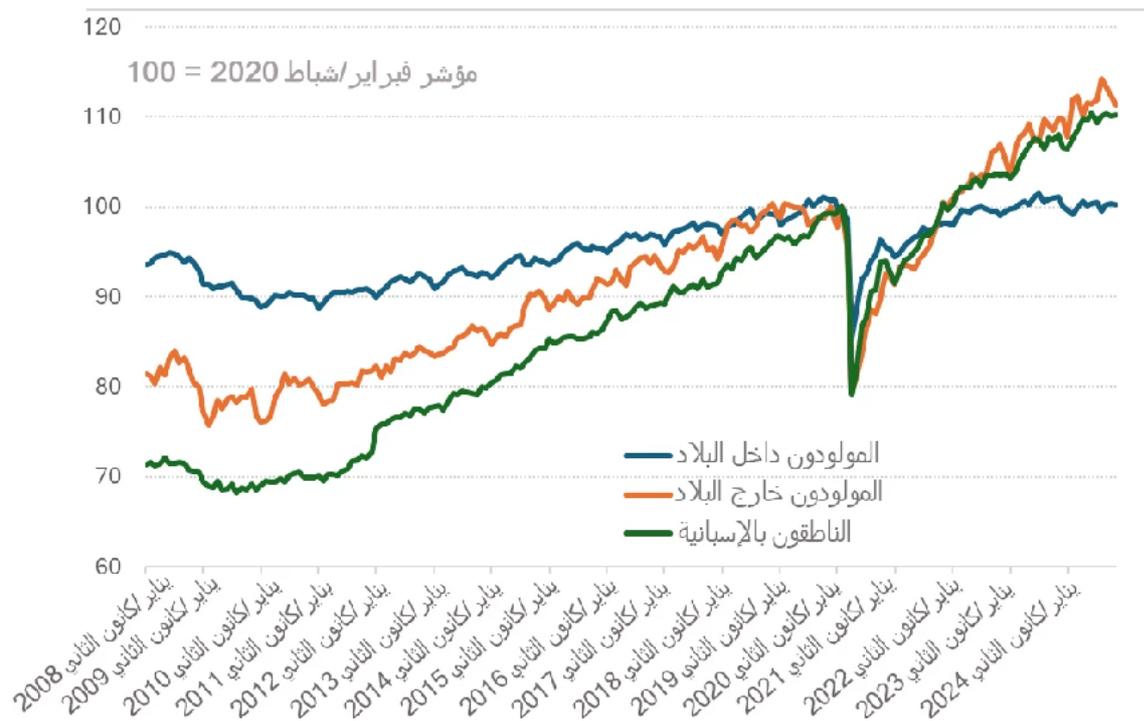
حسب النسبة من إجمالي الناتج المحلي (%)



المصدر: تقديرات المؤلفين. إيضاح: (ت) = تقديرات؛ ولم يتم إدراج الأرقام الخاصة باليمن والصومال وجنوب السودان بسبب ضعف مستوى صحة البيانات.

كان تعافي أسواق العمل في البلدان مرتفعة الدخل الأعضاء بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بعد تفشي جائحة كورونا، هو المحرك الرئيس للتحويلات. وينطبق هذا بشكل خاص على الولايات المتحدة حيث تعافى توظيف العمال المولودين في الخارج بشكل مطرد وهو أعلى بنسبة ١١٪ من مستوى ما قبل الجائحة الذي سُجل في فبراير/شباط ٢٠٢٠ (انظر الشكل ٣). وفي المقابل، تعافى مستوى توظيف العمال المولودين في البلاد إلى نفس المستوى الذي كان عليه قبل هذه الجائحة. ويُلاحظ وجود نمط مماثل في حالة العمالة الناطقة بالإسبانية، وهو ما يشكل عاملاً رئيسياً في قوة تدفقات التحويلات إلى منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

الشكل ٣: مستويات تشغيل المولودين بالخارج والمولودين داخل الولايات المتحدة

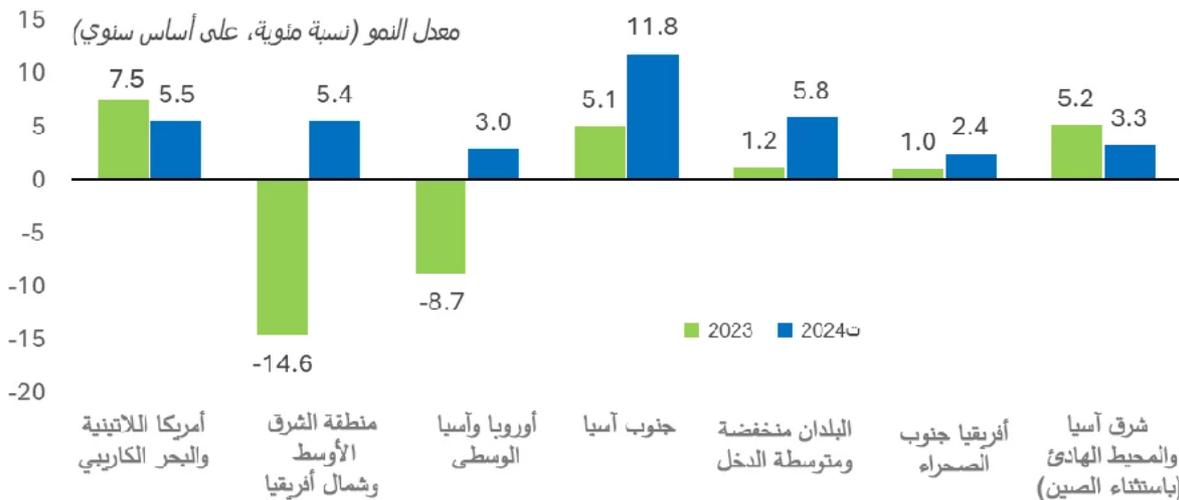


المصدر: مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة.

وحسب المناطق، من المتوقع أن تسجل تدفقات التحويلات إلى جنوب آسيا أعلى زيادة في عام ٢٠٢٤، بواقع ١١.٨٪ (الشكل ٤)، مدفوعة بشكل أساسي باستمرار التدفقات القوية إلى الهند وباكستان

وبنغلاديش . وتشير التقديرات إلى أن التحويلات إلى الشرق الأوسط وأفريقيا قد زادت بواقع ٥.٤٪، ويرجع ذلك أساساً إلى انتعاش التدفقات إلى مصر، مقارنة بانخفاض شهده عام ٢٠٢٣ بواقع ١٤.٦٪. وفي مناطق أخرى، من المتوقع أن يتباطأ نمو التحويلات إلى أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي إلى ٥.٥٪ في عام ٢٠٢٤، هبوطاً من ٧.٥٪ في العام السابق. ومن المتوقع أن تصل التحويلات إلى المكسيك لنحو ٦٨ مليار دولار في عام ٢٠٢٤، بزيادة قدرها ٣٪. وتتلقي المكسيك أكبر عدد من التحويلات المالية في المنطقة حتى الآن، وهي ثاني أكبر متلقٍ للتحويلات في العالم. وتُعد غواتيمالا ثاني أكبر متلقٍ للتحويلات في منطقة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي.

وإلى جانب قوة سوق العمل في الولايات المتحدة، ستستمر التحويلات في التدفق إلى المكسيك وغواتيمالا، ويرجع ذلك جزئياً إلى العدد الكبير من المهاجرين العابرين الذين يمرون عبر هذه البلدان (لا سيما من كوبا والصين وإكوادور وهايتي والهند ونيكاراغوا وفنزويلا، وذلك وفقاً لبيانات صادرة عن هيئة الجمارك وحماية الحدود الأمريكية). وقامت قوات حرس الحدود بإلقاء القبض على عدد أقل من المهاجرين على الحدود في نوفمبر/ تشرين الثاني عام ٢٠٢٤ أكثر من أي شهر منذ يوليو/ تموز عام ٢٠٢٠، في حين يبدو أن عدد المهاجرين على الحدود الجنوبية للمكسيك آخذ في الازدياد. ومن المتوقع أيضاً أن ترتفع التحويلات إلى أوروبا وآسيا الوسطى بنسبة ٣٪، بعد أن شهدت انخفاضاً بنسبة ٨.٧٪ العام الماضي. وقد أدت عودة تدفقات التحويلات إلى بلدان آسيا الوسطى إلى معدلاتها الطبيعية، ومعظمها من روسيا، إلى تعويض استمرار ضعف التحويلات إلى أوكرانيا. ويقدر نمو تدفقات التحويلات في عام ٢٠٢٤ بنحو ٣.٣٪ في شرق آسيا والمحيط الهادئ (باستثناء الصين) و ٢.٤٪ في أفريقيا جنوب الصحراء.

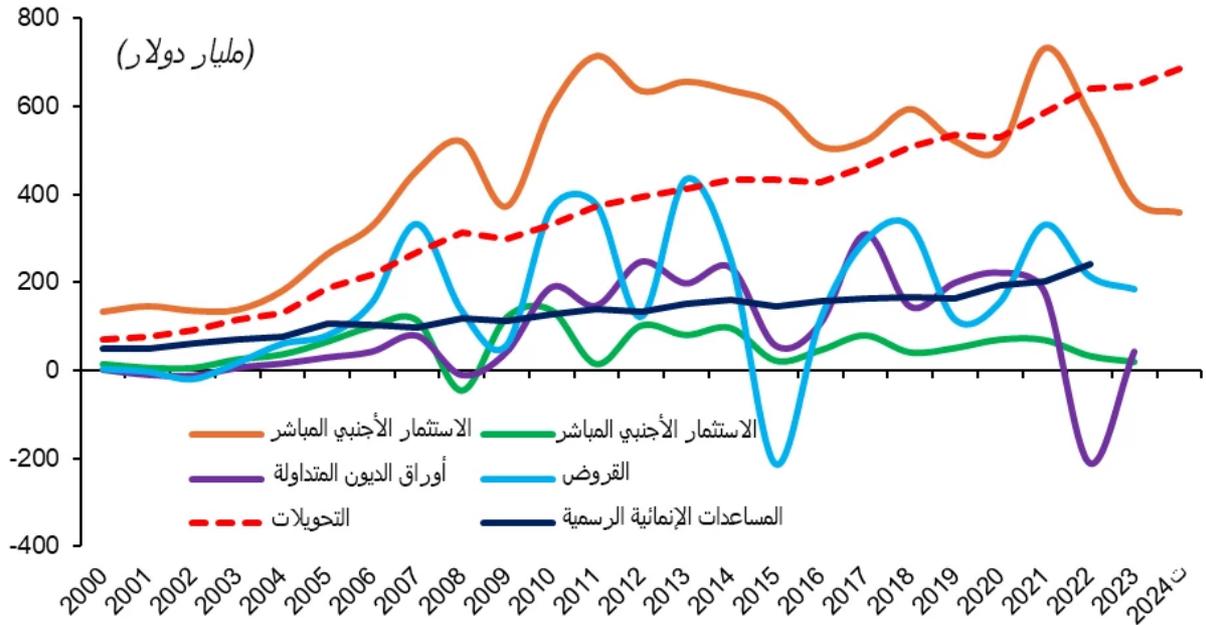


الشكل ٤ : أنماط النمو الإجمالية والإقليمية لتدفقات التحويلات في عامي ٢٠٢٣ و ٢٠٢٤

المصدر: تقديرات المؤلفين.

إيضاح: انتقلت بلغاريا وبالاو وروسيا إلى فئة البلدان مرتفعة الدخل للسنة المالية ٢٠٢٥؛ ت = تقديرت.

ومن الجدير بالذكر أن التحويلات استمرت في تجاوز الأنواع الأخرى من التدفقات المالية الخارجية إلى البلدان منخفضة ومتوسطة الدخل. بل إن التحويلات تجاوزت الاستثمار الأجنبي المباشر بشكل كبير (الشكل ٥). ومن المتوقع أن تزداد الفجوة اتساعاً بين قيمة التحويلات وقيمة الاستثمار الأجنبي المباشر في عام ٢٠٢٤. وخلال العقد الماضي، زادت التحويلات بنسبة ٥٧٪، بينما تراجع الاستثمار الأجنبي المباشر بنسبة ٤١٪. كما أنه من المرجح أن تستمر التحويلات في الزيادة بسبب ضغوط الهجرة الهائلة المدفوعة بالاتجاهات الديموغرافية، وفجوات الدخل، وتغير المناخ. ولذلك يتعين على البلدان أن تأخذ بعين الاعتبار حجم التحويلات ومرونتها، وأن تجد سبباً للاستفادة من هذه التدفقات للحد من الفقر، وتمويل خدمات الرعاية الصحية والتعليم، وتحقيق الشمول المالي للأسر المعيشية، وتحسين قدرة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على الوصول إلى أسواق رأس المال.



الشكل ٥ : استمرار تجاوز قيمة التحويلات لقيمة الاستثمار الأجنبي المباشر والمساعدة الإنمائية الرسمية معاً

المصدر: تقديرات المؤلفين، ومؤشرات التنمية في العالم، وإحصاءات ميزان المدفوعات الصادرة عن صندوق النقد الدولي
يمكن الاطلاع على مجموعات البيانات التاريخية حول تدفقات التحويلات لجميع البلدان هنا.

سلاسل التوريد لا تزال ضعيفة

عندما يتعاقب الأمر بمرونة سلسلة التوريد، هل رفعت الشركات أعينها عن الكرة؟¹

كنوت أليك

شريكة في مكتب ماكينزي في شتوتغارت

تاسي فوستر

شريكة في مكتب كاروليناس

فيرا تراوتوين

خبيرة كبيرة في مكتب زيورخ

تستمر اضطرابات سلسلة التوريد في القدوم. من الهجمات الصاروخية على الشحن التجاري في البحر الأحمر إلى تأخير إنتاج السيارات بعد الفيضانات في أوروبا، لا تزال سلاسل التوريد العالمية تعاني من عدم الاستقرار. وفي الوقت نفسه، تخنق التوترات التجارية حركة منتجات أشباه الموصلات ومعدات التصنيع والمواد الحرجة.

يشير أحدث استطلاع لقادة سلسلة التوريد العالمية في ماكينزي إلى أن مثل هذه المشاكل لا تزال هي القاعدة، وليس الاستثناء، حيث يقول تسعة من كل عشرة مجيبين إنهم واجهوا تحديات سلسلة التوريد في عام ٢٠٢٤. والأكثر إثارة للقلق، أن هناك علامات على أنه عندما يتعلق الأمر بمرونة سلسلة التوريد، فإن الشركات ترفع قدمها عن الغاز. تحدد نتائج الدراسة الاستقصائية ثغرات كبيرة في قدرة المنظمات على تحديد مخاطر سلسلة التوريد والتخفيف من حدتها، مع عدد قليل من المبادرات الجديدة التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف هذه.

يمكن أن تكون أكبر فجوة هي الفجوة في قمة المنظمة. يعتقد عدد قليل من المديرين التنفيذيين لسلسلة التوريد الذين شملهم الاستطلاع أن مجالس إدارتهم لديها فهم متعمق لمخاطر سلسلة التوريد. ربع فقط لديه عمليات رسمية لمناقشة قضايا سلسلة التوريد على مستوى مجلس الإدارة. كل هذا يمكن أن يترك الشركات معرضة بشكل خطير للاضطرابات المستقبلية.

¹ مجلة ماكينزي، ١٤ أكتوبر ٢٠٢٤، www.mckinsey.com، رابط.

تاريخ موجز للأوقات المضطربة

منذ عام ٢٠٢٠، أجرت ماكينزي دراسات استقصائية سنوية لقادة سلسلة التوريد للسؤال عن أداء سلاسل التوريد الخاصة بهم، وتأثير التقلب والاضطراب على سلاسل التوريد الخاصة بهم، وجهودهم لإدارة تلك التحديات. حدثت الدراسات الاستقصائية خلال فترة من الاضطرابات غير المسبوقة في سلسلة التوريد التي شملت وباء كوفيد-١٩ وتداعياته. دفعت هذه البيئة سلاسل التوريد إلى أعلى جدول الأعمال، حيث اتخذت الشركات إجراءات للحفاظ على سير أعمالها في ظروف صعبة. كانت هذه الإجراءات في البداية تغييرات تكتيكية سريعة، مع التركيز على المخزونات الأكبر والمخزونات الاحتياطية. لكن الشركات اتخذت أيضا المزيد من الإجراءات الاستراتيجية، وتسريع المشاريع لتحسين رؤية سلسلة التوريد، وتجديد قدراتها التخطيطية، ومتابعة الهيكل الإقليمية واستراتيجيات المصادر المزدوجة لتحسين المرونة الهيكلية.

التقدم المحرز

تظهر أحدث أبحاثنا أن الشركات تجني الآن فوائد مشاريع المرونة الاستراتيجية التي نفذتها على مدى السنوات الثلاثة الماضية. تتطور آثار سلسلة التوريد، حيث أبلغ ٧٣٪ من المشاركين في الاستطلاع عن إحراز تقدم في استراتيجيات المصادر المزدوجة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل ٦٠٪ من المحييين على إضفاء الطابع الإقليمي على سلاسل التوريد الخاصة بهم. أبلغ المحييون على الاستطلاع أيضا عن إحراز تقدم جيد في جهودهم لتحسين ذكاء سلسلة التوريد والتخطيط وإدارة المخاطر. وصلت حصة المحييين الذين لديهم رؤية شاملة لمورديهم من المستوى الأول إلى ٦٠٪، مما يجعل هذه السنة الثانية على التوالي التي زاد فيها هذا الإجراء بنسبة عشر نقاط مئوية. يعتقد أكثر من ثلاثة أرباع الشركات أن لديها قدرات داخلية كافية لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، إلى جانب هياكل صنع القرار الفعالة.

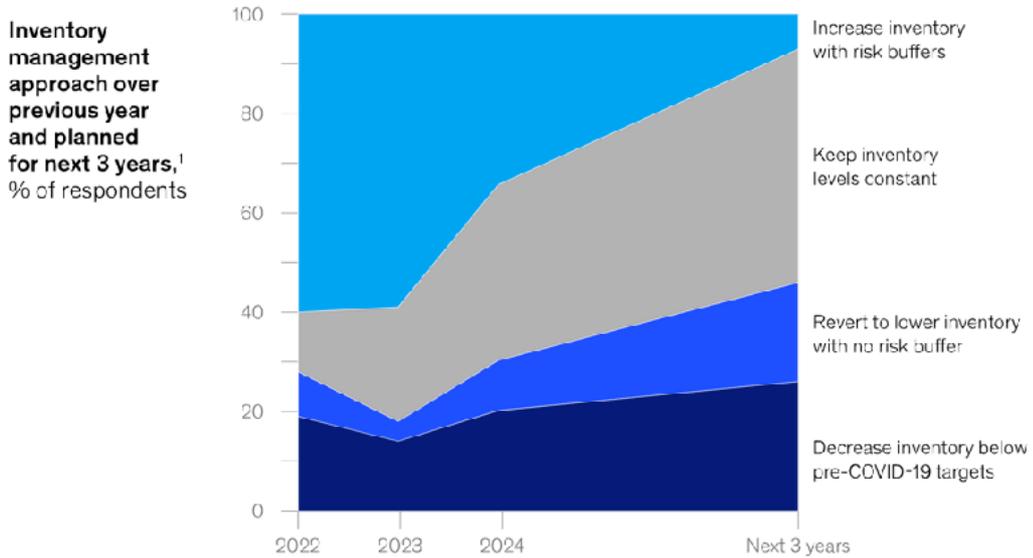
يقول ثلثا المشاركين في الاستطلاع إنهم يحرزون تقدما في تنفيذ أنظمة التخطيط والجدولة المتقدمة (APS). تشكل هذه الأنظمة عنصرا رئيسيا في رقمنة سلسلة التوريد الحديثة. إنها تمكن الشركات من التخطيط بشكل أكثر دقة، والاستجابة للاضطرابات بسرعة أكبر، وتحسين مرونتها من خلال تقييم سيناريوهات سلسلة التوريد المتعددة.

علاوة على ذلك، بدأت الشركات في فك التدابير قصيرة الأجل التي وضعتها أثناء وبعد وباء كوفيد-١٩ مباشرة. انخفض عدد المشاركين في الاستطلاع الذين يعتمدون على مخازن مخزون أكبر لإدارة الاضطرابات بشكل حاد إلى ٣٤٪، من ٥٩٪. ومع ذلك، تم إجبارهم على بعض هذا الانخفاض: أفاد ٦٪ من المجيبين أنهم يريدون زيادة مخزونات السلامة ولكن تم منعهم من القيام بذلك بسبب القيود النقدية أو القدرة.

تنقسم وجهات النظر حول استراتيجية الجرد المستقبلية بالتساوي بين المجيبين على الاستطلاع (الشكل ١). تقول حصة ٤٧٪ إنهم يخططون للحفاظ على مخزوناتهم الإجمالية عند المستويات الحالية، مع بعض التغييرات التخطيطية في التشكيلة أو الموقع عبر شبكاتهم. وفي الوقت نفسه، يتوقع ٤٦٪ من المجيبين تقليل أو القضاء على مخازن المخاطر، مع انخفاض المخزونات إلى مستويات ما قبل الوباء أو أقل منها. ٧٪ فقط يخططون لمزيد من الزيادات في مخزون الشبكة.

الشكل ١

Inventory buffers are no longer the preferred way to mitigate supply chain risks.



¹Question: How have your inventory levels evolved across your global network (raw materials to finished goods) in the last year?
Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

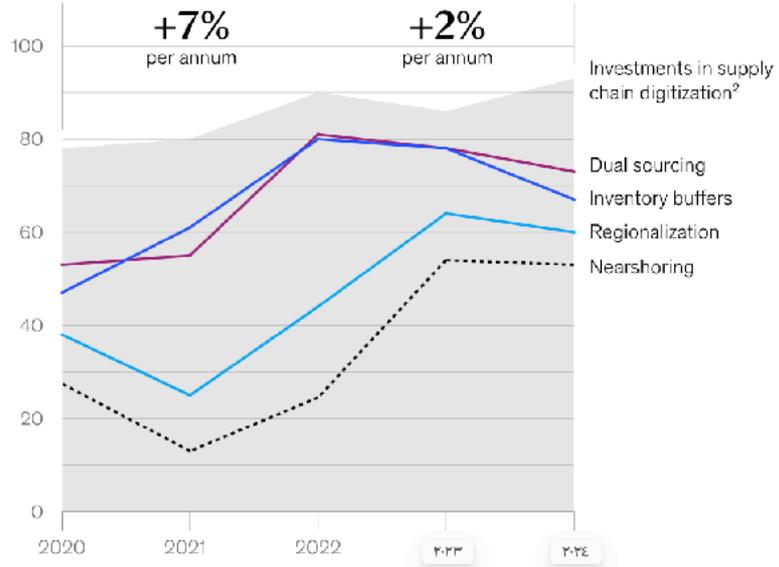
تباطؤ التقدم

هناك أيضا الكثير من العلامات على أن الثورة في مرونة سلسلة التوريد تفقد الزخم. ظلت النسبة المئوية للمستجيبين الذين يتبعون استراتيجيات المصادر المزدوجة أو الهيكلية الإقليمية أو النيبية ثابتة على مدى العامين الماضيين، على سبيل المثال (الشكل ٢). يستقر الاستثمار الإجمالي في رقمنة سلسلة التوريد بعد النمو السريع بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٣.

الشكل ٢

Companies are implementing fewer measures to improve supply chain resilience, and recent growth in digital spend is slowing.

Footprint resilience measures in implementation over previous year,¹ % of respondents



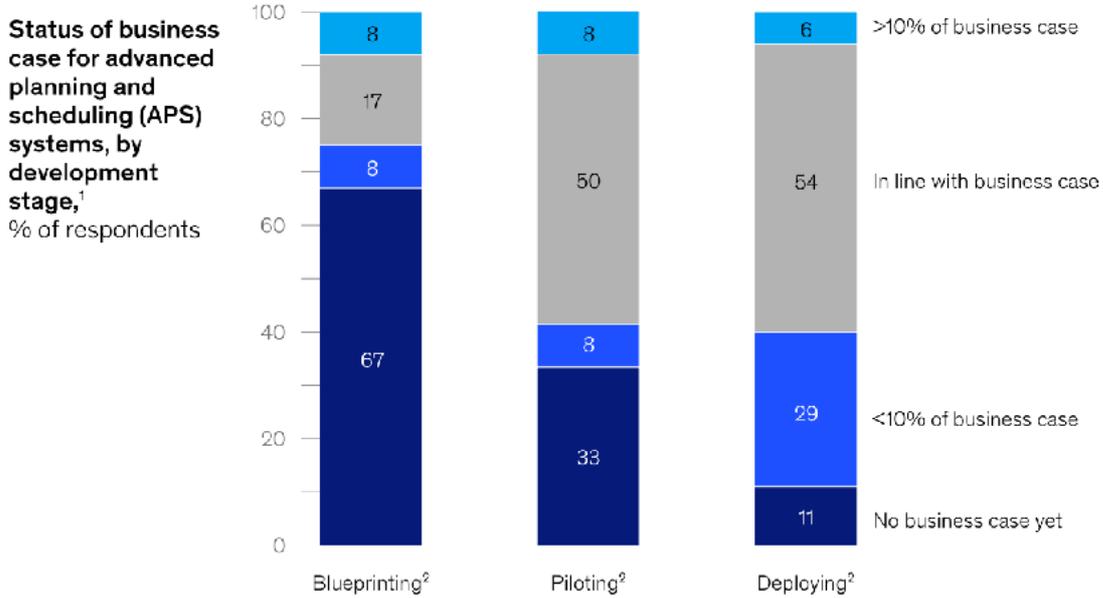
سؤال: أي من خيارات مرونة البصمة التالية (إن وجدت) بدأت بالفعل أو أكملت التنفيذ في العام الماضي؟
سؤال: إلى أي مدى قمت بزيادة الاستثمار في تقنيات سلسلة التوريد الرقمية في العام الماضي؟
المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

في حين أن ثلثي الشركات التي شملها الاستطلاع تستثمر في أنظمة APS (بزيادة ١٤ نقطة مئوية عن أرقام العام السابق)، فإن ١٠٪ فقط أكملت عمليات نشرها. والشركات غير واضحة بشأن القيمة التي تقدمها هذه الأنظمة. يعترف ثلث المجيبين بأنهم ليس لديهم حالات عمل محددة كمياً لأنظمة APS، ويقول ١٥٪ إن تنفيذاتهم لم تلبى أهداف العمل (الشكل ٣).

الشكل ٣

Companies are slow to create the business case for advanced planning and scheduling systems.



ما القيمة التي تم التقاطها من نشر APS؟
المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

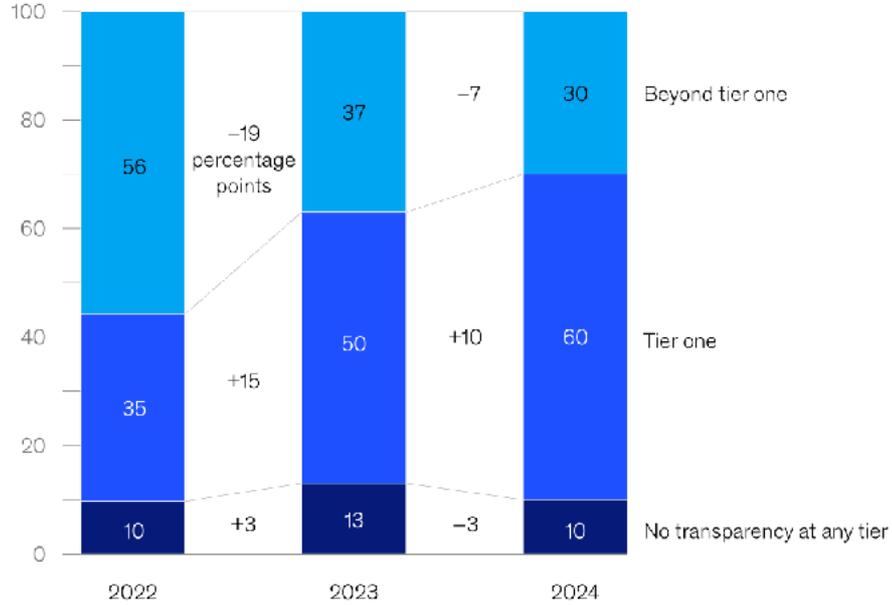
فجوات كبيرة متبقية

سيكون هذا التباطؤ في النشاط الذي يعزز المرونة لسلاسل التوريد مفهوماً إذا كانت المنظمات قد أكملت العمل الذي قررت القيام به. لكن المحييين على الاستطلاع يدركون تماماً القيود المفروضة على أنظمة إدارة سلسلة التوريد الخاصة بهم. تواصل الشركات تحسين فهمها للموردين المباشرين، على سبيل المثال. انخفضت نسبة المحييين الذين يقولون إن لديهم رؤية جيدة لمستويات أعمق من سلسلة التوريد بنسبة سبع نقاط مئوية، وهو الانخفاض السنوي الثاني على التوالي في هذا الإجراء (الشكل ٤).

الشكل ٤

Tier-one transparency continues to increase, but at the expense of deeper-tier analysis.

Transparency of supply chain by tier reached,¹
% of respondents



ملاحظة: قد لا يصل إلى 100٪، بسبب التقريب.
سؤال: sy؟ كيف تصف شفافية متعددة المستويات اليوم نتيجة لاضطرابات سلسلة التوريد في العام الماضي (n = 88) المصدر: استطلاع ماكينزي العالمي لقادة سلسلة التوريد، 26 أبريل - 10 يونيو 2024

McKinsey & Company

يجب أن يكون هذا مصدر قلق لأن الاضطرابات الكبيرة غالباً ما تبدأ في عمق سلسلة التوريد. وبمجرد أن تعاني الشركات من اضطراب في سلسلة التوريد، يستغرق الأمر أسبوعين في المتوسط للتخطيط والتنفيذ للاستجابة – أطول بكثير من الدورة الأسبوعية النموذجية للمبيعات وتنفيذ العمليات. وفي الوقت نفسه، يتزايد الضغط من أجل شفافية أفضل في سلسلة التوريد العميقة. تتطلب قوانين سلسلة التوريد الجديدة بشكل متزايد من الشركات ضمان إنتاج جميع المدخلات وفقاً للمعايير البيئية ومعايير حقوق الإنسان. على سبيل المثال، فإن توجيه العناية الواجبة لاستدامة الشركات الصادر عن الاتحاد الأوروبي ساري المفعول بالفعل بالنسبة لبعض الشركات. يقول ٩٪ فقط من المشاركين في الاستطلاع إن سلاسل التوريد الخاصة بهم متوافقة حالياً مع القواعد الجديدة، حيث يعترف ٣٠٪ بأنهم متأخرون أو متأخرون بشكل كبير في جهود الامتثال الخاصة بهم. لا يزال نقص المواهب، وخاصة المواهب الرقمية، يعوق جهود تحويل سلسلة التوريد. من بين الذين شملهم الاستطلاع، يقول ٩٠٪ إن شركاتهم تفتقر إلى المواهب الكافية لتحقيق أهداف الرقمنة الخاصة بهم. لم يتغير هذا الرقم بأي طريقة ذات مغزى منذ المسح الأول في عام ٢٠٢٠.

لا يزال المخبون على الاستطلاع قلقين أيضا من أن فرق الإدارة العليا لديهم معرفة محدودة بقضايا سلسلة التوريد. زادت تقارير الأسهم التي تفيد بأن مجالس إدارتها لديها فهم عميق لمخاطر سلسلة التوريد هذا العام ولكنها لا تزال منخفضة عند ٣٠٪. ربما يكون الأمر الأكثر إثارة للقلق هو الانخفاض الحاد في وتيرة مناقشة مخاطر سلسلة التوريد على مستوى الإدارة العليا. في استطلاع عام ٢٠٢٣، قال ما يقرب من نصف المخبين إن منظماتهم لديها إيقاع منتظم للإبلاغ عن مخاطر سلسلة التوريد. هذا العام، انخفضت هذه الحصة إلى الربع، حيث عادت معظم الشركات إلى التقارير المخصصة استجابة للاضطرابات أو ظهور مخاطر جديدة كبيرة.

الطريق إلى الأمام

للبقاء في صدارة تحديات سلسلة التوريد المستقبلية، يجب على الشركات مواصلة جهودها المستمرة لبناء المرونة واتخاذ إجراءات جديدة لمعالجة النقاط العمياء في أنظمتها وعملياتها وقدراتها. توفر البيانات من استطلاع الرأي الخاص بنا بعض الأفكار حول كيفية تحقيق ذلك.

لا تدع البيانات غير الكاملة تكون عدوا للرقمنة الجيدة

تشكل مشكلات البيانات عنق الزجاجة الرئيس للعديد من مشاريع الرقمنة الجارية. في حين أن هناك علاقة بين جودة البيانات والقيمة التي تحققت من الجهود الرقمية مع سلاسل التوريد، لا يعتقد أي من المخبين على الاستطلاع الذين لديهم أنظمة APS المنشورة أن بياناتهم مثالية، ومع ذلك فإن الكثيرين راضون عن أداء أنظمتهم الجديدة. يشير هذا إلى أن الشركات قد تستفيد من الاقتراب من جودة البيانات مع قاعدة ٨٠ / ٢٠ من خلال الضغط على تنفيذ الأدوات الرقمية بمجرد توفر معظم البيانات، مع وجود عمليات لإصلاح الفجوات لاحقا.

واجه تحدي بناء المواهب

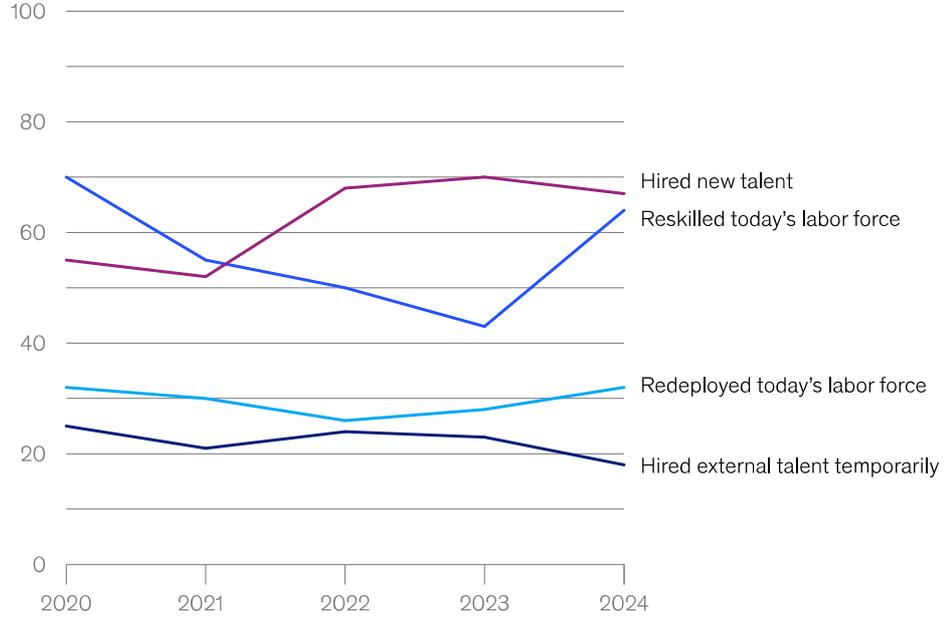
شهدت السنوات الثلاث الماضية تحولا كبيرا في كيفية تعامل الشركات مع اكتساب المواهب الرقمية (الشكل ٥). بعد تفضيل النهج المحلي قليلا في عام ٢٠٢١، تحول معظم المخبين إلى السوق لسد فجوات المواهب بحلول عام ٢٠٢٣. هذا العام، كان البندول يتأرجح مرة أخرى. في مواجهة نقص حاد في المواهب الرقمية في جميع الصناعات، يقوم قادة الشركات الآن بتجديد قدراتهم الداخلية في التدريب

وتنمية المواهب . على المدى الطويل، قد تكون هذه هي الطريقة الأكثر فعالية لتأمين إمدادات مستدامة من المهارات .

الشكل ٥

Supply chain leaders are pivoting back toward in-house training programs.

Talent development actions taken over previous year,¹
% of respondents



¹Question: Which actions have you taken to get the right digital talent for your supply chain organization in the last year?
Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

تسريع اعتماد الذكاء الاصطناعي

يفتح التطور السريع للأدوات الرقمية المتقدمة فرصاً جديدة في تخطيط سلسلة التوريد والعمليات وإدارة المخاطر (الشكل ٦). تعمل هذه الأدوات بالفعل على تشكيل خطط رقمنة المنظمات، كما يتضح من زيادة كبيرة في الاهتمام بأدوات تخطيط الطلب. في السنوات القادمة، نتوقع أن توفر هذه التقنيات وظائف إضافية في مجالات أخرى.

الشكل ٦

Interest is rising in AI-based supply chain tools, especially for demand planning.

Interest in advanced digital and AI-based tools,¹ % of respondents

		Use cases
Planning and scheduling	74	Demand planning
	57	Inventory optimization
	49	Production and material planning
	48	S&OP/IBP ²
	36	Distribution planning
Risk and transparency	55	End-to-end supply chain visibility
	52	Risk assessment and simulation
	33	Early-warning system
Network and logistics	36	Transport management
	35	Network modeling
	26	Warehouse management

¹Question: In which supply chain areas have you or are you planning to implement advanced analytics beyond your enterprise resource planning and advanced planning and scheduling systems (eg, optimization algorithms, machine/reinforcement learning, deep learning, predictive modeling, AI, gen AI, robotic process automation)?

²Sales and operations planning/integrated business planning.

Source: McKinsey Global Supply Chain Leader Survey, April 26–June 10, 2024 (n = 88)

McKinsey & Company

هناك فرصة كبيرة في تخطيط الإمدادات: يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أتمتة تحليل مصادر البيانات المتعددة المنظمة وغير المنظمة من مستويات متعددة من الموردين ومقدمي الخدمات اللوجستية وأنظمة بيانات أرضية المتجر وأنظمة التنبؤ بالطلب الداخلية. آخر هو في أنظمة الإنذار المبكر لمخاطر سلسلة التوريد المحتملة التي تقيم البيانات من مصادر متنوعة مثل المعلومات المالية للموردين، والتنبؤات الجوية طويلة المدى، وحركة المرور على وسائل التواصل الاجتماعي.

أغلق فجوة غرفة الاجتماعات

فشل قادة سلسلة التوريد في الحصول على مقعد على الطاولة العليا عندما كان انقطاع الإمدادات في طليعة جدول أعمال فرق الإدارة العليا. الآن يجب عليهم إيجاد طرق لتثقيف وإعلام الإدارة العليا بقضايا وتحديات سلسلة التوريد. لا تزال أفضل الممارسات هنا نادرة، ولكن بعض المحييين على الاستطلاع يتخذون خطوات استباقية، بما في ذلك تقديم تحديثات منتظمة للمجلس بشأن المخاطر الرئيسية واتجاهات المخاطر والأحداث التي يحتمل أن تكون مدمرة؛ ودمج تحليل المخاطر بشكل أكثر وضوحاً في عمليات البيع وتخطيط التشغيل؛ ونشر تقارير منتظمة عن المخاطر ومؤشرات المخاطر الكمية.

في حين أن الشركات قد خطت خطوات كبيرة في تعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها، فإن أحدث استطلاع لقادة سلسلة التوريد العالمية في ماكينزي يظهر أنه لا تزال هناك نقاط ضعف كبيرة. إن التباطؤ في جهود بناء المرونة، والثغرات في رؤية سلسلة التوريد، وتحديات الامتثال، ونقص المواهب، يترك العديد من المنظمات معرضة للاضطرابات المستقبلية. للحماية من هذه المخاطر، يجب على الشركات إعطاء الأولوية للرقمنة المستمرة وتنمية المواهب وإدارة المخاطر الاستباقية مع ضمان تلقي قضايا سلسلة التوريد الاهتمام على أعلى مستويات القيادة.

هل تولي مؤسستك اهتماما كافيا لمرونة سلسلة التوريد؟ كمقياس بسيط، ضع في اعتبارك عدد هذه الأسئلة التي يمكنك الإجابة عليها بثقة بـ "نعم":

- هل لديك خطة لبناء أو الحصول على المواهب الرقمية التي تحتاجها سلسلة التوريد الخاصة بك؟
- هل تفهم حالة المخاطرة لموردي المستوى الثاني والثالث؟
- هل لديك نظام فعال للإنذار المبكر لمخاطر سلسلة التوريد الداخلية والخارجية؟
- هل يستخدم تخطيط الإمدادات الخاص بك الذكاء الاصطناعي لتقييم سيناريوهات المخاطر كميا؟
- هل متوسط وقتك للتعافي من اضطرابات سلسلة التوريد أقل من أسبوع واحد؟
- هل يفهم مجلس الإدارة الخاص بك تماما مخاطر سلسلة التوريد؟
- هل مجلسك على استعداد لميزانية التخفيف من مخاطر سلسلة التوريد؟

هل نجحت أمريكا في جعل القرار الإسرائيلي قراراً أمريكياً

المحامي د. منير الشواف

للإجابة على العنوان لأبد من ذكر الحقائق التالية لتسلسل وجود الكيان اليهودي في المنطقة وهي:

– تأسيس الكيان اليهودي في إسرائيل دولياً كان في عام ١٩٤٨ م بقرار من الأمم المتحدة، والحرب الشكلية بين العرب واليهود بقيادة رئيس أركان الجيش الأردني البريطاني الجنرال "أبو حنيك" لم تكن إلا تمثيلية لتصنيع الكيان الصهيوني، ولم يكن في ذلك الوقت أي وزن سياسي أو عسكري للولايات المتحدة، بل كل التخطيط كان بقيادة بريطانيا ومساعدة فرنسا، لتأسيس شرق أوسط ما بعد انهيار الخلافة العثمانية، ولتكون إسرائيل دولة معترف بها من الأمم المتحدة وسط كيانات رسم حدودها وشكل أعلامها البريطانيون بموجب اتفاقية (سايكس بيكو) البريطانية والفرنسية.

– لم يظهر أي نفوذ ذو شأن وفاعلية للولايات المتحدة في الشرق الأوسط إلا بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ م وكان ذلك بفضل التدخل الأمريكي على إثر معركة (بيرل هاربر) الجوية والتي حدثت بعلم الاستخبارات الأمريكية وأدت إلى دعم الشعب الأمريكي لرغبة الدولة العميقة للخروج من قوقعة مبدأ (مونرو) التي جعلها تحصر اهتمامها في حديقتها الخلفية، وهي أمريكا اللاتينية، وتم ذلك في مؤتمر "يالطا" الذي نصب الأمريكان والسوفييات قوتين عظميين للعالم، وتراجعت بريطانيا وفرنسا بعد خسارتهما الحرب العالمية الثانية حقيقة إلى مصاف دول الدرجة الثانية.

– إن ما يشاع عن دعم البروتستانتية الانجيلية إلى دولة يهود في إسرائيل أكذوبة كبرى، والحقيقة أن الانجيليين والبالغ عددهم حوالي ٦٠ مليوناً في الولايات المتحدة، يدعمون إسرائيل باتجاه إقامة هيكل سليمان عليه السلام من جديد، تمهيدا للقيام الثانية للسيد المسيح عليه السلام، كما ورد في العهد القديم، وبعد ذلك يتم الاجهاز على الأشرار بقيادة السيد المسيح للنصارى، ولا يبقى منهم إلا ١٤٠٠٠٠ على إثر موقعة هرمجديون (ومن هم الأشرار سوى الذين ادعوا قتل المسيح عليه السلام)، كما ورد في كتاب (يد الله) للكاتب الأمريكية (جريس هالسل).

– لا صحة لسيطرة مجلس الشيوخ والنواب في الولايات المتحدة على القرار السياسي الأمريكي، باتجاه دعم إسرائيل وإن كل ما نسمعه من أخبار بهذا الخصوص ونشأه مباشرة، إن هو إلا منظر خليبي لا يؤخر ولا يقدم في القرار الأمريكي، الذي يتم إخراجه في الردهات المغلقة عند حكومة الظل العميقة الحقيقية، ومجلس الشيوخ والنواب مسيرين بقيادة رئيس الأغلبية والأقلية في مجلسي الشيوخ والنواب سواء جمهوريين أو ديمقراطيين المرتبطين في الدولة العميقة، وما أدل على ذلك إلا القرارات التنفيذية التي يتخذها الرئيس ترامب بصورة منفردة ضد الإدعاء الأمريكي لقيادتهم الديمقراطية المكذوبة والمصنعة بوصفه أكبر موظف عند الدولة العميقة لإدارة البلاد، سوى أن الدولة العميقة التي تحكم الولايات المتحدة لا تؤمن لا بدين ولا بمعتقد سوى مصلحة الولايات المتحدة الأمريكية المرتبطة بمصالحها ارتباطا وجوديا، وإن كان يوجد يهود في الدولة العميقة فهم علمانيون أيضا، تهمهم مصالحهم ويدينون أيضا بمبدأ النفعية كما هو عند أبو الفكر الرأسمالي (آدم سميث) وبالعكس يستغلون اليهود وينصبوهم في مراكز سياسية ومالية وإدارية خدمة لمصالح الولايات المتحدة كما هو في حالة وزير الخارجية اليهوديين (هنري كيسنجر وأنتوني بلينكن) وليس كما يظن بعض متخلفي سياسيي وصحفيي عرب "سايكس بيكو" حيث لا خلاف في القيم والعقلية عند الدولة العميقة في أمريكا بين أعضائها سواء أكانوا يهود أم نصارى أم حتى مسلمين، وكما هو أيضا في حال الأعضاء المشاركين في مؤتمر (دافوس) السنوي في سويسرا، والجميع يعملون لمصالح الولايات المتحدة المترابطة مع مصالحهم.

من هذه المنطلقات الثابتة في عملية صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ تأسيسها عام ١٧٧٦ يتضح أن الدولة العميقة هي التي تتحكم في القرار السياسي، وأن مصالح الولايات المتحدة المرتبطة بمصالح (أكابر مجرميها) هي التي تحدد حتى "أجندة" الرئيس الأمريكي المنتخب حيث يتعاقدون معه بعد أن يرسموا له قواعد وأسس ومنطلقات سياسية، وهو لا يستطيع الخروج عنها وإلا تكون نهايته نهاية كندي أو نيكسون ونائبه سبيرو أغنيو، بإختصار ممنوع الخروج عن النص في مسرحية السياسة الأمريكية والرئيس.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار الحقائق المذكورة أعلاه، تكون سيطرة القرار اليهودي أو الإسرائيلي على القرار السياسي في أمريكا أكذوبة كبرى المقصود منها إخافة العرب والمسلمين من العصا الأمريكية التي

تسوقهم إلى جزرتها، والتي لا ترهب إلا حكام العالم الثالث الذين وصلوا إلى الحكم بانقلابات رغما عن إرادة شعوبهم، فلا كره ولا بغض عند الدول الكبرى، والمصالح هي التي تفرق أو تجمع.

والدليل القريب على ذلك والذي كتبت من أجله هذه المقدمة، هو زيارة وزير الخارجية الأمريكي السيد ((روبيو)) إلى إسرائيل والمؤتمر الصحفي الذي عقده مع رئيس الوزراء الإسرائيلي ((نتنياهو)) بتاريخ ١٧-٢-٢٠٢٥ بخصوص مستقبل الوضع في غزة ومتعلقاته السياسية، وكيف بدأ هذا المسلسل (الترامبي) عندما أعلن الرئيس ترامب (ببوقه) الذي يقصد منه ليس حقيقة الموضوع، بل رمي الحصار في المياه الراكدة ثم متابعة دوائرها سواء للانتهاء أو التدخل قبل ذلك أو التراجع المبوب المدروس مسبقا مع المستشارين، فهو ليس كالقذافي يرمي المفرقات ولا يعرف امتداد دوائرها ولا يستطيع أن يحدده، بل عنده إمكانية السيطرة على هذه الارتدادات بقوة العصا أو بإعزاء الجزرة للوصول إلى ما يظنه اليوم التالي، ولقد تمثل هذا التراجع بتصاريح عن مسؤولين أمريكيين وإسرائيليين خلاصتها ومراحلها، هو تراجع الرئيس ترامب عن طرحه التنفيذي، أن تكون غزة محتلة من أمريكا إلى أن تكون حديقة جميلة بعد أن يعاد إعمارها على نفقة الدول العربية النفطية، بعد تهجير أهالي غزة إلى مصر والأردن، وصرح أن مصر والأردن يعارضون لكنهم سيقبلون. وبعد هذه الإهانة الكبرى تراجع إلى أن الترحيل ليس قسرياً إنما هو اختياري، ثم يتم التراجع في المؤتمر الصحفي الذي جمع ((روبيو)) وزير الخارجية الأمريكية ونتنياهو إلى أن الرئيس الأمريكي يوافق على ما توافق عليه إسرائيل، وأن أمريكا تدعم الموقف الإسرائيلي، وتصريح السيد "روبيو" بأن أمريكا ستدعم إسرائيل في رؤيتها طالما أن ((روبيو)) وزير خارجية وترامب رئيسا لها، بينما صرح رئيس مكتب الحكومة الإسرائيلية أن الموضوع هو إنهاء حماس عسكريا وسياسيا في غزة، ثم التراجع عن هذا من أن المقصود هو كسر إرادة حماس العسكرية إلى أن انتهى "الترامب" بعد كل هذه الترميمات المستهتره بالعالم العربي والإسلامي إلى أن ((التهجير ليس قسرياً)) وإرادة منفردة بل هو توافقي وغير إلزامي، يعني كما يقول المثل العربي ((كأنك يا أبو زيد ما غزيت))، ولقد أكد على كل هذه النتيجة مبعوث الرئيس الأمريكي للشرق الأوسط مستر "ستيف ويكوف" آخر محاولات ترقية واضحة أن الحماس الأمريكي المفتعل الزائد في موضوع غزة غير مرغوب لدى الساسة الإسرائيليين ويشعرون أنه توريط لهم، وإنه بمثابة سيطرة على القرار الإسرائيلي، ويظهر أن الولايات المتحدة كما يقولون (ملكية أكثر من الملك) فلماذا إذن؟ لا يمكن التفسير إلا من خلال أن سياسة الدولة العميقة منذ العهد

(الأوبامي) وإسقاط صدام لم يتم التراجع عنها، وهي الاتجاه نحو شرق أوسط واسع، وإنهاء شرق أوسط (سايكس بيكو) الأوروبي، من خلال سياسة الفوضى الخلاقة التي أعلنتها "كوندوليزا رايس" عام ٢٠٠٤ بعد سقوط بغداد، وهذه السياسة تشمل الشرق الأوسط بما فيه جغرافية إسرائيل وسياستها ومآلها كدولة يهودية، تجاوزتها الأحداث التاريخية والجغرافية والسياسية انطلاقا لنظام عالمي جديد قد لا يكون في مصلحة إسرائيل كدولة يهودية، وهذا الذي يخيف إسرائيل من السياسة الأمريكية، وهذا يفسره السلوك الأمريكي المسيطر والمهيمن على القرار الإسرائيلي، وإن هذا السلوك يقود إسرائيل في الحقيقة رغما عنها إلى ما تريده الولايات المتحدة من حيث المال، بحيث تضع إسرائيل في مواقف محرجة وضعيفة وإفهامها بالأفعال لا بالأقوال، أنها لن تعيش بدون الدعم الأمريكي سلاحا ومالا ومتوافقا مع سياسة ترامب بأن أمريكا لا تعطي مالا بدون فائدة، وبهذا تستطيع أن تسيطر على قرارها السياسي، وأن تُظهر ((نتنياهو)) رئيس الوزراء كصبي مدلل عند وزير الخارجية "روبيو" لكنه يبقى صبياً، حيث تُفهم أمريكا إسرائيل أنها تقودها إلى مصطلحتها بالسلاسل كما قال ذلك مسبقا مساعد وزير الخارجية الأمريكي في عهد كارتر ((جون بول)) والخوف عند اليهود الصهيونيين أن تنتهي بهم هذه القيادة إلى إنهاء وجودهم ككيان يهودي ويذوبون ضمن الشرق الأوسط الواسع المصري بالنسبة لأمريكا، حيث لا تستطيع أن تتراجع عنه لأنه أصبح جزءا من النظام العالمي المتوقع وهذا ما كان يخاف منه في كتابه (مكان تحت الشمس) من أن إسرائيل قامت بموجب قرار من الأمم المتحدة كما أسستها ويخشى أن تتغير هذه الظروف التاريخية وتشطبها الأمم المتحدة، هذا ما فهمه من مسؤول أمريكي بعد الكأس العاشر عندما كانا يتبادلان الأنخاب ولذلك لن تعتمد إسرائيل إلا على نفسها في البقاء.

فهل تغير الظروف الدولية تحت زوال إسرائيل؟

إنه نظام عالمي سيولد، ولا يرحم.

إنه العالم الغربي الرأسمالي الذي لم يرحم حتى رؤسائه ومناصريه.

بناء رؤية مشتركة لشركات البحث والتطوير الدوائية بين الموردین¹

Gaurav Agrawal

Senior partner in McKinsey's New York office

Ketan Kumar

Partner in the London office

Navraj Nagra

Associate partner

Peter Pfeiffer

Senior partner in the New Jersey office

Saurabh Goyal

Partner

Bettina Olshausen

Alumna of the Boston office

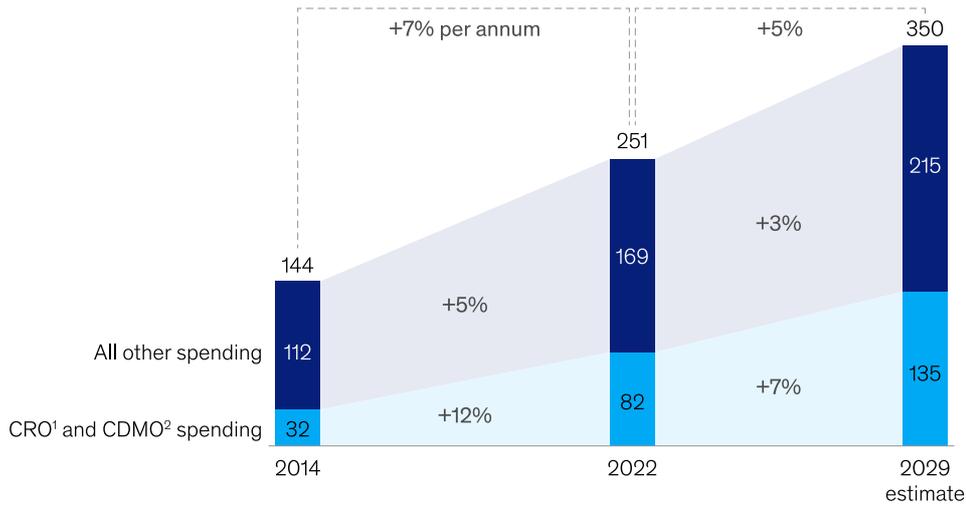
الابتكار مزدهر في صناعة المستحضرات الصيدلانية الحيوية. على مدى العقد الماضي، نما حجم مرشحي المرحلة الأولى في خط أنابيب تطوير الأدوية بنسبة ٦٠٪، اختراقات محتملة واعدة في علاج مجموعة واسعة من الأمراض. في الوقت نفسه، كان هناك تحول ملحوظ في جميع أنحاء الصناعة نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة البحث والتطوير. مدفوعا بالحاجة إلى المرونة والخبرة المتخصصة والوصول العالمي الأوسع، قامت المنظمات الصيدلانية بإشراك منظمات البحوث التعاقدية (CROs) ومنظمات تطوير العقود والتصنيع (CDMOs) وغيرها من الموردین لتغطية كل جانب تقريبا من جوانب تطوير الأدوية، من تحديد الأهداف إلى تنفيذ التجارب السريرية. يسمح الاستعانة بمصادر خارجية أيضا لمنظمات البحث والتطوير بالتكيف مع النشاط التجريبي المتقلب؛ والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة، مثل العلاج بالخلايا التائية CAR؛ والوصول إلى مجموعات متنوعة من المرضى، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والامتثال في عملياتها.

¹ Building a shared vision for pharma R&D–supplier partnerships, January 9, 2025, McKinsey Co., [Link](#).

في عام ٢٠٢٢، بلغ متوسط تكلفة تطوير دواء جديد ٢.٣ مليار دولار²، ذهبت حصة متزايدة من هذا الإنفاق إلى CROs و CDMOs؛ من عام ٢٠١٤-٢٠٢٢، نما إنفاق CRO و CDMO بنسبة ١٢-١٣٪ سنويا، مقارنة بالزيادة السنوية بنسبة ٧-٨٪ في إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير (الشكل ١). من المتوقع أن يتسارع هذا الاتجاه للاستعانة بمصادر خارجية، حيث يتوقع أكثر من ٨٠٪ من المحييين في استطلاع حديث أجرته شركة ماكينزي لقادة من الشركات الرائدة في مجال البحث والتطوير في مجال الأدوية والموردين أن يرتفع إنفاق الموردين بنسبة ١٠-٣٠٪ على مدى العامين إلى الخمس سنوات القادمة³، وبحلول عام ٢٠٢٩، نتوقع أن يضاعف إجمالي الإنفاق على CRO / CDMO إجمالي عام ٢٠١٤.

The growth of outsourced R&D is outpacing overall pharma R&D spending.

Annual global pharmaceutical industry R&D spending, \$ billion



¹Contract research organizations.

²Contract development and manufacturing organizations.

McKinsey & Company

نظرا للأهمية المتزايدة للعلاقة بين البحث والتطوير والموردين، قد يكون التوقيت مناسباً لشركات الأدوية والموردين للبحث عن فرص لتبسيط علاقاتهم وتعزيز تعاون أكثر فعالية. هذه المقالة - التي تفصل المكون الثامن (والنهائي) للأداء المتفوق المستدام للبحث والتطوير المقدم في مقالتنا الرئيسية، "صنع المزيد من الأدوية المهمة" - تسلط الضوء على فرص العلاقات بين الموردين "النضج" بين الأدوية، وتصف النماذج

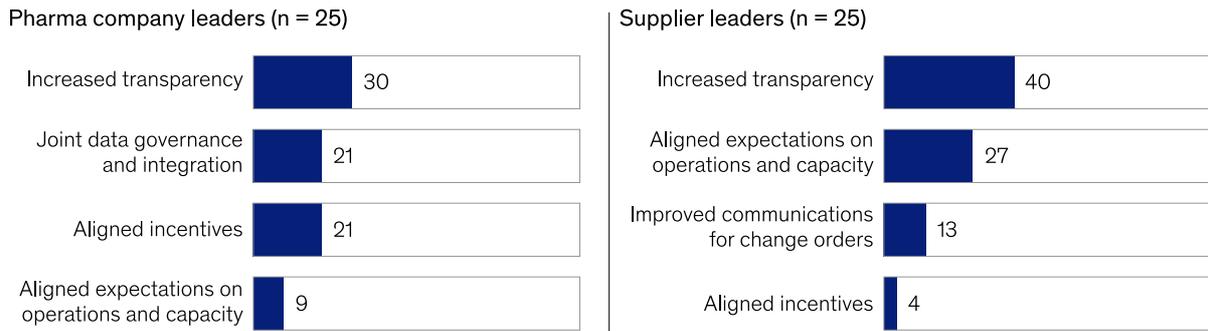
الأولية للشراكة الاستراتيجية، وتقتصر الخطوات التالية الملموسة التي يمكن لشركات المستحضرات الصيدلانية الحيوية اتخاذها لإطلاق القيمة من علاقاتها مع البائعين.

تعزيز العلاقات بين الأدوية والموردين

على الرغم من أنها مفيدة لمنظمات البحث والتطوير في مجال الأدوية، إلا أن بعض العلاقات بين الموردين والصيدلاني تفتقر إلى النضج – رؤية مشتركة ومساءلة مشتركة وحوكمة شفافة – تحتاج إلى تحقيق المكاسب المحتملة في كفاءة البحث والتطوير ومرونته بشكل كامل. تكشف نتائج استطلاع الرأي خمسة مجالات يرى فيها كلا الشريكين فرصاً لإطلاق قيمة أكبر من تعاونهما (الشكل ٢).

Both pharma R&D leaders and their suppliers rank increased transparency as a major key to strengthening their partnerships.

Key factors for a successful pharma–supplier relationship,¹ % of respondents rating 8 or higher



¹Question: What are the biggest challenges you face in R&D vendor management/relationships? (rate each of the challenges from 1 – low to 10 – high). Source: McKinsey Pharma–Supplier R&D Pulse Survey, Aug 2024 (n = 50)

McKinsey & Company

١. زيادة الشفافية. يستشهد كل من البحث والتطوير في مجال الأدوية والمجيبين على الموردين بزيادة الشفافية كمجال حاسم للتحسين. يتضمن تعزيز بيئة من الانفتاح وضع اتفاقات على مستوى الخدمة تحدد بوضوح التوقعات والنواتج، وتنفيذ نماذج تسعير مباشرة وشفافة، ومشاركة خطط تطوير خطوط الأنابيب واحتياجات الأعمال المستقبلية مع الموردين المهمين – مما يساعد تلك المنظمات في التنبؤ والتخطيط.

٢. حوافز متناسقة. للحد من أوجه القصور في التكلفة المتأصلة في نماذج الاستعانة بمصادر خارجية التقليدية، يمكن لـ CROs و CDMOs الاستفادة من الحلول القائمة على التكنولوجيا والنماذج المالية التي تركز على الكفاءة والفعالية. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الانتقال من

التسعير التقليدي القائم على الوقت أو الحجم إلى النماذج القائمة على النتائج إلى مواءمة حوافز الموردين مع الأولويات الصيدلانية للجدول الزمنية المتسارعة وإدارة التكاليف بشكل أكثر صرامة. على الرغم من أن تنفيذ مقاييس الأداء القوية وأنظمة الرصد المطلوبة لهذا التحول سيتطلب استثماراً مقدماً للوقت والموارد، فإن المواءمة الناتجة عن الأهداف يمكن أن تفيد كلا الطرفين على المدى الطويل.

٣. حوكمة البيانات المشتركة وتكاملها. مع استمرار نمو حجم وتعقيد بيانات البحث والتطوير، تصبح معالجة البيانات الفعالة أكثر أهمية. لإطلاق الإمكانيات الكاملة لبياناتها المشتركة، يجب على شركات الأدوية ومورديها الرئيسيين إنشاء بروتوكولات مشتركة لحوكمة البيانات والاستثمار في منصات بيانات متكاملة يمكنها تخزين واستخراج الأفكار من أنواع بيانات متعددة، مثل البيانات السريرية والجينومية والعالمية الحقيقية.

٤. التوقعات التشغيلية المتوافقة. غالباً ما تؤدي التوقعات غير المتحاذية إلى الاحتكاك في علاقات الموردين. لتمكين عمليات أكثر سلاسة، ينبغي للشركات أن تحدد بوضوح متطلبات الموارد والمسؤوليات لكلا الطرفين. يمكن أن يساعد إنشاء عمليات موحدة للأنشطة الروتينية ومراجعة وتعديل تخطيط القدرات بانتظام في منع سوء الفهم وضمان أن يكون كلا الطرفين مجهزين لتلبية متطلبات المشروع.

٥. تحسين التواصل بشأن أوامر التغيير. للتخفيف من تأثير أوامر التغيير على الجدول الزمنية والتكاليف للمشروع، يجب على شركات الأدوية إنشاء عمليات موازنة شفافة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية العامة وتشمل مراقبة التكلفة والأداء في الوقت الفعلي. يمكن لهذه الإجراءات أن تسهل القرارات القائمة على البيانات، والحد من النفقات، وتحسين كفاءة التكلفة. يمكن أن تقلل المشاركة المبكرة للموردين في تصميم الدراسة أيضاً من الحاجة إلى أوامر التغيير، في حين أن عمليات الاتصال والموافقة الواضحة تضمن الحل في الوقت المناسب عند الضرورة.

إشراك النماذج الأولية للشراكة المتميزة

بالنظر إلى أن قادة البحث والتطوير في مجال الأدوية غالباً ما يديرون العديد من الموردين، يجب أن تكون شركات الأدوية متعمدة بشأن هيكل العلاقة المطلوبة وانتقائية بشأن تحديد العلاقات التي يجب تحديدها

أولوياتها وتعزيزها. يسمح هذا النهج بتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية ومواءمة الأهداف بشكل أفضل. في بيئة البحث والتطوير الحالية، لا تكفي الاستراتيجية الموحدة.

يحدد بحثنا أربعة نماذج أولية متميزة للشراكة، يتطلب كل منها استراتيجية مشاركة محددة لتحقيق أقصى قدر من القيمة ودفع الابتكار. ستعتمد خصائص النموذج الأولي التي يجب أن تعطىها شركات الأدوية الأولوية على الشخص الذي تتعامل معه – على سبيل المثال، تتطلب العلاقات الاستراتيجية رؤية مشتركة قوية، في حين أن المساءلة المشتركة أمر بالغ الأهمية في جميع الشراكات.

الشراكات الاستراتيجية

يمثل هذا النموذج الأولي التعاون الأكثر شمولاً وطويل الأجل. تتضمن هذه الشراكات رؤية مشتركة طويلة الأجل، وتنمية القدرات التكميلية، وتقاسم المخاطر في بعض الأحيان. يعد التعاون بين ICON و LEO Pharma مثالاً على شراكة استراتيجية تهدف إلى تحسين تنفيذ التجارب السريرية في الأمراض الجلدية الطبية.⁴ لإدارة هذه العلاقات بشكل فعال، يمكن لشركات الأدوية إنشاء هياكل حوكمة مشتركة، وتنفيذ برامج الابتكار التعاوني، وفي بعض الأحيان، النظر في استثمارات الأسهم أو اتفاقيات التفرد في المجالات الحرجة.

شراكات الابتكار

يركز التعاون مع النماذج الأولية للابتكار على مواضيع أو مشاريع مبتكرة محددة تستخدم القدرات الفريدة للمورد التي قد تفتقر إليها الأدوية داخلياً. يوضح تعاون إيلي ليلي مع إيفوتيك بشأن الأمراض الأيضية هذا النهج. تستفيد إيلي ليلي من خبرة إيفوتيك، في حين تمكن إيفوتيك من الوصول إلى موارد ليلي⁵، غالباً ما تتضمن المشاركة الناجحة في هذه الشراكات إنشاء فرق ابتكار مشتركة، وإنشاء اتفاقيات واضحة للملكية الفكرية، واستخدام أساليب إدارة المشاريع الرشيقة.

شراكات الإنتاجية

على الرغم من أن هذا النموذج الأصلي أقل بروزاً من الشراكات الاستراتيجية أو الابتكارية، إلا أن تركيزه ينصب على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال التخطيط والتنفيذ المشتركين. عادة ما تنفذ الشركات التي تشارك في شراكات الإنتاجية برامج التحسين المستمر المشتركة، وتبادل أفضل الممارسات، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة التي تركز على الكفاءة.

الشراكات القائمة على الأداء

تمثل الشراكات القائمة على الأداء العلاقة الأساسية مع الموردين، وهي أكثر تكتيكية ومعاملات. يسمح هذا النهج للشركات بالتركيز على نقاط قوتها الأساسية مع الاستفادة من الخبرة الخارجية والكفاءة للمهام غير الأساسية. على سبيل المثال، يتم الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية مثل تطوير البروتوكول واختيار الموقع داخليا للحفاظ على السيطرة والميزة التنافسية، في حين يتم الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة القابلة للتكرار أو القياسية مثل الجداول والقوائم وبرمجة الأرقام وتحليل البيانات من أجل التنفيذ بشكل أسرع.

عوامل تمكين الشراكة الناجحة

من تحليلنا للعلاقات الناضجة بين الأدوية والموردين، تظهر أربعة عوامل تمكين رئيسية على أنها حاسمة لشراكة ناجحة:

١. أفضل وظيفة شراء وتعاقد في فئتها. تعتمد الإدارة الفعالة للموردين على وظيفة الشراء والتعاقد الداخلية من الدرجة الأولى المجهزة بالمفاوضين المهرة وأنظمة لمراقبة أداء الموردين والامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر (الشكل ٣). تشمل الفوائد المحتملة وفورات في التكاليف من الشروط المواتية، وتقليل مخاطر الاضطراب، وتحسين أداء الموردين، مما يعزز الكفاءة الإجمالية لسلسلة التوريد.
٢. علاقة تجارية ومشتريات متماسكة بشكل وثيق. يضمن التعاون السلس بين وحدات المشتريات والأعمال أن تكون استراتيجيات الموردين مستنيرة بأهداف العمل. تؤدي الفرق متعددة الوظائف والتواصل المنتظم وجلسات التخطيط المشترك إلى حل أسرع للقضايا وتعزيز المواءمة بين المشتريات والأعمال.
٣. قيادة متورطة مدفوعة بالكفاءة. يجب على قادة البحث والتطوير في مجال الأدوية تحسين إنفاق الموردين وتحديد علاقات الموردين التي تهم الوظائف الداخلية الحرجة. ينبغي عليهم إجراء تحليل للإنفاق بانتظام والإشراف على إدارة الموردين. يمكنهم أيضا استخدام التكنولوجيا لاستخراج رؤى أعمق وتسهيل التواصل بشكل أكثر وضوحا مع الموردين. على سبيل المثال، يمكن استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي لتسريع هذه الأنشطة - بنسبة تصل إلى ٨٠٪ استنادا إلى عملنا السابق مع العملاء - بما في ذلك التدقيق في العقود وتقييم القيمة على المحك لمختلف

السيناريوهات. ويمكن أيضا أن تؤدي مشاركة القيادة في المشتريات إلى مراقبة أفضل للتكاليف، وعلاقات أقوى مع الموردين المهمين، واتخاذ قرارات أكثر استنارة على المستوى التنفيذي.

٤. قدرة قوية على تكامل التكنولوجيا. يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز شراكات الموردين وتسريع وتيرة البحث والتطوير عبر مسارات العمل المختلفة، بما في ذلك إدارة البيانات وتتبع المشاريع والاتصالات. يمكن أن توفر مشاركة البيانات الآمنة والمتوافقة بين شركات الأدوية والموردين على منصة متكاملة رؤى قيمة وتسريع التقدم البحثي.

Leading procurement organizations take control of the contracting process with clearly defined scope of activities.

■ Corporate procurement ■ R&D-dedicated ■ Shared responsibility

Vendor life cycle	Major activities	
① Develop category/ supply strategy	Needs assessment Study allocation Strategy development	Supplier base analysis Risk management
② Execute sourcing strategy	Supplier selection (including Rfx) Contracting	Negotiation and decision Master data management
③ Purchasing and payment	Purchase requisition/demand signal Purchase order	Receipt Payment
④ Supplier life cycle	Supplier performance management	Supplier performance management
⑤ Enabling processes	Business report and data analysis	Other enabling processes

Source: Expert interviews

McKinsey & Company

تتحول العلاقة بين منظمات البحث والتطوير الصيدلاني ومورديها من التفاعلات القائمة على المعاملات والأداء إلى الشراكات الاستراتيجية القائمة على الابتكار. من خلال التركيز على الرؤية المشتركة والمساءلة المشتركة والحوكمة والشفافية، يمكن لشركات الأدوية تقليل التكاليف وتعزيز إنتاجية البحث والتطوير وتسريع تطوير الأدوية لتلبية احتياجات المرضى غير الملباة.

تحويل العقلية والسلوكيات القيادية من مرحلة التفكير إلى التنفيذ لتحقيق النمو^I

أندي ويست

شريك رئيسي بمكتب ماكنزي في بوسطن

جريج كيلبي

شريك رئيسي بمكتب أتلانتا

جيل زوكر

شريكة رئيسية في مكتب نيويورك

كيت سيجل

شريكة بمكتب ديترويت

لويسا غريكو

شريكة في مكتب تورونتو

مايكل بيرشان

شريك رئيسي بمكتب لندن

ريبيكا دوهرتي

شريكة في مكتب خليج سان فرانسيسكو

ساشا ليمان

شريك في مكتب هامبورغ

¹ ماكنزي وشركاه، ١٣ يناير ٢٠٢٥، رابط

لنتخيل شركةً صناعية عريقة ذات تاريخ طويل، اعتمدت في منهجيتها على أساليب الإدارة التقليدية، حتى تحولت مسيرتها إلى حالة من الجمود التي أعاققت تقدمها بشكل ملحوظ، مما أدى إلى ركود سعر أسهمها لعقود.

إلى أن ظهر قائدٌ يحمل رؤيةً جريئةً للتغيير، قائدٌ لم يقف عند حلم النمو، بل عمل على تحقيقه على أرض الواقع. الرئيسة التنفيذية الجديدة للشركة لم تأت بأفكارٍ مبتكرةٍ فقط، بل جاءت أيضاً بعقليةٍ ثورية ترفض العزلة الإدارية ونقص الكفاءة، وتتصدى للوضع الراهن، عبر استغلال التكنولوجيا وعلوم التحليل لاستكشاف الفرص الضائعة والبحث عن مجالاتٍ جديدة للنمو، ومن ثم اتخاذ خطواتٍ سريعة تحقق التوازن المنشود بين تعزيز النمو وخفض التكاليف في الوقت ذاته. وهو ما أدى لاستعادة طاقة الشركة وزيادة سعر أسهمها بما يقارب الضعف خلال عامين فقط.

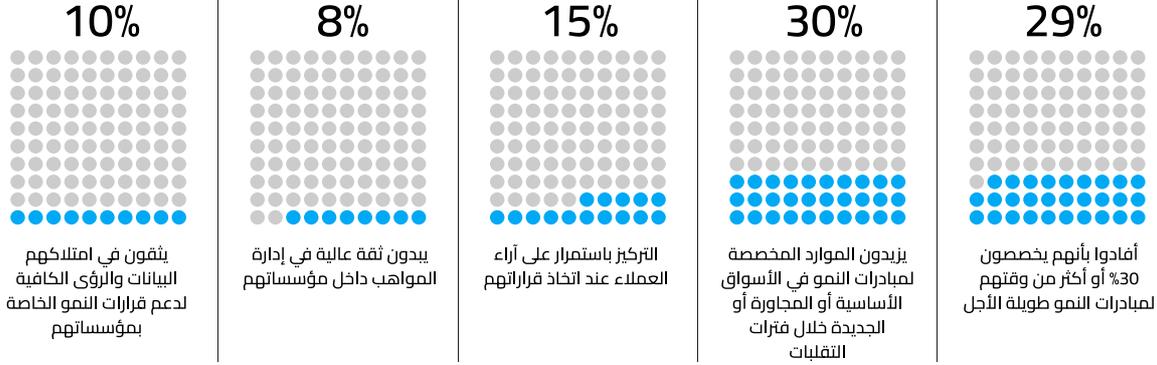
من المؤكد أن الهدف الأسمى لكافة الرؤساء التنفيذيين وكبار القادة في مختلف أنحاء العالم هو تحقيق النمو المريح. وهو ليس مجرد غايةٍ عابرة، بل هو هدفٌ طويل الأمد، أشبه بالتدريب الرياضي المستمر والدؤوب للحصول على قيمةٍ عظيمة في نهاية المطاف. فالشركات ذات النمو المرتفع تحقق عوائد إجمالية للمساهمين تفوق مثيلاتها بنسبة 1٠.٥٠٪.

ولكن، كما هي الحال مع أي هدفٍ رياضي، فإن تحقيق النمو المستدام والحفاظ عليه ليس بالأمر السهل. فقد أظهرت أبحاثٌ سابقةٌ لماكنزي أن شركةً واحدةً فقط من كل عشر شركات استطاعت الحفاظ على معدل نموٍ يتجاوز معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، واحتفظت بمكانها في مؤشر قياس أداء أسواق الأسهم الأمريكية (S&P 500) على مدار ٣٠ عاماً²، فالنمو رحلةٌ تتطلب قدرًا من الشجاعة والتفاني والالتزام.

كشفت دراستنا الاستقصائية الأخيرة، أن العديد من القادة يعتقدون أن منهجيات العمل التي يتبنونها تعزز النمو، وهو ما قد يُخالف الحقيقة. إذ ليس بالضرورة أن تتحول هذه الطموحات إلى سلوكياتٍ وأفعالٍ ملموسة تُترجم النمو إلى واقع. فحتى يتمكن القادة من ترجمة الأفكار إلى أفعالٍ عليهم إحداث تغييرٍ حقيقي في سلوكياتهم وطرق تفكيرهم، وهو ما يتضح من نتائج البحث الموضحة في الشكل ١ (انظر العمود الجانبي "نبذة حول البحث").

معظم القادة لا يتخذون الإجراءات اللازمة لدفع عجلة النمو.

الإجراءات التي يتخذها القادة المتعلقة بالنمو، %النسبة المئوية للمشاركين.



المصدر: استطلاع "عقلية قادة النمو" من مكنزي، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينة من 500 مشارك).

ماكنزي أند كومباني

القادة المتميزون فقط هم من ينجحون في ابتكار مسارٍ يمكنهم من تحقيق النمو المستدام، عبر خمس منهجياتٍ جوهريةٍ للتفكير يتجسد أولها في إعطاء الأولوية لتحقيق الرغبة في النمو، يليها بعد ذلك اتخاذ قراراتٍ جريئةٍ تدفعهم لتجاوز التحديات، ثم التركيز على تلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى جذب المواهب والكوادر، وأخيراً تنفيذ خطط العمل بشكلٍ مُحكمٍ وبدقةٍ متناهية. لذا، فإن الشركات التي تتفوق في نمو الإيرادات والربحية على منافسيها في القطاع ذاته، لا تسير على نفس النهج التقليدي؛ بل تُميّزها قدرتها على سد الفجوة بين المعرفة والتطبيق، فتتحول طموحاتها إلى واقعٍ ملموسٍ يحقق لها التميز ويضمن الاستدامة.

تتجاوز رحلة النمو كونها مجرد سباقٍ سريعٍ، فهي أشبه بماراثونٍ طويلٍ يتطلب التحلي بالصبر والإصرار. فغالباً ما يستغرق الأمر أكثر من ١٨ شهراً حتى تبدأ النتائج في الظهور. ولبلوغ هذه المرحلة، لا يكفي أن يمتلك القائد الطموح أو الذكاء التجاري فقط؛ بل يحتاج إلى تبني استراتيجيةٍ شاملةٍ تتسم بالشجاعة مع المرونة والقدرة على التكيف، ليكونوا معاً الدعائم الأساسية لهذه المسيرة الطويلة.

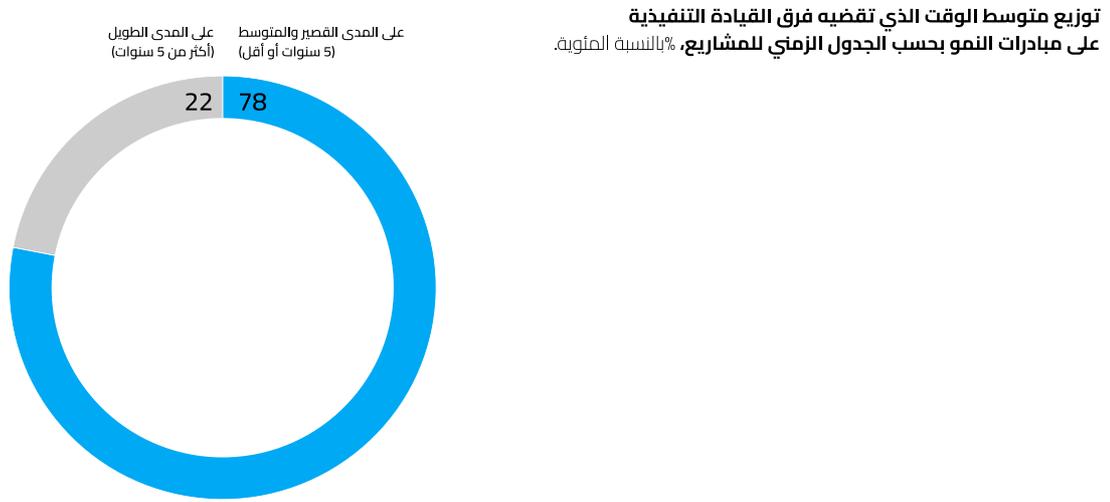
١. الاستثمار في النمو حتى في أوقات الاضطراب وعدم الاستقرار

تحقيق النمو المستدام يتطلب رؤيةً واضحةً وأهدافاً بعيدة المدى تتم ترجمتها إلى خطواتٍ عملية، حيث أشار ٧٢٪ من المشاركين في استطلاعنا إلى وضع النمو على رأس أولوياتهم، عبر تحديد أهداف تفوق

توقعات السوق مقارنةً بنظرائهم ممن يعملون في القطاع ذاته . بالإضافة إلى حرصهم الشديد على توحيد جهود مؤسساتهم خلف تحقيق أهدافٍ طموحة، وإعادة توزيع ما يمتلكونه من موارد ومواهب لتلبية احتياجات مبادرات وخطط العمل سواءً الفورية منها أو المستقبلية .

ومع ذلك، تكشف نتائج استطلاعنا عن وجود فجواتٍ بين طموحات القادة التنفيذيين نحو النمو من جانب، وقدرتهم على ترجمة هذه الطموحات إلى ممارساتٍ ونتائج ملموسة من جانبٍ آخر . فالقادة الذين يتفوقون في الأداء خلال فترات الصعود والهبوط الاقتصادي – عبر إعطاء الأولوية للنمو طويل الأجل على حساب المبادرات قصيرة الأجل – عادةً ما يحققون معدلات نموٍ في الإيرادات أعلى من أقرانهم . ومع ذلك، فقد أشار المشاركون في المتوسط إلى قيامهم بتخصيص ٢٢٪ فقط من وقتهم للمبادرات طويلة الأجل، بينما يستحوذ التخطيط للمهام العاجلة والمشاريع متوسطة المدى على النصيب الأكبر من وقتهم (الشكل ٢) .

يقضي القادة وقتًا أطول على مبادرات النمو قصيرة الأجل مقارنة بالمبادرات طويلة الأجل.



المصدر: استطلاع "عقليات قادة النمو" من ماكزري، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينة من 500 مشارك).

ماكزري أند كومباني

كيف يمكن للقادة الاستثمار في النمو ويعطونه الأولوية بشكل عملي وفعال؟ لكي يحقق القادة التفوق، يجب أن تتوافق سلوكياتهم مع رؤية بعيدة المدى والتزام واضح بتحقيق النمو المستدام (اطلع على العمود

الجانبىّ بعنوان " من صناعة الزجاج إلى الذكاء الاصطناعي التوليدي : مسار شركة Corning الجديد لتحقيق النمو " . كما ينبغي أن تركز جهودهم على الجوانب التالية :

- استثمار المزيد من الوقت في مبادرات النمو طويلة الأجل . كثيراً ما ينشغل القادة بالمهام اليومية التي تبدو ضروريةً وعاجلةً، مما يقلل من قدرتهم على الاهتمام بالمشروعات الكبيرة ذات التأثير الاستراتيجي الفعلي . لذلك، عليهم إن أرادوا تحقيق نجاح يدوم على المدى البعيد، توجيه مواردهم ووقتهم نحو المبادرات التي تُحدث فرقاً حقيقياً، حتى وإن كانت نتائجها مؤجلة وليست فورية .
- الجرأة في تخصيص الموارد اللازمة لمبادرات النمو طويلة الأجل . تُعد القدرة على استكشاف الفرص الواعدة وتخصيص الموارد اللازمة لها واحدةً من أهم المهارات القيادية، خاصةً في ظل تزايد التحديات وقلة الموارد . وتشير الدراسات إلى أن الشركات الرائدة عادة ما تعتمد نهجاً استباقياً منتظماً في تقييم مبادرات النمو التي تطلقها، حيث تزيد نسبة استعدادها لعقد نقاشاتٍ شهرية أو ربع سنوية مع فرق العمل لتقييم هذه المبادرات، وتحديد ما إذا كانت تحتاج إلى خطط جديدة لتسريع بعض الجهود، أو تعديل الاتجاه، أو حتى إيقاف بعض المبادرات التي لا تحقق الأهداف المرجوة منها، بنسبة تصل إلى ١٠٪ عن غيرها من الشركات .
- التواصل المستمر لجعل النمو هدفاً استراتيجياً مشتركاً . فالقادة الذين يضعون النمو كهدف أساسي لفرقهم يدركون تماماً أهمية وضوح الرؤية والآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها جراء التواصل المستمر بين جميع أعضاء الفريق . فإعلان الأهداف الطموحة أمام مجلس الإدارة وكافة الفرق التنفيذية لا يرسخ الالتزام الداخلي فقط، بل يعزز أيضاً الشعور بالمساءلة الجماعية . وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتميز بالشفافية تزيد احتمالية نجاحها بنسبة تصل إلى ٨٠٪، بفضل اعتمادها على التواصل المستمر والفعال بين فرق العمل، والمستثمرين، وحتى الجمهور . ويتحقق ذلك من خلال تنظيم اجتماعاتٍ شاملة، وتقديم تحديثاتٍ دورية للمستثمرين، وإجراء تقييماتٍ منتظمة للأداء، مما يضمن مشاركة الإنجازات وتحفيز الجميع لتحقيق الأهداف المشتركة على المدى الطويل .

٢ . الجرأة في السعي نحو النمو

إن تحقيق النمو المستدام يستلزم تبني عقلية جريئة، قادرة على التفكير بشكلٍ إبداعي مع إدراكها للمخاطر المحتملة ودراستها بشكلٍ دقيق . إذ لم تعد استراتيجيات العمل التقليدية كافية أو قادرة على

تحقيق النمو المستدام؛ بل يجب تطوير هذه الاستراتيجيات لتشمل استكشاف مسارات غير مألوفة تفتح آفاقاً جديدة للنمو، كالتوسع خارج الحدود الجغرافية أو التوجهات المستقبلية التي لم تُستكشف بعد (اطلع على العمود الجانبي بعنوان "من البرازيل إلى السعودية: التوسع في رعاية مرضى السرطان عبر القارات"). وتُشير نتائج الاستطلاع إلى أن ٨٣٪ من الشركات متميزة الأداء تُحفّز فرقها على اختبار أفكار جديدة، كما تُشجعهم على تقبل الفشل كجزءٍ من عملية التعلّم، على ألا يكون لهذا الفشل تبعاتٌ ضخمة، كإهدار الكثير من الوقت أو تحمّل تكاليف باهظة. بينما تكشف النتائج أن ٧٩٪ ممن شاركوا بالاستطلاع يُفضلون عامل السرعة على الإتقان فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجيات النمو، وهو ما يعكس إدراكهم لأهمية التقدم السريع نحو الأهداف الطموحة، واستغلال الفرص المتاحة قبل ضياعها (الشكل ٣).

وبالرغم من أهمية اتخاذ القرارات الجريئة، فإن الواقع يكشف عن تردد القادة في اتخاذها عند تخصيص الموارد وتوجيهها لمثل هذه القرارات، خاصةً في أوقات التقلبات وعدم الاستقرار. فوفقاً لنتائج الاستطلاع، اختار ٣٠٪ فقط من المشاركين زيادة الموارد المُخصّصة لمبادرات النمو، سواء كانت في الأسواق الأساسية أو المجاورة أو حتى الجديدة منها. ولعل هذا التردد يعكس افتقاراً للشجاعة اللازمة لاتخاذ خطواتٍ استراتيجية في اللحظات الحرجة التي تتطلب تحركاً حاسماً. علاوةً على ذلك، فقد أظهر ٤٧٪ من المشاركين ميلهم للتركيز على التكتيكات قصيرة المدى، مثل ضبط الأسعار وأتمتة العمليات، بدلاً من اتخاذ خطواتٍ جريئة كالاستثمار في الابتكار أو التوسع في أسواقٍ جديدة وغير مألوفة حتى وإن كانت إمكاناتها عالية.

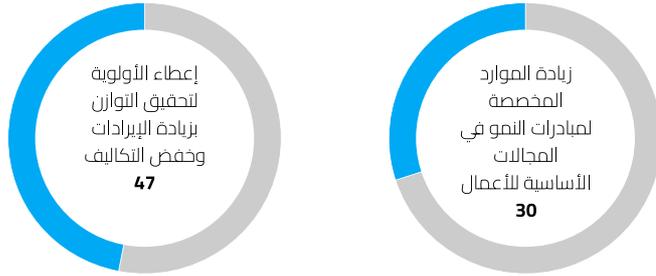
يُفضل القادة اتخاذ خطوات جريئة وسريعة، لكنهم يفشلون في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطوات.

الإجراءات المتعلقة بالنمو التي يتخذها القادة.



نسبة المشاركين الذين يوافقون أو يوافقون بشدة على أنهم يفضلون عامل السرعة على الإتقان، % بالنسبة المئوية (عينه من 480 مشارك).

الإجراءات المتخذة خلال فترات التقلبات وعدم الاستقرار، % بالنسبة المئوية للمشاركين (عينه من 500 مشارك)



المصدر: استطلاع "عقليات قادة النمو" من ماكنزي، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينه من 500 مشارك).

ماكنزي آند كومباني

من أهم ما يُميز قادة الشركات ذات الأداء المرتفع، قدرتهم على اتباع الاستراتيجيات التالية:

- تبني عقلية المخاطرة الواعية ودعم الأفكار المبتكرة والجريئة. وفقاً لما أشار إليه جيف بيزوس، مؤسس شركة أمازون ومديرها التنفيذي، قد يصبح الفشل الناتج عن تجربةٍ ما مفيداً.³ غير أنه ينبغي علينا التفرقة بينه وبين الفشل التشغيلي الذي ينتج عن سوء التنفيذ. لذا، فإن القادة الذين يمتلكون الجرأة الكافية لخوض تجارب جديدة، رغم احتمالية عدم نجاحها، يسرون نحو آفاقٍ أكثر راحةً من التعلم والابتكار والنمو. فقد كشف استطلاعٌ رقمي أجريته ماكنزي في عام ٢٠٢٣ عن تفوق الشركات الأعلى أداءً على منافسيها بنسبة ٦٣٪، وذلك فيما يخص استعدادها لتوجيه مواردها نحو تطوير منتجاتٍ جديدة أو لدخول أسواقٍ جديدة. فيما أظهرت النتائج أيضاً تميّز هذه الشركات بجرأتها في اقتناص الفرص للتحوّل خارج حدود صناعاتها التقليدية بنسبة ٤٤٪ مقارنةً بغيرها من الشركات الأخرى.
- تفضيل السرعة في التنفيذ على الإتقان. تتمتع الشركات المتميزة أيضاً بقدرتها على إنشاء مسارات عملٍ واضحة تتيح للفرق تنفيذ مبادرات النمو بشكلٍ استباقي، كما توفر لها استجابةً سريعةً لمتغيرات السوق غير المتوقعة. وهو ما أكدته الدراسات، إذ كشفت النتائج أن ٦٤٪ من

الشركات المتميزة تستجيب بسرعة لمواجهة التغيرات الداخلية وصدمات السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية تُتيح لها اغتنام الفرص قبل منافسيها.

من أهم منهجيات العمل التي تتبعها الشركات المتميزة هي القدرة على الاستماع الفعلي لعملائها، وتوظيف آرائهم لتحسين تجاربهم الشرائية ودعم معدلات النمو. إذ لا تقتصر مكاسب الشركات من تحسين تجربة العملاء على تعزيز الرضا فحسب، بل تتعدد المكاسب لتشمل تحقيق عوائد أعلى، ونمو أسرع، مع تكاليف أقل. وكما أظهرت أبحاث ماكنزي، فإن الشركات التي تضع تجربة العملاء في قلب استراتيجياتها تحقق ضعف معدل النمو في الإيرادات مقارنةً بتلك التي تغفل هذه النقاط الأساسية⁴. لكن، وبالرغم من الأدلة الواضحة التي تؤكد ضرورة الاهتمام بآراء العملاء، تظهر بعض الفجوات في التنفيذ، فقد أشار ٦٣٪ من المشاركين بالاستطلاع إلى اعتبارهم ملاحظات العملاء مصدرًا رئيسيًا لتوليد الأفكار المُحفزة للنمو (لتأتي بذلك في المرتبة الثانية بعد البحث والتطوير الداخلي والذي بلغت نسبته ٦٤٪). بينما أفاد ١٥٪ فقط، التزامهم بدمج هذه الآراء بشكل مستمر في قراراتهم. فيما أكد ٢٣٪ فقط حرصهم على التفاعل المنتظم مع العملاء ليضمنوا أن تُقدّم منتجاتهم وخدماتهم قيمةً حقيقية لعملائهم (الشكل ٤). هذا التباين بين الرؤية التي تضع احتياجات العملاء كأولوية والواقع العملي لتنفيذ هذه الرؤية، يكشف عن واحدٍ من أهم التحديات الأساسية التي يجب على الشركات التغلب عليها لتحقيق النمو المستدام.

قلة من القادة يتخذون الإجراءات اللازمة لجعل العملاء محور اهتمامهم.

إجراءات النمو التي يتخذها القادة، %النسبة المئوية للمشاركين الذين أجابوا بـ "أوافق بشدة".



المصدر: استطلاع "عقليات قادة النمو" من ماكنزي، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينة من 500 مشارك).

ماكنزي أند كومباني

ينجح قادة الشركات المتميزة في جعل العميل محور اهتمامهم من خلال الخطوات التالية:

- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية. لا تكتفي الشركات ذات الأداء المتميز بفهم الاحتياجات الحالية لعملائها، بل تعتمد على التحليلات التنبؤية لاستشراف احتياجاتهم المستقبلية بشكل دقيق. إن نهجاً كهذا يتطلب من قادة الشركات تبني رؤية أوسع، حتى يتمكنوا من استقراء التحولات الكبرى للأسواق وفهم رغبات العملاء الأساسية بشكلٍ أعمق، لتبدأ بعد ذلك عملية تطوير المنتجات والخدمات بما يلبي تلك الاحتياجات. لذا، يلجأ القادة الناجحون للاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي وأدوات التكنولوجيا المتقدمة التي توفر لهم رؤيةٍ شاملة عن أهم التحديات التي تواجه عملائهم والفرص المتاحة لتحسين تجربتهم في الوقت المناسب. وهو ما أكدته نتائج الاستطلاع، فقد أقرَّ ٤٥٪ من الشركات الرائدة بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لمساعدتهم في فهم احتياجات عملائهم بشكلٍ أفضل.
- استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي للاستجابة لاحتياجات العملاء. تتميز الشركات الناجحة بقدرتها على توظيف أحدث أدوات التكنولوجيا لفهم عملائها بشكلٍ أعمق وتلبية متطلباتهم بطرق مبتكرة، ومن أبرز هذه الأدوات، الذكاء الاصطناعي التوليدي الذي أحدث تحولاً جذرياً في كيفية التفاعل مع العملاء. فقد باتت الشركات تعتمد على الوكلاء الآليين المدعومين بتلك التقنيات، لتتمكن من الرد على استفسارات العملاء بالسرعة المطلوبة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، فضلاً عن قدرة هؤلاء الوكلاء الآليين على أتمتة المهام المعقدة ما يسهم في توفير الوقت والجهد وتعزيز تجربة العملاء.
- تحويل رؤى العملاء إلى مبادرات نموٍ جديدة. لا يتوقف النجاح عند مجرد الاستجابة السريعة والتفاعل مع العملاء، بل ينبغي استغلال هذه التفاعلات وتحويلها إلى فرصٍ تدعم النمو. فالشركات المتميزة، لا تكتفي بجمع ملاحظات ورؤى العملاء، بل تعتمد على أنظمةٍ تحليليةٍ متقدمة لتحويل تلك الرؤى إلى ابتكاراتٍ ملموسة في كل ما تقدمه من منتجاتٍ وخدمات. لعل هذه العقلية الاستباقية تعكس مدى حرص هذه الشركات على تقديم تجارب تتجاوز توقعات عملائها. (اطلع على العمود الجانبي بعنوان " التركيز على العملاء، سر تألق Sephora ").

٤ . اختيار الفريق المثالي ركيزة هامة للنمو المستدام

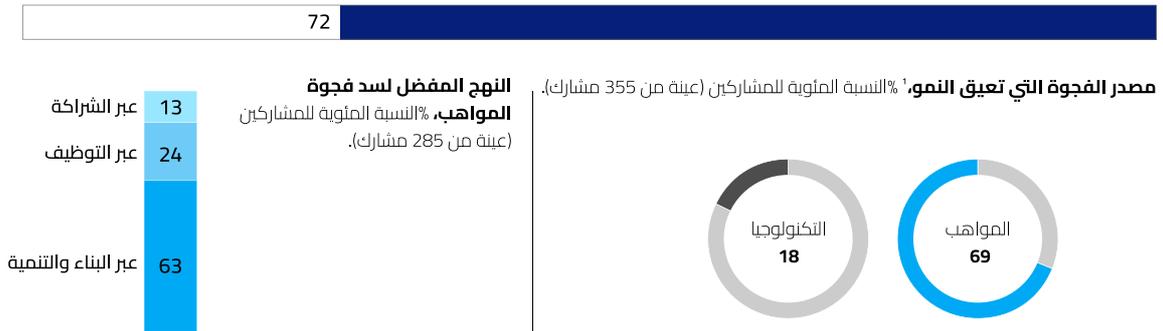
رغم ما نشهده من تأثيرات إيجابية للثورة التكنولوجية في مجال الأعمال، إلا أن العنصر البشري لا يزال حجر الزاوية الرئيس لتحقيق النمو المستدام. فالاستثمار في المواهب يتجاوز كونه إجراءً تكتيكي، بل يعد استراتيجية أساسية تُعزز من قدرة الشركات على الابتكار، وترفع من إنتاجيتها، وتدعم ولاء عملائها. ومن خلال التركيز على اختيار أفضل المواهب والكوادر، تكتسب الشركات ميزةً تنافسية قوية تدعم تبنيهم لعقلية النمو المستدام.

ومع ذلك، تكشف الأرقام عن وجود فجوة واضحة بين الوعي بأهمية جذب المواهب والقدرة على تأمينها بشكلٍ فعّال. فعلى الرغم من الاعتراف بأهمية رأس المال البشري لتعزيز قدرة الشركات على النمو، إلا أن ٦٩٪ من المشاركين بعينة الاستطلاع قد أشاروا لوجود عجزٍ في القدرات البشرية داخل مؤسساتهم (الشكل ٥). بينما أعرب أقل من ٨٪ فقط من المشاركين عن ثقتهم في استراتيجياتهم الشاملة لإدارة المواهب بما يُلبي احتياجات المستقبل، بدايةً من التوظيف، وحتى الدمج وتطوير المهارات. تُظهر هذه الفجوة أن التحدي الأهم ليس في مجرد الاعتراف بالمواهب كمفتاح للنمو، وإنما في ضرورة اتخاذ خطواتٍ حقيقية وملموسة لتأمين هذه المواهب وتنميتها، حتى تضمن الشركات بناء فرق عملٍ مستعدة لقيادة الابتكار وتحقيق النمو في بيئة عملٍ تنافسية تزخر بالتحديات.

يولي القادة اهتمامًا بالكفاءات، ويسعون لتطويرها وإعادة توزيعها بشكلٍ متكافئ، داخل المؤسسة.

الآراء حول الفجوات التي تعيق النمو.

نسبة المشاركين الذين أقرروا بوجود فجوة تعيق النمو في مؤسساتهم، بالنسبة المئوية (عينة من 500 مشارك).



^١ كان بإمكان المشاركين اختيار أكثر من إجابة. المصدر: استطلاع "عقلية قادة النمو" من ماكنزي، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينة من 500 مشارك).

ماكنزي أند كومباني

في مسيرتهم نحو تحقيق النمو، يتبنى قادة الشركات المتميزة نهجاً استثنائياً في إدارة المواهب (اطلع على العمود الجانبي بعنوان "الاعتماد على المواهب التقنية لتحقيق النمو"). يتمثل في تطوير بيئات العمل بشكل يجعل النمو على رأس أولوياتها. فهؤلاء القادة يدركون أن بناء علاقات صحية بين أعضاء الفريق لا يعزز ثقافة العمل الإيجابية فحسب، بل يفتح أيضاً آفاقاً جديدة لتحقيق التقدم المستدام. ومن هذا المنطلق، يركز قادة الشركات الرائدة على تنمية المواهب واستثمارها كركيزة أساسية لدفع عجلة النمو، وذلك باتخاذ مجموعة من الخطوات المدروسة:

- إعادة توجيه الكفاءات البارزة نحو مناطق النمو الاستراتيجية. تتبّع العديد من الشركات التقليدية نهجاً يعتمد على مكافأة الموظفين بناءً على حجم الوحدة التي يديرونها أو عدد الموظفين تحت قيادتهم، وهو ما يؤدي غالباً إلى توجه أفضل الكفاءات لإدارة الأقسام المستقرة بالفعل بدلاً من المخاطرة بالانضمام إلى أقسامٍ حديثة حتى وإن كان نموها متوقعاً. لكن في المقابل، تعتمد الشركات المتميزة نهجاً مختلفاً، إذ تضع كوادرها المتميزة في مواقع استراتيجية محفزة للنمو، مما يمنحهم الفرصة للعب أدوارٍ مؤثرة تُبرز قدراتهم وتدعم تحقيق أهداف الشركة. وبحسب الاستطلاع، فإن ٣٦٪ من هذه الشركات تعتمد نماذج مرنة لإدارة المواهب، مما يسهل عملية نقل الكفاءات البارزة بين الأقسام لتعزيز قدرتها على النمو والابتكار.
- تحويل الفشل إلى فرصةٍ للتعلم وتعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة. تنظر الشركات الرائدة إلى الفشل كفرصةٍ للتعلم إذا ما تم التعامل معه بسرعةٍ وبتكلفةٍ محدودة. وذلك عن طريق خلق بيئةٍ داعمة نفسياً تُشجع على تجربة ومشاركة الأفكار، مع الأخذ في الاعتبار وضع معايير محددة لمراقبة المخاطر. هذه الاستراتيجية تسمح لقادة الشركات بالتواصل الإيجابي مع فرقهم، مما يُلهمهم للسعي نحو تحقيق الأهداف الطموحة، حتى وإن تعددت المخاطر.
- استقطاب المواهب من مصادر غير تقليدية. تدرك الشركات المتميزة أهمية توسيع نطاق البحث عن الكفاءات لتشمل قطاعاتٍ موازية أو مجالاتٍ مختلفة، مما يُثري فرق العمل بأفكارٍ جديدة ونقاشاتٍ مبتكرة. هذه الاستراتيجية تضمن تكوين فرق عملٍ متوازنة تجمع بين أصحاب الرؤى الاستراتيجية والمُنفذين ذوي الكفاءة العالية. ووفقاً للدراسات، تتميز هذه الشركات بقدرتها

الفائقة على سد فجوات المواهب بنسبة تفوق ٥٠٪ مقارنةً بمنافسيها، وذلك بفضل اعتمادها على التوظيف الخارجي ليس فقط على مستوى القيادة، بل على كافة المستويات التنظيمية للشركة.

٥. تقليل المخاطر ودفع النمو عبر استراتيجية تنفيذية مُحكّمة وفعّالة

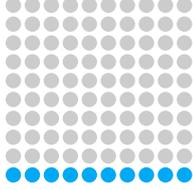
للحد من المخاطر المحتملة المرتبطة بالنمو، يجب أن يتبنى القادة التنفيذيون منهجاً تشغيلياً قوياً يركز على الانضباط والتنظيم، وفي الوقت نفسه يكون قادراً على إدارة الأنشطة المتعلقة بالنمو ونقل استراتيجياته بطريقة فعّالة، مع ضمان تحقيق مستوى عالٍ من المساءلة للفرق التنفيذية. فالنجاح في تحقيق أهداف النمو لا يعتمد فقط على التخطيط الجيد، بل يتطلب تنفيذاً دقيقاً يعكس رؤية واضحة وانضباطاً عملياً صارماً. (اطلع على العمود الجانبي بعنوان: "اجتماعات صباح الاثنين: كيف حفّزت إحدى القيادات التنفيذية النمو في وحدة أعمالها عبر تفعيل نظام المساءلة").

يتطلب تقليل المخاطر المرتبطة بالنمو أيضاً تبني القادة التنفيذيين للتكنولوجيا المناسبة كجزء أساسي في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ. فلم يعد الذكاء الاصطناعي، وخاصةً التوليدي، مجرد أداة تقنية، بل أصبح محركاً رئيسياً لدعم مسيرة النمو، وهو ما بات يُدرّكه التنفيذيون جيداً. ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى أن التحدي لا يكمن في فهم أهمية التكنولوجيا، بل في امتلاك الأدوات والقدرات اللازمة للاستفادة منها بفعالية. فوفقاً لاستطلاعنا، يعتقد ١٠٪ فقط من القادة التنفيذيين أنهم يمتلكون البيانات والرؤى الكافية لدعم مبادرات النمو الخاصة بهم، كما هو موضح في (الشكل ٦). وعلى الرغم من حرص غالبية هؤلاء القادة على متابعة أداء تلك المبادرات بانتظام، إلا أن الصعوبات في استثمار التكنولوجيا الحديثة بشكلٍ فعّال لا تزال تُشكّل عائقاً أمام تحقيق الأهداف الطموحة.

العديد من القادة يواجهون تحديات في استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق النمو.

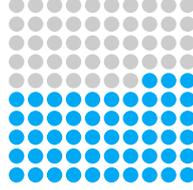
يملكون بيانات ورؤى كافية
لدعم قرارات النمو¹

10



يعتقدون أن التقنيات الجديدة
أساسية لتحقيق أهداف النمو

53



الإجراءات المتعلقة بالنمو التي يتخذها القادة،
%النسبة المئوية للمشاركين.

¹النسبة تمثل المشاركين الذين أجابوا بـ "أوافق بشدة".

المصدر: استطلاع "عقليات قادة النمو" من مأكزي، في الفترة ما بين 7 يونيو إلى 18 يوليو 2024 (عينة من 500 مشارك).

مأكزي أند كومباني

وتكشف أبحاثنا الأخيرة بعض الخطوات التي قد يلجأ إليها القادة المتميزون لتحقيق النمو، ومنها:

- التعرف على المخاطر والتحديات وتصحيح المسار بسرعة ومرونة. يتبنى القادة المتميزون نهجاً قائماً على المرونة والقدرة على التكيف مع المخاطر المتغيرة خلال سعيهم لتحقيق النمو المستدام. فهم يدركون أهمية التعرف المبكر على المخاطر والتحديات التي قد تعترض طريق النمو، ويعملون على تصحيح المسار بسرعة عند الحاجة. كما يعتمد هؤلاء القادة على آليات متقدمة، مثل أدوات التقييم الدورية والمراجعات المنتظمة لتحديد المخاطر ومناقشتها بشكل أكثر عمقاً. إضافة إلى ذلك، يلتزمون بمراقبة مؤشرات الأداء الرئيسة المرتبطة بمبادرات النمو بنفس الدقة التي يراقبون بها المبادرات المعنية بتقليل التكاليف. ويظهر الاستطلاع اعتماد أكثر من ٤٠٪ من القادة المتميزين على بيانات دقيقة لتقييم مدى تقدم مبادراتهم وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح المسار عند الحاجة. كما يعتمد نهج هؤلاء القادة على اتخاذ الخطوات الاستباقية، مع تجنبهم للمخاطرة غير المحسوبة من خلال مراقبة دقيقة للأداء، حتى يتمكنهم إجراء التعديلات الاستراتيجية اللازمة إذا لم تأت النتائج وفق التوقعات.
- تذليل العقبات وإزالتها إن أمكن. لا يقتصر دور القادة المتميزين على متابعة أداء الفريق فقط، بل يحرصون على إزالة أي عقبات قد تعيق تطور أفرادهم. مما يتيح لكل عضو في الفريق التركيز الكامل على مهامه دون وجود معوقات تعترض طريقه.

• تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات وترسيخ ثقافة المساءلة. يُعد تمكين الأفراد من اتخاذ القرارات وإرساء قواعد واضحة للمساءلة أحد أهم أسس بناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والتمكين. وفي الواقع، تحرص الشركات المتميزة على فتح المجال أمام الجميع للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يمنح الأفراد المسؤولية الفعلية ويتيح لهم التأثير في نطاق عملهم، وخاصة أولئك الذين يقودون المبادرات من بدايتها وحتى النهاية. إن توزيع المسؤوليات بوضوح وتحديد الحوافز المناسبة لتشجيع الأفراد على التعاون الجماعي، وهو ما يخلق بيئة عمل تساهم في تحفيز الابتكار وتحقيق النجاح المشترك.

إن مجرد الرغبة أو الطموح في تحقيق النمو ليس كافياً لإدراك النجاح؛ وإنما العمل الجاد والمستمر هو القادر على إحداث التغيير الفعلي. فالقادة الناجحون فقط هم من يتفانون في عملهم بشكل يومي، ويسعون جاهدين لتحقيق أهداف مؤسساتهم وتحويل طموحاتهم إلى خطط ملموسة قابلة للتنفيذ عبر خطوات مدروسة وقيادة حاسمة.

ولتحويل الرؤى إلى خطوات عملية، ينبغي على كل تنفيذي البدء بطرح التساؤلات الأساسية التي تضعه على الطريق الصحيح، والإجابة عنها بوضوح، ومن هذه التساؤلات ما يلي:

• هل قمت مؤخراً بتخصيص موارد إضافية تدعم النمو؟ مع تزايد القيود على الموارد، تظهر العديد من الأفكار والمبادرات التي قد ينجح بعضها ويخفق بعضها الآخر. ولكن القادة الذين يضعون مبادرات النمو على رأس أولوياتهم، حتى لو استلزم ذلك اتخاذ قرارات صعبة، هم فقط من يتمكنون من تحقيق النجاح والتفوق على منافسيهم.

• هل تتسم قراراتي بالجرأة الكافية، أم تميل إلى التحفظ؟ إذا أردت أن تحقق التغيير والنمو المطلوب، يجب أن تتحدى قراراتك ببعض من الجرأة والطموح حتى وإن صاحب ذلك شعوراً مؤقتاً بعدم الارتياح. ومع ذلك، إذا لاحظت أن فريقك يواجه صعوبة في اتخاذ القرارات الحاسمة بالسرعة المطلوبة أو تعديل المسار عند الحاجة، فقد يكون ذلك مؤشراً على عدم بذل الجهد الكافي لتخفيف المخاطر المرتبطة بهذه القرارات الجريئة.

• ما الإجراءات التي اتخذتها مؤخراً لتطوير استراتيجيات فهم احتياجات العملاء ومعرفة متطلباتهم؟ يُعد فهم احتياجات العملاء وتحديد متطلباتهم بدقة أساس أي استراتيجية نمو ناجحة. ومع ظهور

أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات الحديثة، أصبح من السهل الحصول على رؤى دقيقة وسريعة حول سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم. لذلك، يحرص القادة المتميزون على الاستفادة من هذه التقنيات لتحسين استراتيجيات التعامل مع العملاء، مما يمهد الطريق لاتخاذ خطوات عملية تعزز تجربتهم وتدعم مسيرة النمو.

- هل قمت بتعديل هيكل الفريق لتعزيز قدراته بما يدعم تحقيق النمو؟ إن بناء فريق عمل قوي لا يقتصر فقط على اختيار الأشخاص ذوي الخبرات المناسبة، بل يتطلب الأمر أيضاً تحقيق عنصر التوازن بين مختلف الشخصيات داخل الفريق الواحد، وذلك لضمان خلق بيئة عمل ديناميكية ومثمرة. وهو ما يحرص عليه قادة الشركات الرائدة، من أجل إثراء النقاش وبث روح التعاون بين جميع أعضاء فريق العمل، مما يساهم في دفع عجلة النمو والابتكار بشكل مستدام.
- ما الإجراءات التي اتبعتها مؤخراً لتحقيق أفضل النتائج؟ مرة أخرى، النمو ليس مجرد نظرية استراتيجية، بل هو عملية تنفيذية دقيقة تستلزم أدوات وآليات فعالة لتابعها ودعمها. لذا، يتعين على القادة التنفيذيين الراغبين في تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة تحديد الإيقاع التشغيلي المناسب لهم ولفرق عملهم، مع تحديد واتخاذ التدابير اللازمة لضمان التزام الجميع بالمسار الصحيح والتركيز الكامل على تحقيق الأهداف المرجوة.

لا يمكن تحقيق النمو بالأمان وحدها، بل تبدأ رحلة تحقيقه باتخاذ القادة خطوات جادة وعملية، تجمع بين الواقعية والمرونة من جهة، والتفاؤل الذي يدفعهم لتجاوز أوقات عدم اليقين من جهة أخرى. فمسيرة النمو تتطلب استعداداً ذهنياً وتنظيماً يمكن الفرق والمؤسسات من التصدي لتحديات المستقبل بثقة واحترافية. فعندما يتبنى القادة هذه العقلية، يصبحون قادرين على تحويل الطموحات إلى إنجازات ملموسة، تمكنهم من وضع مؤسساتهم على الطريق الصحيح لتحقيق نجاح مستدام ومستقبل واعد.

فرق العمل شبه المستقل قاطرة الصناعة الألمانية

د. عبد المنعم دهمان

محاضر في جامعة حلب - سابقاً

مدرب واستشاري في تطوير المشاريع - ألمانيا

لا يخفى على أحد أهمية العمل الجماعي من جهة، ومن جهة أخرى كلنا يعلم أهمية الاقتصاد الألماني، وأهمية آلية عمل الشركات الألمانية، ودور فرق العمل في نجاح الاقتصاد الألماني ليكون في المراتب الأولى عالمياً بعد تدميره بشكل كامل بعد الحرب العالمية الثانية، لذلك كان هذا البحث الذي يركز على فرق العمل شبه المستقلة إحدى أنواع فرق العمل في الشركات الألمانية وآلية عمل هذه الفرق، مع طرح نموذج عن هذه الفرق في شركة ألمانية لصناعة قطع السيارات تعتبر مورد رئيسي لكبرى شركات السيارات الألمانية.

سوف يعتمد الباحث خلال هذا البحث على الخبرة الفعلية التي اكتسبها من خلال العمل مع عدد من الشركات الألمانية لعدة سنوات، بالإضافة إلى بعض المراجع العلمية.

تاريخ فرق العمل شبه المستقلة:

بحلول أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات، تطورت فرق العمل الألمانية وبشكل خاص في قطاع التصنيع. كان الهدف من العمل الجماعي تحسين ظروف العمل. ففي ألمانيا الغربية آنذاك، دعمت الحكومة برنامج العمل عالي الجودة، وهو برنامج لتحسين جودة الحياة العملية تحت رعاية حكومة براندت¹.

وفي الثمانينيات، تصاعدت أهمية العمل الجماعي مع انتشار مفاهيم الإنتاج الجديدة في الصناعة الألمانية، وكان الغرض من العمل الجماعي حينها تعزيز استغلال العمالة بشكل أكثر كثافة. بينما كان هدف العمل الجماعي في بداية التسعينيات: تحسين ظروف العمل وتحقيق الترشيد، ولكن الهيمنة كانت بوضوح للهدف الأخير، لعبت صناعة السيارات دوراً رئيسياً في تطور العمل الجماعي وأصبحت فرق العمل تلعب دوراً هاماً في الصناعة الألمانية².

1. فيلي براندت (Willy Brandt) كان زعيم الحزب الديمقراطي الاجتماعي الألماني (SPD) من 1964 إلى 1987 وشغل

منصب مستشار جمهورية ألمانيا الاتحادية (ألمانيا الغربية) في الفترة من 1969 إلى 1974.

2. شهدت ألمانيا في هذه الفترة اندماج ألمانيا الشرقية مع ألمانيا الغربية برئاسة هلموت كول (Helmut Kohl) الذي كان مستشاراً في ألمانيا الغربية من 1982 حتى 1990، ثم استمر به بعد إعادة توحيد ألمانيا حتى 1998.

هناك أشكال مختلفة من العمل الجماعي. فمن جهة، هناك ما يُعرف بـ "الفرق خارج الخط-Off" (line Teams)، التي تجتمع فقط من وقت لآخر، مثل مجموعات الاقتراحات والدوائر المعنية بالجودة. ومن جهة أخرى، هناك فرق دائمة تشكل جزءاً من التنظيم الاعتيادي للعمل. كما توجد نماذج مختلفة لفرق العمل الدائمة، منها "الفرق شبه المستقلة" و"فرق الإنتاج"، وفي هذا البحث سوف نركز على فرق العمل شبه المستقلة التي أصبحت شائعة في المشاريع التي كانت جزءاً من برنامج العمل عالي الجودة الألماني الذي تم ذكره سابقاً، يُستخدم هذا النموذج للتغلب على الهياكل التقليدية للعمل.

ماهية فرق العمل شبه المستقلة¹ (Semi-Autonomous Teams) SATs :

فرق العمل شبه المستقلة هي شكل من أشكال التنظيم في الشركة حيث تعمل مجموعة من الموظفين بشكل مستقل في مجال محدد من المسؤولية. ويتميز هذا النوع من مجموعات العمل بدرجة عالية من الاستقلالية وتقرير المصير، حيث تتمتع بصلاحيات اتخاذ القرار فيما يتعلق بتقسيم العمل وساعات العمل وأساليب وإجراءات العمل².

في مجموعة العمل شبه المستقلة، يتم تشجيع الأعضاء على المشاركة بنشاط في عملية صنع القرار من خلال المساهمة بمهاراتهم وخبراتهم الفردية والعمل معاً لتطوير الحلول. وهذا يخلق بيئة عمل قائمة على الفريق حيث يتم تقدير العمل الجماعي والتعاون والتحسين المستمر بشكل كبير.

الميزة الرئيسية للفرق شبه المستقلة (SATs) هي إنتاج مكونات كاملة مثل المحركات بشكل مستقل ومنظم ذاتياً. تتولى هذه الفرق مجموعة موسعة من المهام مقارنة بالعمال في خطوط الإنتاج التقليدية، حيث تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية في تنظيم وتنفيذ أعمالها دون إشراف مباشر.

إلى جانب المهام الإنتاجية المباشرة، يتم تحويل مهام غير مباشرة ومهام التخطيط إلى الفريق، مثل:

- جدولة الإجازات.
- صيانة الآلات.

1. STOLZENBURG, H.-U. (2002): Rahmenbedingungen für die Teilautonome Gruppenarbeit. Von der Theorie bis zu einem konkreten Projekt. Forsttechnische Informationen - Fachzeitung für Waldarbeit und Forsttechnik, 53. Jg., H. 3, S. 24-31.

2. teilautonome Arbeitsgruppe. <https://www.alleaktien.com/lexikon/teilautonome-arbeitsgruppe>

- التنظيم الدقيق للعملية الإنتاجية.

كوسيلة للتنظيم الذاتي، تعقد الفرق اجتماعات منتظمة للتنسيق والتخطيط ومناقشة المشكلات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يقوم الفريق بانتخاب متحدث يمثل الفريق دون أن يكون له سلطة مباشرة.

تتوسع فرق العمل شبه المستقلة رأسياً وأفقياً:

- عنصر مهم في SATs هو اللامركزية في وظائف المتخصصين، حيث يشمل المفهوم توسيع نطاق المهام بشكل رأسي (إثراء العمل) من خلال دمج مهام التخطيط والإنتاج غير المباشرة في مسؤولية الفريق.

- بينما يشمل التوسع الأفقي للمهام (التوسع الوظيفي)، أي إضافة المزيد من المهام الإنتاجية المباشرة لكل عامل. وعادةً ما يتم تحقيق ذلك من خلال التناوب الوظيفي (Job Rotation)¹.

دراسة حالة مصنع X1 في الألمانية:

تم حجب اسم الشركة احتراماً للخصوصية، تأسست شركة X1 في ألمانيا أواسط القرن الماضي، وهي شركة عائلية متخصصة في تصنيع قطع السيارات.

تعمل X1 كشريك تطوير ومورد للعديد من شركات تصنيع السيارات والمحركات العالمية، كما تقدم حلول ترشيح مخصصة لمجالات التكنولوجيا الصناعية والبيئية.

تنظيم العمل: تم تصميم المصنع منذ البداية على أساس أن تكون الفرق هي الوحدات الأساسية للعمل.

التوظيف: تعتمد إدارة الشركة إحدى الطرق التالية في استقطاب الموارد البشرية لديها:

- التدريب بغرض التوظيف وهو ما يعرف في ألمانيا بنظام التدريب المهني **Berufsausbildung** حيث تقوم الشركة بتوظيف العمال للعمل في الاختصاصات المطلوبة ويتم متابعتهم من قبل مختصين ذوي خبرة في المجال أثناء العمل، بالإضافة لحصول

¹ . Bay, Ralf H. (1998): Teams effizient führen. Teamarbeit, Teamentwicklung, TQM im Team Bennis, Warren & Biedermann. S 58.

المشارك على المعرفة النظرية يوم بالأسبوع أو أكثر ضمن مدارس مختصة، ويستمر التدريب لمدة ثلاثة سنوات يتخرج بعدها المشارك ويكون على دراية تامة بعمل المصنع بمختلف أقسامه¹.

● التوظيف الانتقائي حيث تستقطب شركة X1 العمال المهرة من قاعدة واسعة من العاملين في قطاع السيارات الألمانية.

● التوظيف غير المباشر عن طريق شركات تأجير العمال المنتشرة بكثرة في ألمانيا، ما يميز عمال هذه الفئة ضعف المهارة، لذلك قامت شركة X1 بتقسيم العمل لأبسط دورة ممكنة بحيث يتمكن أي عامل من القيام بالمهام المطلوبة بشكل سهل، وأثناء العمل يتم تدريب العمال على أعمال أكثر دقة خطوة بخطوة، لتسهيل عملية تدويري العمال على مختلف المهام.

فرق العمل شبه المستقلة في شركة X1

● بنية الفريق:

يتألف متوسط حجم الفرق في X1 من ٤-٧ عضو. يُتوقع من كل موظف ضمن الفرق إتقان جميع المهام. بالإضافة إلى المهام الإنتاجية المباشرة، تكون الفرق مسؤولة عن توفير المواد، جدولة الإجازات، اختيار أعضاء الفريق الجدد، ونادراً ما يتم التعامل مع العملاء والموردين الخارجيين.

ورغم ذلك، فإن مسؤوليات الفرق في المهام الإنتاجية غير المباشرة قليلة جداً، حيث توجد فرق متخصصة للصيانة وضمان الجودة، بينما تقوم فرق العمل شبه المستقلة بأعمال صيانة ومراقبة جودة بسيطة فقط. وخلال دورة العمل (حالياً حوالي ١٠٠ ثانية)، يُخصص لأعضاء الفريق حوالي ثواني معدودة لمراجعة جودة عملهم أثناء الإنتاج، ويخصص عضو من الفريق لمراجعة الجودة بشكل دوري بين أعضاء الفريق.

بينما فرق ضمان الجودة تقوم مرة ثانية بمراجعة الجودة ككل وفق المعايير المعتمدة.

● التحسين المستمر (Kaizen)

تُعد المشاركة في عملية التحسين المستمر (Kaizen) من المهام المهمة للفرق في شركة X1، حيث يتم تقديم اقتراحات لتحسين الجودة، الإنتاجية، والتكلفة. أهم هدف في هذا السياق هو تقليل الأوقات

¹ . Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland, Gerhard Bosch. Juli 2018. S 14.

اللازمة للإجراءات التشغيلية القياسية. تسعى الإدارة لتحقيق ذلك من خلال تقليل أوقات الدورة بشكل مستمر، وهي طريقة تُعرف باسم "الإدارة من خلال الضغط" يعتبر نظام الاقتراحات ناجحاً في X1، حيث يقدم العاملون العديد من الاقتراحات الفعالة سنوياً التي تساهم في تطوير عمل الشركة بشكل مستمر.

● توزيع المهام

رغم وجود توصيف وظيفي لكل عضو من أعضاء فرق العمل شبه المستقلة يجب الالتزام به نظرياً، فإن أعضاء الفريق ينحرفون عن التوصيف الوظيفي في الممارسة العملية دون إشراف دقيق، بهدف استمرار العملية الإنتاجية وتطويرها بشكل مستمر.

كما يُسمح للفرق برفض أهداف الإنتاج إذا اعتقدوا أنها غير قابلة للتحقيق، ولكن هذا نادراً ما يحدث.

يتم تدوير الوظائف بشكل منتظم لأسباب تدريبية وأسباب تتعلق **Ergonomic Reasons** (منع إصابات العمل – تحسين مستوى الرضا الوظيفي) وتحدد الفرق كيفية تدوير الوظائف بشكل مشترك ومستقل، وقد يكون ذلك أسبوعياً، يومياً، أو بعد كل استراحة، ففي يوم العمل الواحد قد يحدث تدوير المهام لأكثر من أربعة مرات، أن تدوير الوظائف يعزز التضامن ويوزع الجهد بشكل عادل بين أعضاء الفريق.

● الاجتماعات

تضاءلت الاجتماعات المنتظمة للفرق في السنوات الأخيرة، وقد حافظت شركة X1 على الاجتماعات الشهرية لمدة ساعة تقريباً، خارج ساعات العمل العادية ويتم دفعها كوقت إضافي. تُركز الاجتماعات على تنظيم العمل، قضايا الجودة، والاقتراحات التحسينية وغيرها. ولا تُفرض المواضيع من قبل الإدارة العليا.

● قادة الفرق

يتحمل قادة الفرق في شركة X1 مجموعة واسعة من المسؤوليات، تشمل:

- تعويض غياب الأعضاء، سواء الغياب المرضي أو الاجازات، كما يتم التعويض أثناء وقت الاستراحة، لأن الروبوتات يجب أن تعمل بشكل متواصل ٢٤ ساعة لذا تكون استراحة رئيس الفريق والعمال الغير مباشرين خلال فترة مخالفة لاستراحة العمال المباشرين ضمن الفريق الواحد.

• تنسيق العمل وتوزيعه، بالإضافة للتنسيق مع الفرق المشابهة في الورديات التالية، لذا ينبغي على قادة الفرق الوصول يومياً قبل بدء العمل بنصف ساعة لاستلام الملاحظات والعمل على وضع خطة عمل يومية.

- تنظيم الاجتماعات وتدريب أعضاء الفريق على المهام الجديدة والسلامة المهنية.
- أداء معظم وظائف الموارد البشرية.
- ضمان تحقيق الفريق لمعايير الأداء المطلوبة.

كما يقوم القادة بتقييم الاقتراحات التحسينية المقدمة من الأعضاء، تنفيذ قياسات الوقت، وإدارة أوراق التشغيل القياسية وبطاقات كانبان (Kanban Cards) لضمان توفير المواد، فحص جودة المواد، والإشراف على عملية الإنتاج.

يتم تعيين قادة الفرق من قبل الإدارة بناءً على توصيات المشرفين ومجلس العمل ويتقاضى قادة الفرق رواتب تزيد بنسبة ٢٠٪ عن الموظفين العاديين.

• رضا الأعضاء

في X1 يوجد رضا متوسط من أعضاء الفرق عن قادة، ويعود ذلك للاتصال المباشر شبه الدائم بين قادة الفرق وأعضاء الفرق وحل مشاكل العمل بشكل مشترك.

باختصار، تعد مجموعات العمل شبه المستقلة شكلاً فعالاً من التنظيم الذي يمكن الموظفين من استغلال إمكانياتهم الكاملة مما يساعد على استقرار العمالة في الشركات الألمانية والاقتصاد بالتكاليف، مما يسمح بالتطور المستمر لهذه الشركات.

المراجع:

1. German Business Management: A Japanese Perspective on Regional Development Factors. Toshio Yamazaki 2013, .
2. Entwicklung von teilautonomen Gruppen in ausgewählten. Reiner Mühlisieg, 2003.
3. Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland, Gerhard Bosch. Juli 2018.
4. Bay, Ralf H. Teams effizient führen. Teamarbeit, Teamentwicklung, TQM im Team Bennis, Warren & Biedermann. 1998.
5. <https://www.agentur-jungesherz.de/blog/wissensbeitrag-teilautonome-arbeitsgruppen/>
6. teilautonome Arbeitsgrupp <https://www.alleaktien.com/lexikon/teilautonome-arbeitsgruppe>

I نحو شفاء التمويل الصحي

فيكتوريا فان

زميلة أقدم سابقة في مركز التنمية العالمية.

سانجيف غوبتا

زميل أول للسياسات في مركز التنمية العالمية، واشنطن العاصمة

يجب أن تكمل المبادرات الدولية الاستراتيجية الصحية الوطنية، لا أن تكررهما.

يمكن أن يكون للفشل في التعلم من الاستجابة لـ COVID-19 عواقب وخيمة على الصحة العالمية. وكشف الوباء عن ثغرات كبيرة في الإطار الدولي الحالي، بما في ذلك عدم التنسيق بين المنظمات المتعددة والتوزيع غير المتكافئ للقاحات بين البلدان ذات الدخل المرتفع والبلدان منخفضة الدخل.

تخاطر السلطات الصحية العالمية الآن بتكرار أخطاء الماضي استجابة لتفشي **mpox** في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وتؤكد هذه الأزمة التحدي المألوف المتمثل في تجزئة التنسيق بين المانحين، مما يؤدي إلى زيادات بطيئة وغير كافية في التمويل. لا تزال البلدان في الخطوط الأمامية لتفشي المرض تفتقر إلى النظم والموارد المالية لإدارة انتشار المرض بفعالية.

وتحتاج البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل بشكل عاجل إلى موارد صحية إضافية. ولكن يجب إنفاق الموارد الموجودة بكفاءة، وتحسين التنسيق بين المانحين الدوليين، من القطاعين العام والخاص. لا تخصص الاقتصادات النامية موارد محلية كافية للصحة، كما أن هيكل المانحين المرهق يقوض التمويل الخارجي. ويمكن أن يكون لاتباع نهج متعدد الجوانب يعطي الأولوية لتعزيز النظم الصحية القطرية ودمج المبادرات العالمية في الاستراتيجيات الوطنية تأثير دائم على النتائج الصحية في هذه البلدان.

تشخيص شاق

¹ VICTORIA FAN, SANJEEV GUPTA, HOW TO HEAL HEALTH FINANCING, IMF, DEC 2024, [Link](#).

لا يوجد سبب واحد لسوء حالة النظم الصحية في العديد من الاقتصادات النامية. وهو يعكس مزيجاً من ضعف المالية العامة، وعدم كفاية المساعدة الخارجية، وضعف التنسيق بين الحكومات الوطنية والجهات المانحة الدولية.

الميزانيات الصغيرة وغير المنفقة: ركز الإنفاق العام على الصحة في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل عند أقل من ٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي مؤخرًا، أي حوالي نصف ما تنفقه هذه البلدان على التعليم – ربما يعكس تصور وزراء المالية بأن المانحين يفعلون ما يكفي. تشير البيانات الأولية إلى أن الإنفاق زاد خلال كوفيد-١٩، ولكن العديد من البلدان خفضته منذ ذلك الحين إلى مستويات ما قبل الوباء.

هذا أمر مثير للقلق بشكل خاص بالنظر إلى تزايد الطلب على الخدمات الصحية وتزايد عبء الأمراض غير المعدية، مثل أمراض القلب والأوعية الدموية والسرطان والسكري، التي تتزايد بسبب شيخوخة السكان، وزيادة التلوث البيئي، وتغيير أنماط الحياة المرتبطة بارتفاع الدخل.

وغالبا ما لا يتم إنفاق الأموال المخصصة لميزانيات الصحة بالكامل، خاصة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. يقدر أن نقص الإنفاق في القطاع الصحي يؤدي إلى خسارة قدرها ٤ دولارات للشخص الواحد، استناداً إلى الأسعار الثابتة لعام ٢٠٢٠. هذه الخسارة تساوي ما تنفقه البلدان الأفريقية جنوب الصحراء الكبرى ذات الدخل المنخفض على الرعاية الصحية الأولية لكل شخص.

انخفاض الإيرادات، وارتفاع الديون: أدى تحصيل الضرائب في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل إلى تسطيح الصحة وحرمان القطاعات الاجتماعية الأخرى من الموارد. في بعض البلدان منخفضة الدخل، تقل الإيرادات الضريبية عن ١٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وهو أقل بكثير من ١٥٪ التي أوصى بها صندوق النقد الدولي.

وفي الوقت نفسه، تنفق بعض الاقتصادات النامية أكثر من ثلث الإيرادات الضريبية التي تجمعها لخدمة الديون المحلية والخارجية، مما يزيد من تقييد الإنفاق على التعليم والصحة. وقد تأكلت فوائد المبادرات السابقة لتخفيف عبء الديون، مثل مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون في منتصف التسعينات والمبادرة المتعددة الأطراف لتخفيف عبء الديون لعام ٢٠٠٥، مع تحول البلدان إلى الديون مرة أخرى.

مساعدة المانحين الراكدة: ظلت المساعدات الصحية عالقة عند حوالي ١٪ من الناتج المحلي الإجمالي للبلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل على مدى العقد أو نحو ذلك قبل الوباء، مع زيادة طفيفة فقط

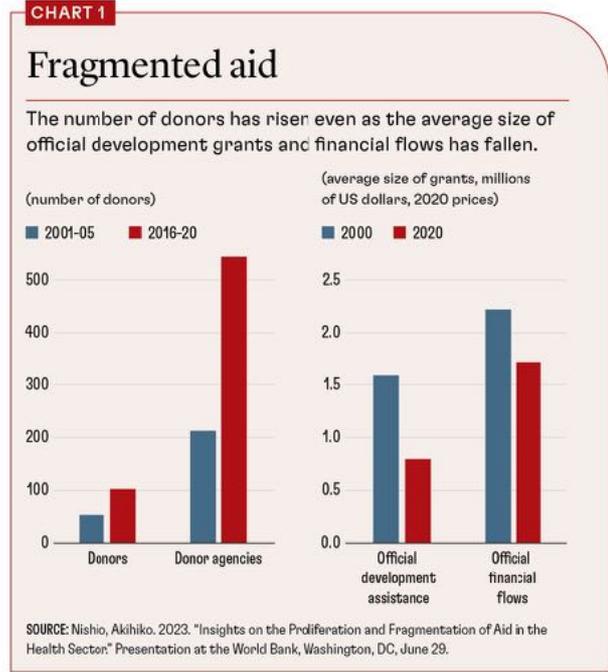
بعد ذلك . يبدو أن توقعات المساعدات المستقبلية قائمة بالنظر إلى الضغط المالي على البلدان المانحة وتحول الديناميات الجيوسياسية .

نظرا لأن البلدان المانحة تعطي الأولوية لخفض ديونها المرتفعة وإنفاق المزيد على الدفاع والرعاية لشيخوخة السكان، يبدو من غير المحتمل حدوث زيادة كبيرة في المساعدات الصحية للبلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل .

التجزؤ: غالبا ما تكون المساعدات الصحية الخارجية متقلبة وتعطي الأولوية لجداول الأعمال العالمية على الاحتياجات الوطنية . انتشرت البرامج الخاصة بالأمراض، والمعروفة باسم "الصناديق العمودية"، وأدت إلى مشهد مجزأ من العديد من المانحين الذين يعملون بشكل مستقل، وتكرار الجهود، وتكاثر عدم الكفاءة . وعلى مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، تضاعف عدد الجهات المانحة لجميع أنواع المعونة، وتضاعف عدد الوكالات المانحة ثلاث مرات . ومع ذلك، نمت التدفقات المالية للمانحين بنسبة ٥٠٪ فقط، وانخفض حجم كل من المنح الرسمية والتدفقات الرسمية (انظر الرسم البياني ١) .

إن المتطلبات التي يفرضها المانحون على البلدان المتلقية للمعونة لضمان إنفاق الأموال بشكل صحيح، مدفوعة بالخوف بشأن الحكم، هي متطلبات حسنة النية ولكنها مرهقة . إنها تزيد من تكلفة استيعاب الموارد الخارجية وتجعلها أكثر تكلفة بالنسبة للبلدان لتطوير قدراتها الحكومية في الوكالات الصحية . "توطين" المساعدات : يوجه العديد من المانحين الثنائيين المساعدات من خلال الوكالات غير الحكومية على أرض الواقع وليس مباشرة من خلال السلطات الصحية في البلد المستقبل . أدت المبادرات الأخيرة، بما في ذلك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، إلى زيادة مشاركة غير الحكومة المحلية في المساعدات الصحية، وهي عملية تعرف باسم "التوطين" .

وقد يؤدي استمرار تمويل المنح الخارجية عن الميزانية من خلال المنظمات غير الحكومية المحلية إلى إطالة الاعتماد على المعونة الخارجية ويؤدي إلى حوافز منحرفة لزيادة التمويل المحلي . ويمكنه أيضا جذب العاملين الصحيين الأساسيين بعيدا عن وزارات الصحة المحلية وخلق تحديات تنسيق بين السلطات القطرية والجهات المانحة الأخرى .



نهج متكامل

يتطلب علاج هذا التشخيص المعقد التحول من التدخلات ذات التركيز الواحد، التي تهدف إلى السيطرة على مرض معين، نحو النهج المتكاملة التي تأخذ في الاعتبار التفاعل المعقد بين العوامل الصحية والاقتصادية والاجتماعية. ليست هناك حاجة إلى نهج ثوري: دعا جدول أعمال لوساكا لعام ٢٠٢٣ إلى زيادة مواءمة المبادرات الصحية العالمية مع النظم الصحية القطرية والرعاية الصحية الأولية في أفريقيا، تمثيا مع إعلان باريس لعام ٢٠٠٥ بشأن فعالية المعونة.

وللمضي قدما في جدول الأعمال، من الجيد أن يعترف المجتمع الصحي العالمي بالحاجة إلى الإصلاح وأن يلتزم باتباع نهج يعزز النظم الصحية للبلدان ويدمج المبادرات العالمية مع الاستراتيجيات الوطنية. بعد كل شيء، لم يحقق أي بلد، بغض النظر عن مستوى الدخل، تغطية صحية شاملة دون زيادات كبيرة في الإنفاق العام.

على الجانب المحلي، يجب على البلدان أن تعتمد تدريجيا على مواردها الخاصة، التي تكون أكثر استقرارا. يجب أن يكون الهدف هو تمويل جميع أو معظم الأنشطة الصحية الأساسية محليا. لذلك، تحتاج البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل إلى زيادة الإيرادات. يمكن لهذه البلدان أن تجمع ٥-٩٪ إضافية من الناتج المحلي الإجمالي بمرور الوقت، وفقا لتقديرات صندوق النقد الدولي.

يمكن للبلدان القيام بذلك إذا عززت النظم الضريبية المحلية من خلال توسيع القاعدة الضريبية وتحسين الامتثال الضريبي. لتوليد إيرادات إضافية بسرعة، تفكر العديد من البلدان في رفع الضرائب على التبغ. قد يوفر هذا النهج إيرادات إضافية على المدى القصير، ولكن هذه الضرائب ليست حلاً طويل الأجل: من المرجح أن ينخفض الاستهلاك بمرور الوقت - وهو هدف أساسي للضريبة. وفي نهاية المطاف، ينبغي أن يكون الهدف أقل اعتماداً على أموال المانحين لقطاع الصحة.

وعلى الصعيد الدولي، ينبغي للجهات المانحة أن توائم جهودها مع أولوية التغطية الصحية الشاملة للبلدان. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين تنسيق الصناديق الصحية الرأسية الخاصة بالأمراض بشكل كبير، مما يسمح بالتوسع التدريجي في الفوائد وتقليل عدم كفاءة الإنفاق. الدواء ليس جديداً: يهدف إعلان باريس لعام ٢٠٠٥ إلى تحسين تأثير المعونة ويمكن أن يوفر الإطار اللازم لمواءمة أنشطة المانحين مع الاستراتيجيات الصحية الوطنية. (على الرغم من ذلك، من المحتمل دائماً أن تكون التوترات لأن المانحين غالباً ما يفضلون الصناديق الرأسية التي تظهر النتائج للمشرعين وأصحاب المصلحة الآخرين).

سيكون وجود هيئة عالمية دائمة لتنسيق الصحة والمالية خطوة أخرى نحو تحسين التنسيق والمساءلة. تعد فرقة العمل المشتركة للتمويل والصحة التابعة لمجموعة العشرين، التي أنشئت استجابة لوباء كوفيد-١٩، نموذجاً لمثل هذه الهيئة. جمعت وزارتي المالية والصحة والجهات الفاعلة الصحية العالمية الرئيسية، مما أدى إلى تحسين التنسيق وساعد على الحد من الازدواجية. جنباً إلى جنب مع البنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية، ستكون هيئة تنسيق دائمة منتدى للحوار والتعاون والشفافية بين أصحاب المصلحة في مجال الصحة والمالية العالميين.

الأنظمة المستدامة

وينبغي أن يشمل هذا التنسيق أيضاً تحسين المشتريات. ويمكن للنظم المجمعّة لأموال المانحين أن تقلل من عدم الكفاءة وتعزز النظم المالية العامة للبلدان المستقبلية وقدرة الشراء.

ويمكن أن يبدأ الدمج بمنظمات مثل التحالف العالمي للقاحات والتحصين والصندوق العالمي، التي يمكن أن تكيف نظم الإبلاغ الخاصة بها لاستخدام المشتريات المجمعّة بفعالية. وبمرور الوقت، يمكن أن يشمل هذا النهج جهات مانحة رئيسية أخرى، مثل اليونيسيف ومنظمة الصحة العالمية والكيانات المكلفة بشراء المنتجات الصحية.

لإكمال العلاج، يجب أن تفهم وزارتي المالية والصحة سبب صعوبة إنفاق الميزانيات التي لديهم بالفعل. يقدم صندوق النقد الدولي ومصارف التنمية المتعددة الأطراف المساعدة لتعزيز الإدارة المالية العامة على نطاق واسع، ولكن ينبغي أن تؤكد على تحسين تنفيذ الميزانية داخل القطاع الصحي. ربما لن يرفع وزير المالية تخصيص الميزانية إذا لم يتمكن وزير الصحة من إنفاق الميزانية الحالية. معظم البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل تتخلف كثيرا عن أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة. لا تزال وفيات الأمهات مرتفعة: توفيت أكثر من ٢٨٧٠٠٠ امرأة بسبب مضاعفات الحمل والولادة في عام ٢٠٢٠. إن تخفيضات وفيات الأطفال صغيرة جدا بحيث لا يمكن تحقيق الأهداف، ولا تزال المشاكل التي يمكن الوقاية منها مثل حالات الأطفال حديثي الولادة والالتهاب الرئوي والإسهال تؤدي إلى ما يقرب من ٥ ملايين حالة وفاة في عام ٢٠٢٢. على الرغم من التكنولوجيات الفعالة المنخفضة التكلفة المتاحة، من المتوقع أن يفوت ٥٩ بلدا هدف وفيات الأطفال دون سن الخامسة. يمكن للمجتمع الصحي العالمي التخلي عن الوضع الراهن ورسم مسار جديد نحو أنظمة صحية متكاملة ومستدامة تتماشى مع الأهداف الاقتصادية والإئتمانية الأوسع نطاقا. سيبني الالتزام والتعاون عالميا أكثر صحة وإنصافا للجميع.

التعليم الفعال في مدارس الريادة: التحديات والرهانات

د. حافظ لصفير

ليست الممارسة التربوية كفعل معاش بالتجربة السهلة والبسيطة، فالقيام بالمهمة التعليمية داخل الصفوف الدراسية تتطلب دراية عميقة بمنهجيات وأساليب تدريس وفنيات عالية وفعالية ناجعة من المدرس، فالتدريس تبعاً للنمط والنموذج التقليدي المرتكز على التلقين، وحشو الذاكرة بالمعارف سواء فهمها وأدركها المتعلم أو لم يستدخلها في بنيته الذهنية، ولن يساعده كثيراً على مواجهة مختلف المواقف والوضعيات الحياتية المختلفة والمتنوعة، مما يتطلب تطوير العملية التربوية وفق نمط التعليم الفعال المعتمد على النجاعة والنقل الديدكتيكي والبيداغوجي للتعلمات والسعي بشكل تعاوني جماعي بين الأطراف الداخلية والخارجية المساهمة في عمليات نجاح عمل المدرس، فليس ما يقدمه باتباع التعليم الفعال، وما يرسمه من خطط وعمليات ووسائل تعليمية وتقويمات ودعم بمختلف أشكاله وحده الكفيل بنجاح التعلم، بل المسألة تقتضي مساعدة فاعلين خارجيين كمساعدة الآباء والأمهات والأولياء، فهي ضرورية وحتمية لمعالجة المشكلات والصعوبات بمختلف أشكالها التي يواجهها المتعلم، وتحول دون التحسن والتقدم في قدراته ومؤهلاته وتراكماته ومكتسباته السابقة، الأمر الذي يـدفعنا لملامسة التعليم الفعال بالمدارس العمومية والخاصة بالمغرب كنموذج بالمنطقة العربية، والتحديات التي يواجهها تفعيل هذا النوع من التعليم، فما الأسس التي يستند إليها التعليم الفعال؟ وما خصائصه؟ وما أنواعه؟ وهل استطاعت مدارس الريادة أن تحقق مبتغاها من خلال هذا النموذج؟ وهل خضعت نتائجها الحالية لتقييمات مستقلة صادرة عن معايير منبثقة من علم الاختبارات (الدوسيمولوجيا) ومن جهات خبيرة ومحيدة أم اكتفت الجهات الرسمية بالنتائج المعلنة من لدنها، واعتبرتها ذات مصداقية؟

بعد جملة من الإصلاحات طالت القطاع التعليمي، وذلك منذ استقلال المغرب من طغيان وهيمنة الآلة الكولونيالية الفرنسية التي عملت على فرض لغتها وثقافتها، وعملت على طمس معالم الهوية المغربية، فلازال قطاع التعليم يتأرجح بين الأصالة والحداثة، ولم يجد الحل القطعي لمشاكله البنيوية والهيكلية الجوهرية، وفي السنتين الأخيرتين تم إبداع ما سمي بـ "مدارس الريادة" التي تتبع أشكالاً أكثر حداثة في أنماط التعليم "كالصريح والضمني والفعال"، فالأخير يعرف بنمط تعليمي يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج التعليمية من خلال التفاعل الإيجابي بين المعلم والمتعلم، واستخدام استراتيجيات وأساليب تدريسية محفزة، ويتسم التعليم الفعّال بمجموعة من الأسس والخصائص التي تساعد في تحسين وتجويد العملية التعليمية، "فبرنامجها تكون له أهداف واضحة ومحددة، لأن هذه الأهداف هي التي ستعمل على توجيه العمل التعليمي نحو ما يسعى إلى تحقيقه من نتائج مرغوبة لعملية التعلم" (عفت مصطفى

الطناوي، ص: ١٣)، لأن استراتيجياته وأساليبه حديثة تركز على التفاعل الدينامي بين المتعلم والمدرس من أجل تحقيق أهداف إجرائية واضحة، وقابلة للتنفيذ من خلال عمليات محكمة ودقيقة أثناء التخطيط والتنفيذ والتقييم والتتبع للعملية التعليمية التعلمية.

من أسس التعليم الفعال التي من دونها لا يمكن الحديث عن استراتيجيات وأساليب التدريس الحديثة المتمركزة على المتعلم وكيونته كذات فاعلة مبدعة، وليست بمنفصلة تتلقى المعلومة، ولا تتدرب على المهارة، فمن هذه الأسس والأركان الأساسية في التعليم الفعال هناك: وضوح الأهداف التعليمية، ففي التدريس الفعال تصاغ الأهداف بوضوح، وتكون قابلة للقياس، وتسهم في توجيه المعلم والمتعلم نحو تحقيق النتائج المسطرة في التخطيط القبلي، هذا الأخير يتطلب إعداد خطة تعليمية شاملة ومتكاملة، تشمل الأنشطة، والوسائل التعليمية، والتقويمات اللازمة أو ما يسمى بالتغذية الراجعة، مع استخدام استراتيجيات متنوعة كاعتماد طرق تدريس تناسب احتياجات المتعلمين المختلفة مثل: التعليم التعاوني، وحل المشكلات، والعصف الذهني، والتعلم القائم على إدارة المشاريع، والنقاش والتفكير النقدي والإبداعي، والتفاعل الإيجابي من خلال تعزيز التواصل بين المعلم والتلاميذ، وتشجيع الحوار والنقاش، أما التغذية الراجعة فهي ضرورية وحاسمة لمعرفة التقدم الحاصل على مستوى البنيات المعرفية والمهارية والوجدانية لديه، وهذه التغذية تتخذ أشكالاً متعددة، كتقديم ملاحظات مستمرة وبناءة للمتعلمين حول أدائهم لتحسين مستوى التعلم بطرق ضمنية وغير مباشرة، وتقييمات مستمرة تكوينية وداعمة، وأنشطة موازية، وتدريبات في ورش عملية على ممارسة المهارات الحياتية، مع استثمار ودمج التكنولوجيا عن طريق استخدام أدوات وتقنيات حديثة لدعم العملية التعليمية مثل: الوسائط المتعددة والتعلم الإلكتروني، والسبورة التفاعلية، كما أن تهيئة بيئة تعليمية حاضنة ومحفزة ضروري لتحقيق أهداف مدارس رائدة عبر توفير بيئة مريحة وآمنة، تعزز التفكير الإبداعي والنقدي، لكن السؤال الذي يثير الفضول لدى المتابعين للشأن التعليمي بالمغرب هو كالتالي: هل جل المدرسين يحسنون التعامل مع التكنولوجيا الحديثة؟ وهل التكوينات في هذا الباب دقيقة وعميقة وهادفة، بحيث أنها تقدم من طرف متخصصين ذوي خبرة ولهم كفاءة مشهود بها؟ وهل يتم الاستماع للمدرسين الذين خضعوا للتكوين من خلال توزيع شبكات تقييمية لأداءات المكونين والمؤطرين، دون إشارة لاسم المدرس في هذه الاستمارة

التقييمية لا من بعيد ولا من قريب؟، أعتقد أن التكوينات سواء المتعلقة بالجوانب التقنية المرتبطة بالتكنولوجية الحديثة أو البيداغوجية المرتبطة بأساليب التدريس الفعال أو الصريح والضمني بالمؤسسات التعليمية تحتاج إلى النجاعة والفعالية من الناحيتين الكمية والكيفية لتنعكس بالإيجاب على الصف الدراسي وعلى جودة التعليمات، بعيدا عن إرهاصات ما تحتمه الخريطة المدرسية وتوقعاتها، فمن أهم خصائص التعليم الفعّال، مراعاة الفروق الفردية عن طريق تلبية احتياجات المتعلمين المختلفة بناءً على قدراتهم واهتماماتهم ومؤهلاتهم وهذا ما يسميه بيير بورديو بالهابيتوس (نسق من الاستعدادات المكتسبة التي تحدد سلوك المتعلم ونظرته إلى نفسه والعالم المحيط به)، والتي يتم كشفها عبر تقويمات تشخيصية تستهدف مختلف جوانب شخصية المتعلم، كما يركز على تنمية التفكير الإبداعي عبر تشجيع المتدربين على التفكير خارج الصندوق (المألوف والمعتاد)، و تشجيع مبادرات الابتكار وتحفيزها، إضافة إلى التركيز على المتعلم بجعله محور العملية التعليمية من خلال إشراكه في الأنشطة واتخاذ القرارات التي تهم تعلماته ومشاريعه الشخصية وأوراش عملية لا مشاريع ورقية-تقنية لذر الرماد في العيون، أو لتقدم للمسؤولين عن القطاع مركزيا، زيادة على تعزيز مهارات القرن الواحد والعشرين مثل: مهارات التعاون، وحل المشكلات، واستخدام التكنولوجيا، وحسن التواصل مع الآخرين، والتفاوض والإقناع باستعمال الحجج والبراهين والاستدلالات المنطقية والعلمية بعيدا عن التفكير الدوغمائي الوثوقي السلبي والسطحي التافه والعارض، وهذا لا يحصل إلا بتحفيز قوة الدافعية لدى المتعلمين باستخدام أساليب مشوقة لتحفيزهم على التعلم الجيد، فالتقييمات المستمرة لأداءات المدرسين والمتعلمين والمشرفين التربويين، وجل الأطراف المساهمة في تفعيل أسلوب التدريس الفعال، هي الكفيلة بتحقيق أهداف ما يسمى بالمدارس الرائدة، وليس التقييمات الكمية السريعة التي تضلل، ولا تكشف عن المستوى الفعلي للمتعلم كمستهدف أساسي من الرؤية المسطرة لمدارس الريادة، كما أن هذه التجربة لم تخضع لتقييمات جوهرية مستقلة وموازية (دورية، شهرية، سنوية) لعملية إرسائها وتوطيدها بجمل المؤسسات التعليمية بأسلاكها الثلاثة من لدن خبراء ومتخصصين في علم الامتحانات (الدوسوموجيا) " أو يسمى علم الاختبارات، وهو التخصص العلمي المخصص لدراسة تقدم التقييمات في علم التربية" (JEAN JACQUES ONNIOL ET MICHEL VIAL ص: ٣٦٨) وكذا تخصصات علمية ذات الصلة، حيث أن هذه الاختبارات تمرر اعتمادا على معايير وشبكات علمية

موضوعية دقيقة لقياس مدى نجاحها أو فشلها، وتكشف عن المستوى الفعلي الميداني لنتائج فلسفة الريادة التربوية والقيمية على حصيلة التعلم لدى المتعلم المغربي، وما لوحظ أنها تكشف وتهتم بالبنيات المادية بما فيها الجوانب الفنية والتقنية، وتهمل التوظيف والاستثمار لها، ولا تعير العناية اللازمة للتكوين الجوهري للمدرس بعيدا عن النزعة الظاهرية في التعامل مع مشكلة التميز والتفوق التي تسعى لتحقيقها هذه المدارس التي تعرف أيضا اختلافات على مستوى التقييم بين المدرسين، وتركز على التقييمات النظرية أكثر من التطبيقية التي تؤثر بشكل مباشر على استيعاب المتدربين العلمي للدروس، مع ضعف نوعية التغذية الراجعة أو نمطيتها الجامدة، زيادة على ضعف الامتحانات المتكررة التي تزيد من الضغط النفسي على المتعلمين لافتقارها للإضافات التعليمية الحقيقية، مع استحضار لغز الضبابية على مستوى التقييم الموضوعي للمكتسبات، وعدم الوضوح في كيفية حساب النقط مما يؤثر على النتائج النهائية، مما يتسبب في إصابة العديد من الأسر وأبنائها بالإحباط والتذمر والاستياء، فلا بد من تنوع أدوات التقييم كالاختبارات، والمشاريع، والملاحظات اليومية والتتبع المستدام من لدن الفاعلين في الحقل التربوي والاجتماعي كشركاء للمؤسسات التعليمية، فكلما اعتمد التعليم الفعال على التعليمات النشطة وتفاعل معها المتعلم بشكل إيجابي، إلا أن مدارس الريادة في تعاملها مع الأساليب التنشيطية للدروس يلاحظ هيمنة المنطق الإلقائي عليها، وندرة المشاريع والأورش والدروس التطبيقية كالمشاريع الشخصية البحثية التي تتطلب المواكبة التربوية والإدارية والتقنية التخصصية، هذه الأخيرة شبه مغيبة لخصاص في أطرها أو لضعف مراقبة أداءات هذه الفئة التي تقوم بأدوار تقنية بحثية لا تنعكس على حصيلة التعليمات، ولا تساهم بشكل مباشر في تحسين هذه المشاريع عن كذب، وتتحول في الغالب للقيام بأمر روتينية وتقنية لا تستهدف التعليمات مباشرة، وللتكنولوجيا الحديثة دورها في تعزيز قيم وثقافة التعلم النشط، لكنه للأسف لا يتم استغلالها بشكل أمثل لتقوية التعلم التفاعلي، كاستعمال الصفوف الافتراضية أو برامج تعليمية حديثة ومناسبة أو للأسباب السالف سردها، أو في نقص التكوينات للمدرسين للتعامل مع توظيفها بشكل مناسب مقاميا ومقاليا، ويشكل طول المقررات الدراسية حاجس إنهاؤها بسرعة مشكلا عويصا لا يتيح إمكانية تخصيص الوقت الكافي للأنشطة التفاعلية التي تعزز من التعلم النشط، كما أن البيئة المدرسية الحاضنة لمشروع الريادة لا تدعم فلسفة النقاش والتداول بين المتعلمين، مما يجعل هذه المدارس تسقط في شقها التنفيذي للخطط القبلية في تحويل المتعلم من كائن متفاعل إلى عنصر

منفعل، ولا غرابة أن إشراك المتعلمين في الأنشطة التي تتطلب التفكير والعمل الجماعي عنصر أساسي لتحقيق التعلم النشط، فالتعليم الفعّال هو مزيج من التخطيط الجيد، والتفاعل الإيجابي، واستخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة تساهم في بناء شخصية المتعلم وتعزز مهاراته ومعارفه، وتبقى تطبيقاته تعتمد على استراتيجيات وأساليب عملية تساعد على تحقيق أهداف التعلم بنجاح وفعالية قويتين، ومن بين أساليب التعليم الفعّال نجد التعلم التعاوني أو الجماعي " يتضمن دعم التفاعل المرافعة، والتي تتضمن زيادة التعاون وتبني الجهود لإنجاز أهداف الجماعة من خلال الالتزام العام وتحديد آليات المرافعة الدقيقة والقدرة على اتخاذ قرار جيد" (محمد رضا البغدادي، ص: ٢٦) ، وهو أسلوب يركز في خطوطه التطبيقية على تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة يرأسها قائد بشكل تناوبي من أجل تحقيق هدف تعليمي مشترك، حيث يتم توزيع الأدوار بين أعضاء المجموعة (قائد، كاتب، متحدث)، ثم تطرح المشكلة أو المشروع ليعمل المتعلمون على إيجاد الحلول والبدائل الممكنة له، ويتطلب من المنشط تشجيع التفاعل الإيجابي بين متعلميه، وتعزيز العمل الجماعي-التعاوني، إلا أن هذا الأسلوب النشط في التدريس الفعال يواجه مشكلات تتجلى في ضعف ثقافة التعاون والعمل الجماعي بالصفوف الدراسية لهيمنة البعد الفردي على الإنجازات للدروس في ظل غياب الرقابة والتكوين العملي لهذا النوع من التعلم، كما يطرح أيضا ضعف التواصل وثقافته بين المتدربين، مما ينتج عنه سوء في توزيع الأدوار وعدم تحقق الأهداف المخطط لها، زيادة على قلة الوسائل التعليمية والتجهيزات الكافية التي تسهل العمل الجماعي، وتطرح كذلك مسألة المقاومة التي تصدر من بعض المدرسين الحاملين لتمثلات ذهنية تنظر إلى هذا النمط التعليمي كهدر للوقت ومضيعة للتعلمات، مما يقلل من المردودية، ويجدون الأسلوب التقليدي الملاذ في تنفيذ المقرر بسهولة عوض بذل الجهد لجعل المتعلم هو الفاعل النشط المنتج، والباني للتعلم لا المنفعل، ولتنجح مدارس الريادة في تفعيل هذا النمط، فلا بد من تدريب المدرسين على منهجيات التعلم التعاوني، والقيام بدروس عملية واقعية أو افتراضية من خلال منصات رقمية يشرف عليها بيداغوجيون خبراء في المجال، مع قيام المشرفين بعملية المراقبة على مستوى الأجراء وبشكل مستمر داخل الصفوف الدراسية، إضافة إلى توفير بيئة حاضنة لهذا النمط من خلال فضاءات مناسبة وتكنولوجيا مناسبة، واثمين وتقوية ثقافة التعاون والعمل الجماعي بالمؤسسات التعليمية من خلال أنشطة مدرسية، ومشاريع جماعية تنمي العمل الجماعي لدى المتدربين، فلا يمكن بأي شكل من

الأشكال إهمال مشاركة الأسر والمجتمع المدني النشط والمختص في فهم امتيازات هذا النمط وقيمه في الارتقاء بالمهارات الحياتية المتعددة، ومن بين أساليب التدريس الفعال أيضا التعليم القائم على حل المشكلات "تنطلق المشكلات من مكونات البيئة التي نعيش فيها بمكوناتها المختلفة وهي: المكون البشري، المكون الطبيعي، المكون المصنوع" (محمد عبد الغني حسني هلال، طبعة ٢٠١٠، ص: ٢٥-٢٦) (بتصرف) ، حيث أن المدرس يركز على طرح مشكلة واقعية ودالة، وذات ارتباط بالدرس وبواقع المعيش اليومي للمتعلمين، وهذه المشكلة قد يمتاحها المدرس من مصدر بشري أو طبيعي أو صناعي مرتبط ببيئة المتعلم، وتتطلب توظيف المعلومات المكتسبة، والسند المعطى، كما تحتاج إلى تحليل مضمونها وإيجاد حلول مناسبة لها، إذ يمكن تقديم مشكلة أو سؤال مفتوح مرتبط بالدرس أو جزء منه، والسماح للمتعلمين بجمع المعلومات وتحليلها، ومن ثمة بعد التفكير العميق، يقوم كل واحد أو فريق العمل بعرض الحلول، ومناقشتها مع المدرس ورفاقهم، ومن بين التقنيات التي يتم استثمارها في التدريس الفعال هي التكنولوجيا الحديثة من خلال دمج الوسائل الرقمية في العملية التعليمية لتعزيز التعليمات وتجويدها، ويحدث ذلك عبر استعمال منصات التعلم الإلكتروني مثل: كوكل كلاس روم، أو موديل (وحدة) "وحدة تعليمية صغيرة ضمن مجموع وحدات تشكل برنامجا تعليميا" (نفس المرجع السابق ص: ٢٠٤) أو المنصات الرقمية التعليمية، والاعتماد على التطبيقات التعليمية مثل: Kahoot، Quizlet لعرض الأنشطة التفاعلية، وتوظيف مقاطع الفيديو التعليمية والوسائط المتعددة، ويعتمد التدريس الفعال أيضا على استراتيجيات التعلم باللعب "فنظرية الترويح تدور أساسا حول نشاطات وقت الفراغ... وكيف يبدو أن أشكالا معينة من اللعب تتواتر رغم اختلاف المكان والزمان والثقافة" (سوزانا ميلر، ترجمة حسن عيسى، ص: ١٤) ، فبواسطة إدخال الألعاب الهادفة في العملية التعليمية، يجعل المدرس التعلم ممتعاً، وأكثر فاعلية وجدوى خصوصا مع الفئات الصغرى، لأنه مدعو إلى تصميم ألعاب تعليمية تتناسب مع المادة الدراسية، وتوظيف تقنية طرح الألغاز أو المسابقات لتحفيز المتعلمين، وتدريبهم على استثمار الألعاب الرقمية لما يخدم العملية التعليمية مثل: Minecraft Education، وحيوية التدريس الفعال لا تقتصر فقط على الأساليب والتقنيات الأنف ذكرها، بل تشمل أيضا نمط التعلم القائم على المشاريع (Project-Based Learning)، حيث يتم تنفيذ

مشروع متكامل العناصر من أسئلة محفزة تُحث وتستفز الأذهان لتحديد موضوع المشروع، مثيرا للفضول المعرفي والتفكير النقدي لدى المتعلم، محفزا له على التقصي والبحث عن المعلومات، وتحليل البيانات من مصادر متعددة لحل المعضلة أو تنفيذ عمليات المشروع، " طريقة المشروع تبالغ في مراعاة حاجات التلميذ وميوله على حساب حاجات المجتمع وقيمه... قد تتكرر بعض المشاريع نتيجة لعدم التخطيط المسبق" سالم عطية أبو زيد، ص: ٤٩-٥٠) ، حيث أن التدرب والتمرن على حسن إدارة المشاريع الشخصية التي تتيح فرص التعلم في مواقف حقيقية، تعزز الفهم الصحيح للقضايا والدروس، وهذا النمط يقوي قيم الاستقلالية، وتحمل المسؤولية لدى المتعلم، ولما تتيح المشاريع من حرية الاختيار في كيفية تنفيذه، واتخاذ القرار المناسب، الشيء الذي يتيح تعزيز مهارات القيادة والتخطيط، وتنمي العمل في جماعة لحل المشكلات، الشيء الذي يقوي مهارات وقيم التواصل والتفاوض والإقناع، كما أن هذا النمط التعليمي يحتوي على إمكانيات المراجعة للدروس المقدمة، ويوفر التغذية الراجعة المستدامة من لدن المدرسين تجاه متعلميهم، مما يحسن من الأداء التربوي، كما أنه يعتمد على تطبيق المعرفة المكتسبة، وتقييمها بناء على معايير مضبوطة، تعكس حقيقة مهاراتهم ومعرفتهم، وتنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي، فاختيار مشروع مرتبط بالمنهج الدراسي كبناء نموذج، أو إعداد عرض تقديمي، أو بحث استكشافي علمي، حيث يقوم المدرس بتوزيع المهام على المتدربين والعمل بشكل فردي أو جماعي، وعرض النتائج أمامهم لتلقي التغذية الراجعة، ويراهن التدريس الفعال على تقنية العصف الذهني التي تتخذ شكل جلسة تفاعلية تطرح فيها أفكار وحلول إبداعية حول موضوع معين " ردود أفعال لفظية أو غير لفظية من شخص واحد أو أكثر لمثيرات مقدمة من مصدر مثير لتحقيق هدف أو أكثر (حل مشكلة أو تقديم اقتراحات أو إعداد جداول أعمال) (حسين محمد حسنين، ص: ١٣) ، كطرح سؤال مفتوح أمام المتعلمين، ويطلب منهم التفكير في الحلول والبدائل والخيارات المتاحة والممكنة لحله، فيتم تشجيع الجميع على تقديم أفكار دون نقد، واعتمادا على مناقشة الأفكار واختيار الأفضل منها، والمناسبة للسؤال والوضعية المطروحة، حيث أنه يتم استفزاز المتعلم ذهنيا وخلخلة معارفه و تمثلاته من أجل دفعه للبحث عن الحل المناسب لها، إلا أن الوضعيات والأسئلة التي تصاغ في هذه التقنية من لدن المشرفين على صياغة المناهج الدراسية والمدرسين غالبا ما تكون غير مثيرة ومستفزة للبنية المعرفية الذهنية للمتعلم، وغير مرتبطة بواقعه المعيشي وثقافته المتنوعة والمختلفة، ولا عجب إن قلنا أن نمط الرحلات التعليمية الافتراضية

التي تستخدم الواقع الافتراضي و التطبيقات الرقمية كنمط من التدريس الفعال بالمغرب لنقل المتعلمين إلى أماكن وفضاءات تعليمية افتراضية عبر القيام بزيارة مواقع تاريخية أو علمية باستخدام تقنيات افتراضية لم تستثمر بشكل مناسب، أو بالأحرى غير متوفرة وغير متاحة في المدارس الرائدة، فمثلا استكشاف الفضاء أو جسم الإنسان من خلال تطبيقات تفاعلية عمل مهم لتقريب المفاهيم والمضامين إلى الأفهام، لكنه لا يتم استخدامه في المواد العلمية، حيث أنه يتم تفضيل الأنماط التقليدية السهلة، سواء فهم المتعلم الدرس العلمي أم لم يستوعب من لدن الفصول ذات التوجه العلمي المحض، وينسى المدرسون والمشرفون أهمية استخدام القصص التعليمية، حيث تدمج في التدريس وفنياته لتعزيز الفهم والاستيعاب للدروس، حيث يصمم المدرس قصة مرتبطة بموضوع الدرس، وتجعل المتعلمين يشاركون في كتابة نهايتها أو بدايتها، ويمكن للمدرس أثناء تقديم درسه توظيف تطبيقات القصة الرقمية مثل: **Storybird** ، والجدير بالذكر أن التقييم التكويني المستمر يعتبر لبنة من لبنات التدريس الفعال والناجح، إذ يتم تقييم مدى تقدم المتعلمين من خلال العملية التعليمية بغية تحسين المردودية والحصيلة الدراسية العامة، إذ تجري اختبارات تأخذ شكل تدريبات وتمارين وأسئلة بعد كل درس لمعرفة مكتسبات المتعلمين معرفيا ومهاريا ووجدانيا، وذلك يتم من خلال استعمال تطبيقات التقييم مثل: **Socrative** أو **Google Forms** ، وتقديم تغذية راجعة آنية للمتعلمين من أجل الوقوف على نقاط الضعف، والعمل على معالجتها في إطار استراتيجيات الدعم، ولعل أسلوب المحاكاة والأدوار يعد من بين استراتيجيات التدريس الفعال الذي تكون نتائجه بينة، وغالبا لا يستعمله المدرسون والمشرفون التربويون لمتطلباته الفنية والتكوينية العالية من حيث التوظيف والاستثمار، حيث يفسح للمتمدرسين تقمص أدوار معينة للتعلم من خلال التجربة، ومحاكاة مواقف حياتية أو علمية مثل: إدارة شركة، أو تجربة مختبرية، وتمثيل أدوار تاريخية أو أدبية لفهم الشخصيات، وأدوارها في المسرحية أو الحوار الهادف أو الخطاب الداخلي (المونولوج)، ورغم النهج الذي تتبعه الدولة للرقمي بالمنظومة التعليمية في بعدها البيداغوجي الحديث، لأنه لا يصل من أبناء المغاربة المتمدرسين إلى البكالوريا إلا نسبة ٣٥٪ (تقرير وطني للمجلس الأعلى للتربية والتعليم "البرنامج الدولي لتتبع مكتسبات التلامذة (بيزا) لسنة ٢٠١٨، ص: ١٤)، كما بين التقرير الوطني للمجلس الأعلى للتربية والتكوين عن خطورة الفوارق

المسجل في مقاييس الفعالية الذاتية والخوف من الفشل بين مجموعات التلامذة (تقرير وطني للمجلس الأعلى للتربية والتعليم "البرنامج الدولي لتتبع مكتسبات التلامذة (بيزا) لسنة ٢٠١٨، ص: ٥٨)

خلاصة وتوصيات

إن الممارسات الميدانية الصفية للتعليم الفعال سواء بمدارس الريادة أو غيرها تهدف إلى إشراك المتعلمين بشكل مباشر في التعلم كعناصر أساسية ومحورية لكل عملية تعليمية-تعليمية ناجحة، والعمل على تعزيز التفاعل البيئي والمتعدد الأطراف أفقياً وعمودياً بغية تنمية مهارات التفكير والإبداع لدى المتعلمين، ويبقى اختيار التنفيذ العملي لها صعباً يعتمد بالدرجة الأولى على أهداف الدرس واحتياجات المتدربين والكفايات المبرمجة ونوعيتها، ومدى إشباع فضولهم ونزوعهم المعرفي والمهاري والانفعالي، ولتحقيق فلسفتها التربوية فلا بد لمدارس الريادة من نهج خيار أساسي يكمن في اتباع استراتيجيات هذا النمط التعليمي الحديث، وبالرغم من ذلك فهي تشير الكثير من الشكوك والتساؤلات بسبب اختلاف الرؤى بين المخطط له في مضامين رؤيتها الفلسفية ذات القيمة النفعية الكبيرة والواقع الفعلي الصفّي بهذه المدارس في ظل استمرارية مشاكل بنيوية عميقة كالاكتظاظ وضعف التكوينات المستمرة كما وكيفا، وهيمنة التفاوتات المحلية والطبقية، وضعف الرقابة لعدم استهدافها العميق لمستوى المتعلمين الحقيقي، وفي ضوء غياب تقييمات مستقلة لنتائجها الفعلية وانعكاساتها الحقيقية على جودة التعلم الصفية، فالضرورة اللحظية تستدعي القيام بتقييمات محايدة وموضوعية وعلمية للمشروع للوقوف على مدى قوته وصلابته، ومعرفة حدوده وأفاقه المستقبلية لكي ينعكس بالإيجاب على جودة الفعل التعليمي-التعليمي بالمدرسة المغربية سواء العمومية أو الخصوصية.

المراجع

- حسين محمد حسنين، أساليب العصف الذهني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، طبعة منقحة جديدة 2013-2014، عمان، الأردن
- سالم عطية أبو زيد، "الوجيز في أساليب التدريس"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1434-2013، (رسالة ماجستير في اللغة العربية)
- محمد عبد الغني حسني هلال، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، مصر، طبعة 2010، (بتصرف)
- محمد رضا البغدادي، التعلم التعاوني، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2005-1426
- سوزانا ميلر ترجمة حسن عيسى، سيكولوجية اللعب، عالم الفكر، العدد ١٢٠، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يناير 1987، الكويت
- عفت مصطفى الطناوي، التدريس الفعال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2013 الموافق 1434
- تقرير وطني للمجلس الأعلى للتربية والتعليم "البرنامج الدولي لتتبع مكتسبات التلامذة (بيزا) لسنة 2018
- JEAN JACQUES ONNIOL ET MICHEL VIAL. LES MODÈLES DE L'ÉVALUATION: TETES FONDATEURS AVEC COMMENTAIRES, DE OECK Université, COL, ;PORTEFEUILLE/ pédagogie.

مؤشر المضاربة والصيغ الأخرى؟

أوهاج بادنين عمر

ماجستير محاسبة وتمويل

إن التزاوج بين الاقتصاد والتمويل يبرر أن الاقتصاد هو الذي يحدد السعر بسبب تفاوت تواجد عناصر الإنتاج من موقع لآخر، لهذا فالتمويل تحدد تكلفته من خلال الأثر الاقتصادي في المجتمع، وبناء على هذا فمعدل مقام يصلح لتوزيع العائد بين الأطراف.

وهذا ما تقوم عليه الاسواق العالمية بوضع مؤشر لكل صناعة. لذا يحسب العائد بمعدل مقام على أساس أن المقرضين يحصلون على عوائدهم بنهاية المدة أو بعد فترة التنضيق. أما الصيغ الأخرى فنحصل عليها بالاستنتاج الظاهر بالنتائج.

أولاً: المضاربة

معادلات النموذج

العائد السنوي = (القيمة الحالية × (ع + 1) × ن × ع × ك) ÷ (إجمالي التدفقات النقدية)

حيث أن:

ع: يمثل معدل مقام

ن: تمثل الفترة

تطبيقات على هذه المعادلة على عدة أمثلة:

مثال ١: احسب العائد السنوي لمشروع تكلفتة الاستثمارية ١٠٠٠٠٠٠ وحدة نقدية وعمره خمس سنوات وكانت التدفقات النقدية كما في الجدول أدناه.

مقام	-100,000	القيمة الحالية
١.٣٠٧٦٦.٤٨٦	100,000	76,472.4491
١.٧.٩٩٧٥٩٤٧	100,000	58,480.3548
٢.٢٣٦.٦٧٩٧٧	100,000	44,721.3596
٢.٩٢٤.١٧٧٣٨	100,000	34,199.5189
٣.٨٢٣٦٢٢٤٥٧	100,000	26,153.2097

240,026.8900		
	500,000	

$$\text{العائد السنوي} = (\text{القيمة الحالية} \times (1 + \hat{e})^n \times \text{ع} \times \text{ك}) \div (\text{ن} \times \text{متوسط التدفقات النقدية})$$

$$\text{العائد السنوي} = (240,026.89 \times (1 + 0.30766)^5 \times 0.30766 \times 100,000) \div (500,000 \times 5)$$

$$56472 = (500,000)$$

مثال : احسب العائد السنوي لمشروع تكلفتة الاستثمارية ١٠٠٠٠٠٠ وحدة نقدية وعمره خمس سنوات وكانت التدفقات النقدية كما في الجدول أدناه .

القيمة الحالية	-100,000	مقام
55,559.0368	70,000	1.2599211
50,396.8420	80,000	1.5874011
45,000.0000	90,000	2
33,732.2724	85,000	2.5198421
23,623.5197	75,000	3.1748021
208,311.6700		
	400,000	

العائد السنوي = (القيمة الحالية $\times (1 + \hat{e})^n \times \text{ع} \times \text{ك}$) \div (إجمالي التدفقات النقدية)

العائد السنوي = (208,311.67 $\times (1 + 0.2099)^5 \times 0.2099 \times 100,000$) \div (300,000) = 42974

مثال ٣ : احسب العائد السنوي لمشروع تكلفتة الاستثمارية ١٠٠٠٠٠٠ وحدة نقدية وعمره ثلاث سنوات وكانت التدفقات النقدية كما في الجدول أدناه .

القيمة الحالية	-100,000	مقام
55,125.77435	70,000	1.2698234
62,017.36729	100,000	1.6124516
43,955.42651	90,000	2.0475288
161,098.57000		
	260,000	

العائد السنوي = (القيمة الحالية $\times (1 + e)^n \times c \times k$) \div (إجمالي التدفقات النقدية)

$$34228 = (260000) \div (100000 \times 0.2698 \times 5^{(1+0.2698)} \times 161098) = \text{العائد السنوي}$$

ثانياً: إيجاد عائد للصيغ الأخرى غير المضاربة

إن معدل مقام مع العائد الداخلي يمكن أن نشق منه عائد لتسعير الصيغ الأخرى باتباع الآتي:

$$\text{عائد الصيغ الأخرى} = ((\text{مقام} + 1)^n \div (\text{مقام} + 1)) \times (\text{العائد الداخلي} + 1) \times (1 \div n) - 1$$

مثال:

-100,000	
100,000	1.307660
100,000	1.709976
100,000	2.236068
100,000	2.924018
100,000	3.823622
500,000	
96.59%	

$$\text{عائد الصيغ الأخرى} = ((\text{مقام} + 1)^n \div (\text{مقام} + 1)) \times (\text{العائد الداخلي} + 1) \times (1 \div n) - 1$$

$$\text{عائد الصيغ الأخرى} = ((\text{مقام} + 1)^n \div (\text{مقام} + 1)) \times (\text{العائد الداخلي} + 1) \times (1 \div n) - 1$$

$$0.3077 = 1 - ((1 \div 5)^n) \times (1 + 0.9609 \times (1 + 0.30766)) \div 5^{(1+0.30766)}$$

النتائج

إن مؤشرمقام يصلح لأي فترة زمنية يستغرقه المشروع، كما له ميزة حساب الحد الأدنى للعائد وذلك

بفرض أن التدفقات النقدية تحدث في السنة الأخيرة.

مثال:

مقام	-100,000	القيمة الحالية
1.1649931	0	0.0000
1.3572088	0	0.0000
1.5811388	0	0.0000
1.8420157	0	0.0000

116,499.3051	250,000	2.1459355
116,499.3100		
	250,000	

$$\text{حساب الحد الأدنى للعائد} = (\text{القيمة الحالية} \times (1 + \text{ع})^{\text{ن}} \times \text{ع} \times \text{ك}) \div (\text{إجمالي التدفقات النقدية})$$

$$\text{الحد الأدنى للسنة} = (116499 \times (1 + 0.16499)^5 \times 0.16499 \times 250000) \div (116499.3100 - 116499.3051) = 16499$$

كما ان عائد الصيغ الأخرى فى المثال أعلاه تتزايد نسبته بالمقارنة مع العائد الداخلي لتدفقات المشروع حتى تصل التدفقات السنوية لتكلفة الاستثمار، وتتناقص عند زيادة التدفقات السنوية عن تكلفة الاستثمار.

مثالنا أعلاه فى حالة التدفقات السنوية ٩٠٠٠٠٠٠ وتكلفة الاستثمار ١٠٠٠٠٠٠ لمدة خمس سنوات

معدل العائد الداخلي ٨٥.٩٥٪ وعائد الصيغ الأخرى ٢٧.٢٩٪

$$\text{النسبة} = 31.75\% = 85.95\% \div 27.29\%$$

الحالة الثانية فى حالة التدفقات السنوية ١٠٠٠٠٠٠٠ وتكلفة الاستثمار ١٠٠٠٠٠٠ لمدة خمس سنوات

معدل العائد الداخلي ٩٦.٥٩٪ وعائد الصيغ الأخرى ٣٠.٧٧٪

$$\text{النسبة} = 31.85\% = 96.59\% \div 30.77\%$$

الحالة الثالثة فى حالة التدفقات السنوية ١٢٠٠٠٠٠٠ وتكلفة الاستثمار ١٠٠٠٠٠٠ لمدة خمس سنوات

معدل العائد الداخلي ١١٧.٥٤٪ وعائد الصيغ الأخرى ٣٧.٣٠٪

$$\text{النسبة} = 31.74\% = 117.54\% \div 37.30\%$$

وبالتالى نستنتج أن **عائد الصيغ الأخرى السنوى = ٣١.٨٥٪ × العائد الداخلي للمشروع.**



التحكيم التجاري وتسوية النزاعات المالية

وفق ضوابط الشريعة الإسلامية

Commercial Arbitration and Financial Dispute Settling

بوابة للجلسات الالكترونية للتحكيم وفض النزاعات المالية وتسويتها عن بُعد
إضافة إلى توثيق الكتروني للجلسات

بعد الاتفاق على التحكيم أو تسوية النزاع، يمكننا تقديم الخدمات التالية:

- إعادة هندسة العقود والاتفاقات وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.
- إعادة رسم العلاقات المالية وتحديد ما ينسجم وضوابط الشريعة الإسلامية.
- إجراء التسويات المحاسبية بعد فض النزاع بما ينسجم ومعايير المحاسبة الإسلامية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).
- تطوير أسس العمل المحاسبي من خلال تقديم حلول تحافظ على انسيابية الأعمال وانضباطها الشرعي.
- تطوير أسس العمل التمويلي من خلال تقديم حلول المنتجات المالية الإسلامية.
- التحليل المالي وتقديم النصح والمشورة.
- المراجعة الشرعية وفق المعايير الشرعية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).
- المراجعة المحاسبية وفق معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).

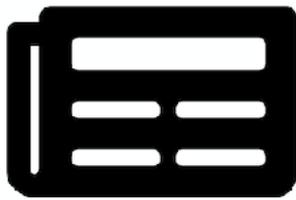
<https://arbit.kantakji.com>





موسوعة علمية ثقافية متخصصة بالزكاة

هدفنا توفير بيئة متكاملة لخدمة الأكاديميين والباحثين
في تخصص الزكاة ومحاسبتها.
تقديم خدمات حساب الزكاة وتدريب الأفراد وفق
المعايير الإسلامية.
لسنا متخصصين بجمع الزكوات والصدقات والتبرعات
وصرفها على المستحقين.



الأخبار الزكوية



حساب الزكاة



مكتبة الزكاة

