

مستقبل الوظائف الاستشارية في عصر الذكاء الاصطناعي

قراءة تحليلية في السياسات الجديدة للشركات العالمية

د. عبد المنعم دهمان

مدرب واستشاري تطوير المشاريع - ألمانيا

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي

يُعدّ قطاع الاستشارات الإدارية أحد أكثر القطاعات الاقتصادية اعتماداً على رأس المال المعرفي عالي الكثافة، إذ يقوم جوهر قيمته المضافة على تحليل البيانات المعقدة، وصياغة التوصيات الاستراتيجية، ودعم قرارات الإدارة العليا في كبرى الشركات والحكومات. وقد ارتبط هذا القطاع تاريخياً بمستويات توظيف انتقائية، وتعويضات مرتفعة، ومسارات مهنية سريعة، جعلته في صدارة ما يُعرف بـ اقتصاد النخبة المعرفية، غير أنّ هذا النموذج، الذي ظل لعقود شبه مستقر، بدأ يشهد في السنوات الأخيرة تحولات بنيوية عميقة تعكس تغيراً في الأسس الاقتصادية التي يقوم عليها.

أولاً: تطورات قطاع الاستشارات في الولايات المتحدة

تشكل الولايات المتحدة الأمريكية نقطة الانطلاق الأساسية لفهم التحولات الجارية في سياسات الأجور والتوظيف داخل قطاع الاستشارات الإدارية العالمي، بحكم كونها أكبر سوق استشاري من حيث الحجم والقيمة المضافة والابتكار التنظيمي، وتشير البيانات الصادرة بين عامي ٢٠٢٣ و ٢٠٢٥ إلى استقرار غير مسبوق في الرواتب الابتدائية داخل كبريات شركات الاستشارات (MBB)، وهو استقرار يمكن وصفه عملياً بتجميد فعلي للأجور رغم التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة¹.

فقد تراوحت الرواتب السنوية الأساسية للخريجين الجدد (Undergraduate Analysts) بين ١٣٥٠٠٠ و ١٤٠٠٠٠ دولار أمريكي، في حين استقرت رواتب حملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA Associates) بين ٢٧٠٠٠٠ و ٢٨٥٠٠٠ دولار شاملة المكافآت، دون أي زيادات حقيقية تُذكر منذ عام ٢٠٢٣. ويُعد هذا التجميد لثلاث سنوات متتالية سابقة تاريخية في قطاع عُرف بربطه الأجور بالنمو السنوي والإنتاجية المتصاعدة، ويؤكد تقرير Management Consulted

1 . McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI. McKinsey & Company, 2023. P23.

(٢٠٢٤) أن هذه السياسة لم تعد مؤقتة، بل أصبحت جزءاً من إعادة هيكلة استراتيجية طويلة الأمد لسوق العمل الاستشاري في الولايات المتحدة¹.

وفي هذا السياق، يذهب الاقتصادي الأمريكي ديفيد أوتور (David Autor) إلى أن ثبات الأجور في القطاعات المعرفية العالية غالباً ما يكون إشارة على أن التكنولوجيا بدأت تراحم الوظائف التمهيديّة، وهو توصيف ينطبق بدقة على واقع الاستشارات الإدارية اليوم.

لم يكن اختيار الولايات المتحدة كنقطة بداية لهذا التحول محض صدفة، بل نتيجة طبيعية لتقاطع ثلاثة عوامل بنيوية رئيسية. أول هذه العوامل هو التركيز الهائل لسوق الاستشارات؛ إذ تستحوذ الولايات المتحدة وحدها على ما يقارب ٤٥-٥٠٪ من سوق الاستشارات الإدارية العالمي، وفق بيانات Statista لعام ٢٠٢٤، ما يجعل أي تحول فيها ذا أثر عالمي مباشر².

العامل الثاني يتمثل في الاعتماد المبكر والسريع على تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، فقد كانت الشركات الأمريكية، وخاصة في نيويورك وبوسطن وسان فرانسيسكو، أول من دمج أدوات مثل GPT-4، و Claude، ونماذج التحليل التنبئي المتقدمة في العمليات الاستشارية اليومية، وتشير تقارير (McKinsey Global Institute (2023) إلى أن أكثر من ٧٠٪ من شركات الاستشارات الكبرى في الولايات المتحدة قامت بدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد العروض والتحليل الاستراتيجي خلال أقل من ١٨ شهراً.

أما العامل الثالث، فهو الارتفاع الحاد في تكلفة التوظيف البشري، إذ تصل التكلفة الكاملة لتوظيف مستشار مبتدئ في الولايات المتحدة - بما في ذلك التدريب، والإشراف، وفقدان الإنتاجية في السنة الأولى - إلى ما بين ١٨٠٠٠٠ و ٢٠٠٠٠٠ دولار سنوياً، وفي ظل توفر أدوات ذكاء اصطناعي قادرة على أداء ٦٠-٧٠٪ من المهام التحليلية الأولية، أصبحت الكفاءة الاقتصادية (Cost-Efficiency) تميل بوضوح لصالح تقليل التوظيف المبتدئ.

1 . Management Consulted. Consulting Salaries Report 2024-2025. <https://managementconsulted.com/consultant-salary/>

2 . Management Consulting in the US - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025-2030) <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry//>

ويؤكد الاقتصادي الألماني كارل بنديكت فراي (Carl Benedikt Frey) أن الأسواق التي تتسم بارتفاع الأجور وسرعة الابتكار تكون دائماً أول من يشهد الأثر الكامل للأتمتة الذكية، وهو ما يفسر زيادة الولايات المتحدة في هذه الظاهرة¹.

لفهم الدافع العميق وراء تجميد الرواتب وتقليص التوظيف المبتدئ، لا بد من توظيف مفهوم القيمة الاستبدالية الحديّة (Marginal Replacement Value)، ففي النموذج الاستشاري التقليدي، كان الموظف المبتدئ يمثل قيمة عالية نسبياً، كونه يؤدي مهام جمع البيانات، وبناء النماذج، والتحليل الأولي، وهي أساس السلم المهني الاستشاري.

غير أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أحدث نقطة تجاوز اقتصادية، أصبحت عندها القيمة الاستبدالية للموظف المبتدئ أقل بكثير من تكلفة توظيفه، وتشير التقديرات الصادرة عن Bain & Company (2024) إلى أن ما بين 40% - 60% من المهام التي كان يؤديها المستشارون المبتدئون باتت تُنجز اليوم عبر أدوات ذكاء اصطناعي بسرعة أعلى وتكلفة شبه معدومة².

ويُعرف هذا التحول في الأدبيات الاقتصادية الحديثة بمفهوم «التآكل القاعدي للهيكل الهرمي Base Erosion of the Pyramid»، حيث يتقلص عدد الوظائف في قاعدة الهرم الوظيفي، بينما تُعاد توجيه الموارد نحو:

- المستشارين ذوي الخبرة العالية القادرين على اتخاذ القرار.
- مهندسي الذكاء الاصطناعي وعلماء البيانات.
- وحدات الابتكار والتحول الرقمي داخل الشركات.

1 . Frey, C. B. The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton University Press, 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516302244>

2 . How AI is Redefining Strategy Consulting: Insights from McKinsey, BCG, and Bain. <https://medium.com/@takafumi.endo/how-ai-is-redefining-strategy-consulting-insights-from-mckinsey-bcg-and-bain-69d6d82f1bab>

ويعبر إريك برينجولفسون (Erik Brynjolfsson) عن هذه المرحلة بقوله: القيمة الاقتصادية لم تعد تُخلق في التنفيذ، بل في التوجيه، والتفسير، وصنع القرار، وهو ما يعكس التحول الجذري في منطق التوظيف داخل قطاع الاستشارات الأمريكي¹.

ثانياً: التأثير العالمي - من تبني النموذج الأمريكي إلى إعادة تشكيل قطاع الاستشارات عالمياً

يمثل التحول الذي بدأ في الولايات المتحدة مرحلة انتقال عدوى تنظيمية واقتصادية إلى أسواق الاستشارات العالمية، لكن هذا الانتقال لم يكن خطياً ولا متجانساً، بل خضع لاختلافات عميقة في مستويات الأجور، ونضج الأسواق، وطبيعة الطلب الاقتصادي، وبهذا المعنى لا يمكن الحديث عن عولمة نموذج واحد، بل عن إعادة تشكيل متعددة المسارات لقطاع الاستشارات في عصر الذكاء الاصطناعي. ويؤكد الاقتصادي الألماني كارل هاينريش بولاني (Karl Polanyi) في مقولته الشهيرة إن الأسواق لا تعمل في فراغ، بل تتشكل وفق السياق الاجتماعي والمؤسسي الذي تعمل داخله، وهو ما يفسر التباين العالمي في استجابة أسواق الاستشارات لثورة الذكاء الاصطناعي.

١. أسواق آسيا (سنغافورة، الهند، الصين)

تعدّ الأسواق الآسيوية من أكثر المناطق تقبلاً وسرعة في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل قطاع الاستشارات، لكن دون أن يقترن ذلك بضغط كبير على الرواتب، والسبب الرئيس هو انخفاض مستوى الأجور الابتدائية نسبياً مقارنة بالولايات المتحدة وأوروبا.

تشير بيانات (McKinsey Asia 2024) إلى أن أكثر من ٦٥٪ من شركات الاستشارات في سنغافورة والهند دمجت أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عمليات التحليل وإعداد العروض، مقابل متوسط عالمي يقارب ٤٥٪. وفي الهند تحديداً، حيث تتراوح رواتب المستشارين المبتدئين بين ٢٥٠٠٠ و ٤٥٠٠٠ دولار سنوياً، لم يكن هناك دافع اقتصادي قوي لتجميد الأجور، بل شهدت السوق زيادة ملحوظة في التوظيف التقني².

1 . Erik Brynjolfsson, How Will Machine Learning Transform the Labor Market? <https://www.hoover.org/research/how-will-machine-learning-transform-labor-market>

2 . AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI, December 12, 2025 | Report. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-in-asia-reimagining-banking-operations-through-agentic-ai>

فقد ارتفع الطلب على وظائف **Data & AI Consulting** بنسبة تجاوزت ٣٠٪ بين **Deloitte Asia Pacific** ٢٠٢٣-٢٠٢٥، خصوصاً في بنغالور وحيدر أباد وشنغهاي، وفق تقرير **Deloitte Asia Pacific** (٢٠٢٥)، ويعكس هذا المسار تحول آسيا إلى مركز إنتاج معرفي تقني يخدم الأسواق العالمية، بدل أن يكون مجرد مستهلك للنماذج الغربية.

ويرى الاقتصادي الصيني جوستين ييفو لين (Justin Yifu Lin) أن الميزة التنافسية في الاقتصادات الصاعدة لا تكمن في استبدال الإنسان، بل في تعظيم إنتاجيته عبر التكنولوجيا، وهو ما ينسجم مع النموذج الآسيوي الحالي.

٢. الشرق الأوسط (السعودية، الإمارات): عكس الاتجاه العالمي

على عكس المسار الأمريكي، تشهد أسواق الشرق الأوسط -ولا سيما السعودية والإمارات العربية المتحدة- توسعاً قوياً في قطاع الاستشارات، مدفوعاً بمشاريع تحول اقتصادي كبرى، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، واستراتيجيات التنوع الاقتصادي، والتحول الرقمي الحكومي.

وتشير بيانات (PwC Middle East (2024) إلى نمو سوق الاستشارات في المنطقة بمعدل سنوي تجاوز ١٢-١٥٪، وهو من أعلى المعدلات عالمياً. ونتيجة لذلك، ارتفعت الرواتب بدل أن تتجمد؛ إذ زادت رواتب المستشارين ذوي الخبرة التقنية والاستراتيجية بنسبة تراوحت بين ٨-١٨٪ خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥، بسبب ندرة المواهب المحلية والإقليمية¹.

كما شهدت المنطقة توسعاً في التوظيف، لا سيما في مجالات:

- التحول الرقمي الحكومي
- الذكاء الاصطناعي والسياسات العامة
- إدارة المشاريع العملاقة (Mega Projects)

٣. أسواق أفريقيا وأمريكا اللاتينية: بدايات حذرة

أما في أسواق أفريقيا وأمريكا اللاتينية، فإن التأثير لا يزال محدوداً ومتدرجاً، فبحسب تقرير **World Economic Forum (2024)**، لم تتجاوز نسبة تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات

1. Consulting in the Middle East: How Firms Are Powering Economic Transformation. <https://consultingquest.com/insights/middle-east-consulting-market-2025/>

الاستشارات بهذه المناطق ٢٠-٢٥٪، نتيجة ضعف البنية الرقمية، ومحدودية الاستثمار، وتركز الطلب في المشاريع الأساسية.

ويتميز التوظيف في هذه الأسواق بأنه محدود العدد دون ضغط كبير على الرواتب، التي تُعد منخفضة أصلاً مقارنة بالأسواق المتقدمة. وتُظهر البيانات أن الرواتب الاستشارية ارتفعت بنسب طفيفة تراوحت بين ٣-٥٪، مدفوعة بالتضخم أكثر من كونها نتيجة طلب فعلي على المهارات المتقدمة¹.

تحليل الاتجاه العالمي العام

عند تجميع هذه المسارات، يمكن استخلاص اتجاه عالمي واضح ذي منطقتين اقتصاديتين مزدوجتين:

- الأسواق مرتفعة الأجور (الولايات المتحدة، أوروبا الغربية) تميل إلى تجميد الرواتب وتقليص التوظيف المبتدئ، مع تعظيم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لرفع الإنتاجية.
- الأسواق النامية أو ذات المشاريع الكبرى (الشرق الأوسط، أجزاء من آسيا) تشهد ارتفاعاً في الرواتب ونقصاً في المواهب، مع توسع في التوظيف البشري المدعوم بالتكنولوجيا.

ثالثاً: كيف يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل النموذج الاقتصادي لقطاع الاستشارات؟

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي اليوم قوة إعادة هندسة اقتصادية لا تقتصر على أدوات العمل داخل قطاع الاستشارات، بل تمتد إلى جوهر نموذج التنظيم والوظيفي، فالتحول الجاري ليس مجرد أتمتة لمهام تقليدية، بل انتقال من نموذج هرمي كثيف العمالة إلى نموذج أكثر تسطيحاً، أعلى إنتاجية، وأشد انتقائية في رأس المال البشري.

١. تسطيح الهيكل التنظيمي

لطالما اعتمدت شركات الاستشارات على هيكل هرمي كلاسيكي، قاعدته العريضة من المحللين المبتدئين، تتدرج نحو قمة ضيقة من الشركاء والخبراء، غير أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أحدث ما يمكن تسميته بالتآكل القاعدي للهيكل الهرمي، حيث باتت المهام التي كانت تبرر وجود أعداد كبيرة من الموظفين المبتدئين تُنجز اليوم عبر الخوارزميات بسرعة ودقة أعلى.

¹ The Future of Consulting in Africa: Trends, Opportunities, and Realities for 2025
<https://consultingquest.com/insights/consulting-in-africa-2025-trends/>

تشير بيانات (McKinsey Global Institute (2024) إلى أن فرق العمل الاستشارية تقلص متوسط حجمها بنسبة ٢٠-٣٠٪ في المشاريع الاستراتيجية المعتمدة على أدوات الذكاء الاصطناعي، دون انخفاض في جودة المخرجات.

٢. المهام التي يزيحها الذكاء الاصطناعي

وفقاً لتقارير (Bain & Company (2024) و Boston Consulting Group (2023) ، فإن الذكاء الاصطناعي بات قادراً على تنفيذ نسبة تتراوح بين ٥٠-٧٠٪ من المهام

التي كان يؤديها المستشارون المبتدئون، ومن أبرزها:

- التحليل الكمي للبيانات الضخمة.
- إعداد التقارير والعروض التقديمية القياسية.
- إنشاء النماذج المالية المعيارية.
- محاكاة السيناريوهات التشغيلية والاستراتيجية.
- أبحاث السوق الأولية وتجميع المعلومات.

هذا الإزاحة لا تعني اختفاء الوظيفة الاستشارية، بل إعادة تعريفها، فالذكاء الاصطناعي لا يقدم حكماً سياقياً، ولا يتحمل مسؤولية القرار، لكنه يغيّر نقطة البداية التي ينطلق منها المستشار البشري.

٣. المهارات المطلوبة: من التنفيذ إلى التصميم والتدقيق

أدى هذا التحول إلى انتقال جذري في طبيعة المهارات المطلوبة، من مهارات التنفيذ إلى مهارات التصميم والتدقيق، وتُظهر بيانات (World Economic Forum (2025) أن أكثر من ٦٠٪ من

شركات الخدمات المهنية باتت تعيد تصميم مساراتها الوظيفية حول المهارات التالية:

- إتقان أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي وتوجيهها بفعالية.
- التحليل المتقدم وربط النتائج بالسياق الاقتصادي.
- التفكير الاستراتيجي الاحترافي.
- تدقيق مخرجات الذكاء الاصطناعي، لضمان الدقة، والتحيز العادل، والامتثال الأخلاقي والتنظيمي.

الخلاصة :

يتجاوز أثر الذكاء الاصطناعي التحول التقني داخل شركات الاستشارات ليطال البنية الاجتماعية لسوق العمل المعرفي نفسه، فقد أسهم هذا التحول في تعميق الفجوة داخل الطبقة المهنية الواحدة، بين خريجين تقليديين وآخرين يمتلكون تكويناً هجيناً يجمع بين الإدارة والبيانات والذكاء الاصطناعي، مع ما يرافق ذلك من تفاوت متزايد في فرص التوظيف ومستويات الأجور، وبذلك لم يعد عدم المساواة ناتجاً عن غياب التعليم، بل عن نوعيته وقدرته على مواكبة التحول التكنولوجي.

تُظهر النتائج أن الذكاء الاصطناعي لم يعد أداة لتحسين الكفاءة فقط، بل أصبح قوة بنيوية تعيد تعريف القيمة البشرية في الاقتصاد المعرفي، وتكسر الارتباط التاريخي بين كثافة العمالة ونمو القيمة المضافة. وفي هذا السياق، يتعرض خريجو برامج الإدارة التقليدية لضغوط متصاعدة لإثبات قيمة استراتيجية وإنسانية لا يمكن للخوارزميات محاكاتها، مثل القيادة، والحكم الرشيد، وإدارة التعقيد.

ويمكن الاستفادة من التغيرات في سوق العمل نتيجة تصاعد التكنولوجيا الذكية، بإعادة صياغة رأس المال البشري نفسه، فالمستقبل سيكون لمن يمتلك «الذكاء المزدوج»: عمقاً معرفياً إنسانياً، وقدرة تقنية واعية على توظيف الذكاء الاصطناعي أخلاقياً واستراتيجياً، بذلك لا يصبح الذكاء الاصطناعي تهديداً اجتماعياً، بل أداة لرفع جودة العمل، شرط أن تواكبه سياسات تعليمية وسوق عمل أكثر شمولاً وعدالة.

المصادر والمراجع

1. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI. McKinsey & Company, 2023.
2. Frey, C. B. The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton University Press, 2019.
3. AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI. McKinsey & Company, 2025.
4. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-in-asia-reimagining-banking-operations-through-agentic-ai>
5. Consulting in the Middle East: How Firms Are Powering Economic Transformation. Consulting Quest, 2025.
6. <https://consultingquest.com/insights/middle-east-consulting-market-2025/>
7. Erik Brynjolfsson. How Will Machine Learning Transform the Labor Market? Hoover Institution.
8. <https://www.hoover.org/research/how-will-machine-learning-transform-labor-market>

9. How AI is Redefining Strategy Consulting: Insights from McKinsey, BCG, and Bain. Medium.
10. <https://medium.com/@takafumi.endo/how-ai-is-redefining-strategy-consulting-insights-from-mckinsey-bcg-and-bain-69d6d82f1bab>
11. Management Consulted. Consulting Salaries Report 2024-2025.
12. <https://managementconsulted.com/consultant-salary/>
13. Management Consulting in the US: Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025-2030). IBISWorld.
14. <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry/>
15. The Future of Consulting in Africa: Trends, Opportunities, and Realities for 2025. Consulting Quest.
16. <https://consultingquest.com/insights/consulting-in-africa-2025-trends/>