



# 167

## 2026

## استشراق بيئة العمل المستقبلية (التعليم مثلاً)



## 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 محمد بن يوسف، المدرس السويسري للأعمال.
- الأستاذ حسين عبد المطلب الأسرج: كاتب وباحث اقتصادي مستقل - مصر.
- الدكتور عامر محمد نزار جلعوط: دكتوراه في الاقتصاد المالي الإسلامي - سورية.
- الدكتور محمد مروان شموط: دكتوراه في محاسبة الزكاة، مستشار مالي - الأردن.
- الأستاذ أوهاج بادانين محمد عمر: ماجستير في المحاسبة والتمويل - السودان.
- الدكتور عبد المنعم دهمان: مدرب ومستشار تطوير الأعمال - ألمانيا.
- الأستاذ الدكتور محمد فهمي رشاد: جامعة القصر الدولية كلية الحقوق قسم الشريعة الإسلامية - ليبيا.

### أسرة تحرير المجلة

- رئيس التحرير: الدكتور سامر مظهر قنطقجي / رئيس التحرير
- مساعده التحرير:
- الأستاذ إياد يحيى قنطقجي / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير اقتصاد / اختصاص نظم تعليم الإلكترونيّة.
- الأستاذة جمانة محمد مراد / مراجعة لغوية - مدرسة اللغة العربية في ثانويات حماة.
- الأستاذة آلاء محمود ديدح / ماجستير مهني MBA - المعهد العالي لإدارة الأعمال بدمشق

الإخراج الفني: فريق عمل مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية [www.kantakji.com](http://www.kantakji.com)

إدارة الموقع الإلكتروني: [Kantakji-tech](http://Kantakji-tech)

## رؤية المجلة

منصة عالمية تجمع الخبراء وأصحاب الأقلام 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

- 3..... رؤية المجلة.
- 4 ..... فهرس المحتويات.
- 7..... لوحة رسم: أفاميا.
- عدسة مصطفى حسن مغمومة
- 8..... استشراف بيئة العمل المستقبلية: التعليم مثلاً.
- د. سامر مظهر قنطقجي
- 18..... The Next Generation of Islamic Finance Leaders  
Dr. Mohamed Ben Youssef
- 26 ..... التركيز على العقل أولاً، ثم الذكاء الاصطناعي ثانياً، لبناء قدرات أفضل.
- Adam Danyal
- 28 ..... تأثير تعطل فيسبوك على البورصة المصرية وأسعار الأسهم: تحليل في ضوء فضائح التكنولوجيا....
- د. رحاب عادل صلاح الدين أمين
- 32 ..... خبير الاقتصاد في عصر الذكاء الاصطناعي.
- BOB SIMISON
- 39 ..... ستة نماذج أعمال مبتكرة تعيد تشكيل النمو العالمي.
- Semyon Yakovlev
- John Davis
- 47 ..... عرض تاريخي ملخص للقوانين الناظمة للوقف في الجمهورية العربية السورية.
- د. هلا المالح
- 51 ..... مراجعة نقدية للنظريات الاقتصادية التقليدية.
- عرض تحليلي من منظور الاقتصاد الروحي
- أ.د. صالح حسن عرابي
- 69 ..... ثلاثة أشياء يتفوق فيها Claude على ChatGPT، فهل يجب عليك التبديل؟
- Nicolas Boucher
- 78 ..... تسليم الرؤية: خلق القيمة من خلال تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية.
- Acha Leke

**Avinash Goyal**  
**Chaitali Mukherjee**  
**Supriya Kamath**

- 88 ..... تجديد وتعديل خطابات الاعتماد  
المستشار د. عبد القادر ورسمه غالب
- 91 ..... كيف يتم بناء القادة في عصر الذكاء الاصطناعي  
بوب سترنفيلس  
دانيال باكتود  
بورج بريند
- 101 ..... كيف يقود المديرون الماليون المستقبليون من حيث هم: بناء التأثير قبل الملكية  
أندرس ليو ليندبرغ
- 108 ..... إيجاد العائد على الجزء المكمل لرأس المال المستثمر  
أوهاج بادنين عمر
- Artificial Intelligence in Recruitment: From Talent Scarcity to  
Signal Overload  
110 .....  
Marat Birarov
- 130 ..... هدية العدد- كتاب: اقتصاديات الزكاة وتطبيقاتها المعاصرة  
لمؤلفه: د. محمد مروان شموط

## 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 بالرابطة)، أما الحديث النبوي فيصاحبه السند والدرجة (صحيح، حسن، ضعيف) (ونصح بالاستعانة بالرابطة)، - 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: أفاميا



عدسة مصطفى حسن مغمومة  
دكتورة فخرية في التصوير الضوئي  
زميل الجمعية الملكية البريطانية للتصوير الضوئي



## استشراف بيئة العمل المستقبلية: التعليم مثالاً



@ [FB](#) , [Linkln](#) , [Youtube](#)

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

Anticipating the Future Work Environment: Education as an Example (English text)

يرتكز تأثير الفراشة أو نظرية الفوضى **Chaos effect** على مبدأ هام؛ مفاده: "في الأنظمة المعقدة والحساسة، قد تؤدي تغييرات صغيرة جداً في الظروف الأولية إلى نتائج ضخمة ومختلفة تماماً على المدى الطويل". وهذا يعلمنا أن الأسباب الصغيرة جداً يمكن أن يكون لها نتائج هائلة ومتفرعة ومعقدة يصعب توقعها. وكلمة فوضى، لا تعني أن الأمور عشوائية بالكامل، بل هناك نظام خفي ونمط رياضي دقيق، لكنه حساس جداً لدرجة يصعب معه التكهّن به لمدى بعيد. وهذا ما سنبنّي عليه توجّهنا في استشراف بيئات العمل المستقبلية، مستفيدين من تقنية التكيف **Adaptive**<sup>1</sup>، كمنهج لإحداث التغييرات الصغيرة على أمل تحقيق النتائج الجوهرية المؤثرة.

إن الجامعات والمراكز التعليمية تهتمّ عموماً بتخريج وتدريب الموارد البشرية اللازمة لسوق العمل، مما يوجب على قادة هذه المنظمات أن يتمتعوا برؤية مستقبلية ثاقبة لسبر بيئات العمل التي سيترشح لها خريجو تلك المنظمات التعليمية والتدريبية، وإلا خسر أولئك سنوات إنتاجية من عمرهم دون فائدة، وضيّعوا أموالهم على اكتساب معارف بالية تقادم عليها الزمن.

الامتحان التكيفي **Adaptive exam** حسب منهج شركة Prometric وهي شركة امتحانات عالمية مثلتها خلال عامي ٢٠٠١-٢٠٠٢ في سورية، تقدم أكثر من ٢٤٠٠ امتحان آنذاك: يقوم الامتحان على طرح أسئلة متوسطة الصعوبة، فإذا أجاب الطالب عنها، يتم زيادة الصعوبة، ويتكرر هذا الأمر مرتين أو ثلاثة. بينما إذا أجاب بشكل خاطئ يتم خفض مستوى الصعوبة، ويتكرر هذا الأمر مرتين أو ثلاثة. لتحديد مصير الطالب بسرعة كبيرة. أما الطالب المتوسط المستوى فتتأرجح الصعوبة نحو الزيادة والخفض عدة مرات.

<sup>1</sup> eg. Adaptive learning system, Adaptive exam, Adaptive test... etc.

لذلك يحتاج قادة تلك المنظمات ومنظروها إلى خبراء استشراف يرسمون لها الرؤى المستقبلية في المدى المنظور وما بعده، ليعدلوا رؤاهم ومناهجهم وطريقة تعليمهم لكسب سوق التعليم، ولزرع مفاهيمهم فيها قبل غيرهم، مما سيسمح لهم السيطرة على سوق العمل، بالفوز لمن سبق.

إن القاعدة الإدارية: **من يجلس أعلى يرى أفضل**، تهيب الإشراف والرؤية لمن ارتقى الأعلى، ليستبين ما سيحصل، وهذا ما دعا فرعون للطلب من وزيره هامان أن يبني له صرحاً عالياً بغية الوصول للأسباب التي دعت موسى عليه السلام ليدعي النبوة، وأن هناك إلهاً هو الأعلى وهو الأكبر، فحسب اطلاع فرعون؛ هذه الصفات تليق به، وعلى حد علمه، فهو لا يعرف أحداً غيره بتلك الصفات. قال تعالى على لسان فرعون: **وَقَالَ فِرْعَوْنُ يَا هَامَانَ ابْنِ لِي صَرْحًا لَعَلِّي أَبْلُغُ الْأَسْبَابَ \* أَسْبَابَ السَّمَاوَاتِ فَأَطَّلِعَ إِلَى إِلَهِ مُوسَى** (غافر: ٣٦-٣٧).

إن مصطلح الاستشراف يشير إلى معرفة اتجاه المتغيرات المتوقعة، المتعلقة بمجال معين، وتحري المؤشرات الدالة لمعرفة مستقبله، بغية تحليل ودراسة البيئة المستقبلية والعوامل المؤثرة فيها، والتي ستكون حاضنة تلك التغييرات القادمة، وشكل مستقبلها.

وتعدّ العوامل: التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، إضافة إلى التطورات الجيوسياسية، عوامل مؤثرة رغم ما يكتنفها من غموض كونها تتعلق بالمستقبل القادم القريب منه والبعيد.

وبناء على ما سبق، فإن بيئة التعليم بوصفها الحاضنة الرئيسة للمرشحين للعمل في بيئات العمل المستقبلية، يمكن اعتبارها مثلاً حيويًا لموضوعنا، لإبراز أثر التغيرات الحاصلة على مستقبل المتغيرات المقبلة ودورها في تحديد إطارها عامة لكشف شكل بيئة الأعمال المستقبلية.

وبتتبع العوامل المؤثرة ومختلف التغييرات والتطورات، يمكن تنبؤ صورة وشكل بيئة الأعمال المستقبلية. لذلك سنحلل التحديات والتهديدات، مقابل الفرص، بوصفها عناصر خارجية مؤثرة في بيئة العمل، تاركين نقاط القوة ونقاط الضعف، لكل بيئة على حدة لخصوصية ذلك.

## أولاً: التحديات والتهديدات :

١- دعوات شركات التكنولوجيا الكبرى والرئيس الأمريكي ترامب للتخلي عن الشهادات

## الجامعية في متطلبات العمل :

(١) دفع التطور التكنولوجي السريع العديد من الشركات إلى إعادة النظر في معايير التوظيف التقليدية :

(١) أعلنت شركة غوغل عام ٢٠١٨ عن تخليها عن شرط الشهادة الجامعية في العديد من وظائفها. وبررت ذلك بأن المهارات والخبرات العملية غالباً ما تكون مؤشراً أفضل لقدرة المرشح على النجاح من الشهادة وحدها.

(٢) جاء تأكيد الرئيس التنفيذي لشركة آبل قائلاً: إن نصف موظفي الشركة في الولايات المتحدة لم يحصلوا على شهادة البكالوريوس. وعبر عن إيمانه بأن الشهادة ليست ضرورية للتميز في وظائف معينة، بل يجب أن يكون التركيز على المهارات العملية، وخصوصاً في مجال البرمجة.

(٣) أعلنت IBM أن ما يقرب من ٥٠٪ من وظائفها لم تعد تتطلب شهادة جامعية.

(٤) تبني إيلون ماسك نهجاً عملياً جذرياً في شركة تسلا، أن الشهادة الجامعية ليست مطلوبة للعمل في شركته، لأنه يبحث عن "القدرة الاستثنائية" وفهم عميق للمجال وخاصة الذكاء الاصطناعي، بغض النظر عن المؤهل الدراسي، فهو لا يعتمد على السيرة الذاتية الأساس التعريفي بالمرشح للعمل.

(ب) دعوات الرئيس الأمريكي للعزوف عن تفضيل حملة الشهادات العالية، حيث انعكست رؤى كبار

شركات التكنولوجيا على السياسات الحكومية، فبعد عامين من سلوك شركات التكنولوجيا العملاقة، تحول التركيز الحكومي من (ماذا تعرف؟)، إلى (ماذا يمكنك أن تفعل؟)، وعليه:

(١) جاء الأمر التنفيذي لترامب في دورته الرئاسية الأولى عام ٢٠٢٠، ألزم فيه الوكالات الفيدرالية بالتوظيف بناءً على "المهارات والكفاءات" بدلاً من الشهادات الجامعية.

٢) جاءت سياسات الرئيس الأمريكي السابق بايدن محافظة على هذه السياسة، مما يُظهر دعماً واسعاً لهذا التحول.

٣) أعلن مكتب إدارة الأفراد OPM في أبريل ٢٠٢٦ عن حذف متطلبات الشهادة الجامعية لمئات من التصنيفات الوظيفية في الحكومة الفيدرالية، باستبدالها باختبارات مهارية فعلية. وقد كشفت دراسة أن هناك حوالي ٧٠ مليون عامل أمريكي، يتمتعون بمهارات مطلوبة في سوق العمل، ولا يملكون شهادة جامعية.

٢- رؤية إيلون ماسك بانتهاء عصر العمل في المستقبل القريب، بشكل لا يشبه أي شيء عرفته البشرية من قبل، وتوقع أن يؤدي التقدم في الذكاء الاصطناعي والروبوتات إلى تغيير جذري في مفهوم العمل ذاته:

- (أ) سيستغرق الجدول الزمني للتغيير من ١٠ إلى ٢٠ عاماً، حيث سينتقل العمل من كونه ضرورة حياتية إلى نشاط اختياري تمارسه من أجل المتعة والإشباع الشخصي، كما تمارس الرياضة.
- (ب) ستؤدي الروبوتات المدعومة بالذكاء الاصطناعي جميع الأعمال الضرورية، بدءاً من التصنيع والنقل، وانتهاءً بالرعاية الصحية، والخدمات المنزلية.
- (ج) بسبب قيام الروبوتات بجميع المهام، سيتحول البشر نحو الإبداع والرفاهية، كالإبداع والفنون، وتطوير الذات والتعلم المستمر، وممارسة الهوايات، والعمل التطوعي لخدمة المجتمع.
- (د) يساهم روبوت Optimus في تحقيق هذه الرؤية، فهو روبوت بشري سيتفوق في النهاية على أمهر الجراحين البشريين في المهام المعقدة. تطوره شركة تسلا، وسيكون محور مستقبلها الاقتصادي.
- (هـ) سيكون الإنتاج شبه مجاني بفعل الأتمتة، مما سيفقد المال من معناه التقليدي. لذلك يقترح ماسك تطبيق نظام الدخل المرتفع الشامل بمستوى عالٍ من الثروة لتوفير الحياة الكريمة والرفاهية المتقدمة للجميع. وقد أثارت هذه الرؤية جدلاً واسعاً، بوصفها سيناريو من فيلم خيال علمي، متناسين أن كل ما قدمته أفلام الخيال العلمي صار واقعاً في الحياة التي نعيشها، وهذا النقد يتجاهل دور الابتكار في الحياة.

لقد ثبت واقعياً دور الابتكار والتطوير في اتخاذ قرارات استراتيجية، وفي توجيه الأعمال للبقاء على قيد الحياة من خلال تحري نقاط الانعطاف، لتحديد احتياجات بيئة العمل المستقبلية. وهذا يصب تماماً في إعادة رسم استراتيجيات التعليم والتدريب وتوجيهها نحو الأهداف الأكثر جدارة.

لذلك يجب على الجامعات والمراكز التعليمية أن تتوجه بقوة نحو إبتكار الأبحاث العلمية التي فيها السبق العلمي والاختراعات الفريدة، بغية تخريج وتدريب الموارد البشرية اللازمة الأكثر كفاءة لسوق العمل. وهذا يوجب على قادة هذه المنظمات، أن يتمتعوا برؤى مستقبلية ثاقبة تستشرف الحاجات المستقبلية التي ستلبي احتياجات المجتمع وتسبر بيئات العمل التي سيرشح لها أولئك الخريجون، لأنها ستكون مجال اهتمام الموارد البشرية المتخرجة من تلك المنظمات.

وإن عدم مواءمة تخصصات الخريجين للأعمال التي تسود أو ستسود بيئات العمل المستقبلية، مؤداه خسارة أولئك لسنوات من عمرهم دون فائدة، وإضاعة لأموالهم وأموال أوليائهم على اكتساب معارف بالية تقادم عليها الزمن.

لذلك يحتاج قادة تلك المنظمات ومنظروها إلى خبراء استشراف يرسمون لها الرؤى المستقبلية في المدى المنظور وما بعده، ليعدلوا رؤاهم ومناهجهم وطريقة تعليمهم لكسب سوق التعليم وزرع مفاهيمهم فيها قبل غيرهم، مما يسمح لهم السيطرة على سوق العمل، فالفوز لمن سبق.

٣- الذكاء الاصطناعي ليس أداة مساعدة وحسب، بل هو قوة رئيسة بدأت تحدث تغييراً جذرياً في كيفية التعلم واختيار المسارات المهنية. وهذا يعيد تعريف مفهوم مؤسستي التعليم الأساسيتين: (الجامعة والمعلم)، حيث التوجه نحو التفاعلية والجذب والتكيف:

(١) تصور نظاماً يعرف نقاط قوتك وضعفك، واهتماماتك، وأسلوب تعلمك، وآفاق سوق العمل المستقبلية، ويستخدم كل هذه البيانات لرسم خريطة تعليمية فريدة لك. هذا هو جوهر دور الذكاء الاصطناعي في توجيه التخصصات، وهو دور يزداد تطوراً بسرعة كبيرة جداً.

وكنت قد أوجدت خريطة ذهنية في كتابي: البحث العلمي - نظرات في منهجه ووسائله (يُنظر المبحث السادس منه)، لمساعدة الباحث في معرفة قدراته وآليات تحديد بحثه المستقبلي بناء على قدراته، ثم أتبعها بنصائح لتسويق بحثه بعد اكتسابه الدرجة العلمية. والآن وبدلاً من الاعتماد

على الإرشاد الأكاديمي التقليدي أو الاختيارات العشوائية، صار بإمكان الجامعات إيجاد منصات ذكية تحلل بيانات الطالب لتقترح عليه التخصص الأنسب بقدرات أفضل.

أطلقت Webster University نظام Degree Navigator لتوجيه الطالب عبر أسئلة تفاعلية لتحليل اهتماماته وقدراته، ويقدم له خطة دراسية مخصصة تتضمن توصيات بتخصصات متعددة وفرص تدريب عملي، مما يزيد فرص تخرجه في الوقت المحدد ويقلل تكاليف الدراسة.

(ب) تعتمد هذه الأنظمة على خوارزميات التعلم الآلي (Machine Learning) لتحليل البيانات الأكاديمية التاريخية، مما يمنحها قوة في توقع البيانات.

كشفت دراسة لجامعة Universitas Multimedia Nusantara الأندونيسية، أن ٩٠٪ من الطلاب يعانون من صعوبة اختيار تخصصهم. لأجل ذلك، طوّرت الجامعة نموذجًا حقق دقة تصل إلى ٧٨٪ في التنبؤ بالتخصص الأنسب للطلاب بناءً على أدائه السابق، مما يوفر أداة قوية لاتخاذ قرارات مستقبلية مبنية على بيانات حقيقية.

(ج) أظهرت دراسة مقارنة، بين توصيات الذكاء الاصطناعي GPT4 والمستشارين البشريين، أن المرشدين الجامعيين قيّموا منافع توصيات الذكاء الاصطناعي، بنسبة ٤ من ٥، واتفقوا معها بنسبة ٣٣٪. وهذا يشير إلى أن الذكاء الاصطناعي لن يحل محل المستشارين، بل سيصبح أداة مساعدة موثوقة تعزز قدراتهم.

(د) تحول الجامعات من جامعات (المقررات) إلى جامعات (المهارات)، أي تتحول من مجرد ناقل للمعرفة إلى بيئة شاملة لبناء المهارات والخبرات.

(هـ) تحول دور المعلم من (ناقل للمعلومات) إلى (مرشد ملهم)، فالذكاء الاصطناعي لن يحل محل المعلمين على نطاق واسع في الخمس سنوات القادمة على الأقل. بل سيتحول من (محاضر) إلى (مصمم تعليمي)، بينما تتم أتمتة المهام الروتينية؛ كشرح المفاهيم الأساسية وتصحيح الاختبارات، ليتفرغ المعلمون للقيام بدورهم الجوهري في تحليل البيانات التي يوفرها الذكاء الاصطناعي عن كل طالب، وتصميم التجارب التعليمية التي تنمي التفكير النقدي والإبداعي، كما سيقدم الإرشاد النفسي الذي لا تستطيع أي برمجة تقديمه. وسيتم الاستغناء عن المعلمين الراضين للتغيير.

٤- الصين تقدم نمطًا جديدًا في التعليم العالي:

سُمح لبعض طلاب الدكتوراة في مجالات الهندسة والتكنولوجيا الصينيين الحصول على درجاتهم

العلمية من خلال "منتج أو مشروع ابتكاري" قابل للتطبيق بدلاً من الرسالة البحثية التقليدية. جاء هذا التغيير الجذري ليحل مشكلة تئورق قطاع الصناعة حيث يتم تخريج باحثين أكفاء نظرياً لكنهم غير مستعدين لحل مشاكل العالم الحقيقي.

بدأ هذا التغيير من عام ٢٠٢٢ ثم توج بإصدار قانون عام ٢٠٢٥ ساوى لأول مرة بين "الرسالة العلمية" و"الإنجاز العملي" كأساسين متكافئين لمنح الدكتوراة. وتشير آخر البيانات إلى أن أكثر من ٦٠ طالب دراسات عليا (بينهم ٣ دكتوراة) تخرجوا عبر هذا النظام الجديد، وكانت جامعات مثل Harbin Institute of Technology و Tsinghua, Central South، في طليعة المطبقين له.

ثانياً: الفرص:

### ١- صارت المعرفة متاحة وتحتاج تطبيقاً، لبرز دور مهارات التفكير:

حيث يمكن الوصول إلى كل معلومة، وكل نظرية، وكل بحث علمي منشور، خلال ثوانٍ عبر الجوال، وهذا متاح لأي أحد، فصارت المعرفة وحدها كمادة خام، وصارت مهارات التفكير المحرك الذي يحول تلك المادة إلى حركة وإنتاج. وبناء على ما سبق فإن:

كيف يبرز دور مهارات التفكير بدل المعرفة؟	نوع التحدي
لم تعد القيمة في "استظهار" نظريات الهندسة (المعرفة متاحة)، بل في حل مشاكل حقيقية في الطيران أو الرقائق، أو غيرها.	دكتوراة بلا رسالة (الصين)
جهات العمل لا تحتاج شهادة تثبت أنك تعرف البرمجة، فالمعرفة متاحة مجاناً على الإنترنت، بل هي تحتاج مشروعاً أو منتجاً يثبت قدرتك على التفكير لحل مشكلة برمجية معقدة.	إلغاء شرط الشهادة
حين تقوم الروبوتات بكل الأعمال الروتينية والمعرفية، ستكون المهارات البشرية الوحيدة المطلوبة هي الإبداع، والتفكير الاستراتيجي، والذكاء العاطفي، وهذه مهارات تفكير عليا، وليست مجرد معرفة.	رؤية إيلون ماسك لعصر ما بعد العمل

يترتب على ما سبق، تغيير دور الجامعة من مستودع معرفي إلى ورشة تفكير. وتغيير دور المعلم من ناقل معلومة، إلى مدرب تفكير: يطرح الأسئلة الصعبة... يدير حواراً نقدياً... يصمم مشاريع تطبيقية تحاكي الواقع.

فبدل الاختبارات التقليدية التي تقيس محفوظات الحاصلين على المعرفة، سيتم الانتقال إلى عصر المفكرين المطبقين. وبدل مشاريع التخرج القائمة على حل مشكلة محددة، ستكون نماذج المحاكاة،

فالمستقبل ليس لمن يحفظ أكبر قدر من المعلومات، بل لمن يتقن فن استخدام المعلومات لحل المشكلات وخلق القيمة.

ويشبه إيلون ماسك النظام التعليمي بالمصانع التي تضم خطوط إنتاج، لتخريج أناس متشابهين، فيجلس الطلاب كل سنة في صفوف متماثلة ويدرسون المناهج نفسها، مع أن البشر ليسوا مجرد أدوات على خط إنتاج. لذلك صُمم النموذج التعليمي القائم حالياً لاقتصاد المصانع، بمدخلات موحدة ومخرجات متوقعة، لكن ذلك الاقتصاد انتهى، وانتهى معه مفهوم خط الإنتاج؛ فالطالب الذي يتقن الجبر في أسبوعين، مضطر ليدرس ثمانية أسابيع أخرى لأن الجدول الزمني يقتضي ذلك. والطالب الذي يواجه صعوبة يُجبر على التقدم لأن الجدول لا ينتظر. إذاً لا أحد يستفيد من هذه العملية، بل يُعامل كلاهما كأداة. لذلك ينصح إيلون ماسك قائلاً: "دعوا الناس يتقدمون بأسرع وتيرة ممكنة أو بما يناسب اهتماماتهم، في كل مادة".

إن الذكاء الاصطناعي لا يُدرّس الفصل الدراسي، بل يُدرّس الطالب، الواحد تلو الآخر في كل مرة. فيتجاوز ما يعرفه الطالب مسبقاً، ويحدد مواضع تعثره ويتناولها من زاوية مختلفة، أي: إنه يُعدّل المنهج في الوقت الفعلي. وليس في نهاية الفصل الدراسي حين يكون الضرر قد وقع. وعليه فالموضوع لم يتغير، بل نقطة البداية هي التي تتغير.

## ٢- زيادة إنتاج الروبوتات، وحلولها محل العمالة البشرية بكفاءة أكبر:

شهد عام ٢٠٢٤ زيادة كبيرة في إنتاج الروبوتات، وزاد عدد المصانع التي تستخدمها حول العالم بأكثر من الضعف عما كانت عليه قبل عقد، ووصل عدد الروبوتات المشغلة ٤.٦٦ مليون روبوت صناعي. وبلغت قيمة سوق الروبوتات ٥٥.٦ مليار دولار في ٢٠٢٥، ومن المتوقع أن تنمو إلى أكثر من مليار دولار بحلول ٢٠٣٦. وتعمل الروبوتات في المصانع دون تعب، وتجمع الأجهزة الإلكترونية أسرع بنسبة ٣٠٪ من البشر، بينما تقلل من الإصابات في أماكن العمل بنسبة قد تصل إلى ٥٠٪. هذا التفوق في الأداء يترجم إلى قوة اقتصادية؛ حيث تشير تقديرات ماكنزي إلى أن الأتمتة قد ترفع الإنتاجية العالمية السنوية بنسبة ٠.٨-١.٤٪.

استبدلت Amazon ٣٠٠٠ عامل بشري ب ٣٥٠ روبوتاً في ١٨ شهراً فقط. وتخطط لخفض ٥٠٠٠٠ وظيفة على المدى الطويل. وتشير Foxconn إلى أن إنتاج ٥٠٠٠٠ روبوت بشري يمكن أن يحل محل ١٠٪ من عمال التجميع، أي ما يعادل ٦٠٠٠٠ عامل. وفي مجال البنوك والمحاسبة فإن خوارزميات JPMorgan Chase تؤدي الآن عملاً قانونياً ومالياً كان يتطلب ٣٦٠٠٠٠ ساعة عمل سنوياً.

٣- التوجه نحو الشركات الصغرى العملاقة، التي يلزمها محترفون أكثر من تخصص ومهارة. وهي تبرهن أن الأصغر يمكن أن يكون أعظم تأثيراً. ولفهم احتياجاتها للمهارات المتعددة، لابد من معرفة طبيعتها، فهي:

- (أ) حجمها متوسط فأقل، تصل إلى ٢٥٠ موظفاً، لتحافظ على مرونتها وجودة منتجاتها وعلاقاتها.
- (ب) رائدة في تخصصها، وغالباً ما تكون شركات تقنية عميقة Deep Tech.
- (ج) تحقق معدلات نمو هائلة. وقد تضاعف عدد هذه الشركات في الصين، لثلاث مرات ليبلغ ١٧٦٠٠ شركة في خمس سنوات.
- (د) هي ذات تأثير عالمي، فرغم صغر حجمها، فإن منتجاتها وخدماتها تغزو الأسواق العالمية، وتنافس كبرى الشركات.

نجح "ماثيو غالغر" في بناء نموذج شركة صغرى عملاقة، حققت إيرادات بلغت ٤٠١ مليون دولار في عامها الأول. كان رأسمالها ٢٠٠٠٠ دولار، وحرزته متقدمة من أدوات الذكاء الاصطناعي (AI Tools Stack)، وصفر موظفين بشريين. وفي هذا العام، سيكسر حاجز الـ ١.٨ مليار دولار مع فريق لا يتجاوز شخصين فقط!

- لذلك فموظفي هذه الشركات؛ محترفون ومتعددي المهارات، وكل عامل يمثل قوة متعددة المهام. لأنه:
- يجمع بين الخبرة العميقة في مجاله الأساسي، ومجموعة واسعة من المهارات المساعدة.
  - مهامه متعددة ومتداخلة؛ فقد يصمم إعلاناً في الصباح، ويحلل بيانات المبيعات ظهراً، ويتفاوض مع مورد عصرًا.
  - لديه رؤية للصورة الكاملة لحل المشكلات، فيربط النقاط بين مختلف التخصصات.
  - لديه قيادة فكرية ومرونة تشغيلية، وتوفير كبير في التكاليف، لأن شخصاً واحداً يؤدي مهاماً متعددة.

إن هذه الشركات تتوجه نحو بناء جيش صغير، أبرز استراتيجياته؛ التوظيف القائم على المهارات، دون التركيز المفرط على الشهادات الأكاديمية. مما يسمح له بالوصول إلى مجموعة أوسع من المواهب، بما في ذلك ذوي الخبرات الذاتية والعملية القيّمة. لذلك هو جيش صغير لا يبحث عن موظفين جيدين؛ بل يبحث عن محترفين متعددي الأبعاد، قادرين على التعلم المستمر، ولديهم القدرة على ربط ما يبدو غير قابل للربط، وقيادة أنفسهم وشركاتهم نحو آفاق جديدة من التميّز.

إن بيئات العمل المستقبلية ستتحول من نظام التوظيف التقليدي القائم على أوراق الاعتماد إلى النموذج القائم على المهارات، وستستقبل من يتقن فن استخدام المعلومات لحل المشكلات وخلق القيمة، ولن يكون للناس العاديين باب يدخلون منه.

حماة (حماها الله) الأول من ذي القعدة ١٤٤٧ هـ الموافق ١٨ نيسان أبريل ٢٠٢٦ م

# The Next Generation of Islamic Finance Leaders

**Dr. Mohamed Ben Youssef**

*CIBAFI Former Secretary General - Lecturer at AP Business School*

*GIEM Editorial Board member*

*“A Tunisian perspective on talent, regulation, and the future of a global industry”*

## **A Quiet Transformation in Tunis**

On any given morning in Tunis, inside a university lecture hall or a bank’s compliance department, a subtle transformation is unfolding. Students discuss sukuk structures alongside balance sheets. Young professionals navigate between Shariah guidelines and regulatory circulars issued by the “Banque Centrale de Tunisie”. A new language is emerging, one that blends ethics, finance, and increasingly, technology.

And yet, beneath this movement lies a fundamental question: **Is Tunisia producing the kind of talent that Islamic finance now requires?**

## **An Emerging Industry**

Islamic finance in Tunisia is not new. Its roots go back to the early 1980s with the creation of the first Islamic banking institution, **Al Baraka Bank Tunisia**, originally established in 1983 under the name **BEST Bank (Banque d’Épargne et de Services de Tunisie)**. This pioneering institution introduced Shariah-compliant banking to the Tunisian market at a time when the regulatory framework was largely conventional, setting the stage for a gradually emerging ecosystem. Since then, the sector has evolved, but the development has been gradual and often experimental, marked by bursts of innovation rather than a continuous, strategic expansion.

Today, the Islamic financial ecosystem in Tunisia has expanded beyond banking to include a broader range of Shariah-compliant financial services. The banking segment now comprises **Banque Zitouna**, **Al Baraka Bank Tunisia**, and **Wifak Bank**, which together represent a modest but growing share of the national banking system, still below 10% of total banking assets,

but with strong growth potential. Islamic banking products have experienced periods of rapid expansion, with annual growth rates exceeding 20% during earlier phases, signaling a clear appetite among consumers for Shariah-compliant financial solutions.

The sector has also matured to include **Islamic insurance**, or Takaful, with companies such as **Zitouna Takaful**, **Assurances At-Takafulia**, and **El Amana Takaful** providing both general and life insurance products in line with Shariah principles. These companies, though smaller than the banking institutions, play a vital role in diversifying the Islamic finance ecosystem, offering protection products for individuals, families, and businesses, and slowly cultivating a market for risk-sharing instruments in Tunisia. Supporting this segment, **Tunis Retakaful** provides Islamic reinsurance services, enabling risk distribution among Takaful operators and reinforcing the resilience of Shariah-compliant insurance offerings.

Equally important is the **emerging Islamic microfinance sector**, exemplified by institutions like **Zitouna Tamkeen** and **Taysir Microfinance**, which focus on extending Shariah-compliant microcredit to underserved populations and small entrepreneurs. These organizations play a dual role: promoting financial inclusion and fostering social and economic development while adhering to Islamic finance principles. By providing small-scale credit and economic empowerment programs, these institutions address the financing gap for low-income and rural communities, complementing the traditional banking and insurance sectors.

Despite this expansion into banking, insurance, and microfinance, Islamic finance in Tunisia remains a secondary pillar of the financial system. While growth has been encouraging, particularly in the early stages of banking and microfinance, the sector is still developing and has yet to achieve full integration into the broader financial landscape. Legal recognition, institutional presence, and early regulatory alignment provide a solid foundation, but the ecosystem's full potential can only be realized through the development of skilled human capital, innovative product offerings, and market infrastructure capable of supporting a modern, diversified Islamic financial sector.

## Islamic Financial Institutions in Tunisia

Category	Institution	Year Established	Status / Role	Key Activities
Islamic Bank	<b>Banque Zitouna</b>	2010	Largest Islamic bank in Tunisia	Retail banking, corporate finance, investment services
Islamic Bank	<b>Al Baraka Bank Tunisia</b>	1983 (as BEST Bank)	First Islamic bank in Tunisia	Retail & corporate banking, trade finance
Islamic Bank	<b>Wifak Bank</b>	2015 (conversion from leasing)	Specialized Islamic bank	SME financing, retail products
Takaful Insurance	<b>Zitouna Takaful</b>	2011	Multibranch Islamic insurer	Takaful (general & family) insurance
Takaful Insurance	<b>Assurances AtTakafulia</b>	2013 (operating from 2014)	Licensed Islamic insurer	Takaful general & family products
Takaful Insurance	<b>El Amana Takaful</b>	2013	Islamic insurance provider	Life & nonlife Takaful solutions
Retakaful	<b>Tunis Retakaful</b>	2011	Islamic reinsurance entity	Shariahcompliant risk sharing services
Islamic Microfinance	<b>Zitouna Tamkeen</b>	2016	Islamic microfinance institution in Tunisia	Shariahcompliant microcredit and economic inclusion financing
Islamic Microfinance	<b>Taysir Microfinance</b>	2013	Licensed microfinance institution (focus on inclusion)	Microcredit, microinsurance, training & support
Regulator	<b>Banque Centrale de Tunisie</b>	—	Central regulator	Supervises Islamic and conventional banks
Capital Markets Regulator	<b>Conseil du Marché Financier</b>	—	Regulates capital markets	Oversees investment and sukuk markets

## A Regulatory Framework in Construction

What makes Tunisia particularly interesting is not only its market, but its **legal and regulatory trajectory**.

The turning point came in **2013–2016**, when Tunisia introduced key legislative reforms that laid the foundations of Islamic finance:

- **Law No. 2013-30** established a legal framework for **sukuk**, defining them as Shariah-compliant, asset-backed securities based on profit-and-loss sharing.
- **Law No. 2013-48** introduced **Islamic investment funds**, expanding the ecosystem beyond banking.
- **Joint Note No. 28-2016** formalized core Islamic financial contracts such as Murabaha, Ijara, and Istisna'a, aligning them with taxation rules and conventional financial treatment.
- **Law No. 2016-48 (Banking Law)** officially recognized Islamic finance activities within the broader banking framework, introducing supervision and licensing standards.

These reforms were critical. For the first time, Islamic finance in Tunisia was no longer operating in a legal grey zone, it was **institutionally acknowledged and regulated**.

However, the framework remains **hybrid**.

Islamic finance is still largely governed under the same regulatory umbrella as conventional banking, rather than through a fully dedicated system.

### Between Regulation and Reality

Tunisia's Islamic finance sector illustrates a familiar paradox: the country has laid down a legal and institutional framework that is, on paper, well-aligned with international standards, yet its practical implementation lags behind. The **Banque Centrale de Tunisie** has established supervision protocols for Islamic banks, and the **Conseil du Marché Financier** has set up the legal scaffolding for sukuk issuance and Shariah-compliant investment funds. Tunisia has also engaged with international standard-setting bodies such as **AAOIFI** and **IFSB**, translating Shariah standards into French and aligning regulatory norms to facilitate regional integration.

Yet the reality on the ground tells a different story. Sukuk frameworks remain underutilized, secondary markets are shallow, fintech adoption is slow, and regulatory clarity continues to evolve. Even Takaful operators and microfinance institutions, while growing, operate in relatively narrow market

niches, often lacking the infrastructure to scale rapidly. This gap between regulatory design and market reality highlights a critical factor: human capital. Regulations provide the blueprint, institutions provide the vehicles, but **talent drives the journey**. Without professionals capable of navigating Shariah, finance, and technology simultaneously, even the most robust frameworks risk remaining underutilized potential.

### **Talent in the Tunisian Context**

The human capital challenge in Tunisia is nuanced. On one hand, universities produce graduates in economics, finance, and law, offering a strong theoretical foundation. On the other hand, **Islamic finance remains a niche specialization**, frequently treated as an elective rather than a core discipline.

The consequences are clear: conventional finance graduates often lack Shariah expertise, Shariah scholars have limited exposure to financial engineering, and both groups frequently lack technological skills necessary for modern fintech solutions. Microfinance and Takaful sectors also require professionals capable of designing compliant, scalable products while addressing social and economic inclusion objectives.

This fragmented talent pool limits innovation and slows the practical expansion of the sector. In a market where Shariah compliance, financial performance, and digital capabilities must converge, Tunisia faces a pressing need for **multi-disciplinary experts** who can translate between systems, bridge knowledge gaps, and drive market development.

### **Tunisia Needs a New Type of Experts**

The future of Islamic finance in Tunisia will not be determined solely by the strength of its regulatory framework or the expansion of its institutions. It will depend, above all, on the emergence of a new professional profile capable of navigating complexity rather than operating within silos.

This profile goes beyond the traditional categories that have historically defined the industry. It is not sufficient to be a banker with technical expertise, nor a jurist with deep knowledge of Shariah. What is required is a **translator between systems**, someone who can understand the language of jurisprudence, the logic of financial markets, and the tools of modern technology, and bring them together in a coherent and functional way.

The urgency of this need is amplified by the pace of global financial innovation. Islamic finance is increasingly intersecting with areas such as fintech, digital banking, and data-driven compliance. Smart contracts,

blockchain-based sukuk, and AI-assisted Shariah auditing are no longer theoretical concepts; they are emerging realities that are redefining how financial services are designed and delivered.

Tunisia, despite its solid legal base, risks lagging behind in these domains if it does not invest in the human capital required to engage with them. Regulatory frameworks can enable innovation, but they cannot substitute for the expertise needed to design, implement, and scale new solutions.

Without professionals who can operate at this intersection, the existing framework risks becoming **underutilized potential**, a system capable of more than it currently delivers, but constrained by the absence of the right skills.

### **From National Market to Regional Talent Hub**

It is precisely within these constraints that Tunisia's opportunity begins to take shape. Unlike larger and more established Islamic finance markets, Tunisia is not bound by the inertia of scale. It has the flexibility to position itself strategically, not as the largest market, but as a **center of excellence in human capital**.

Such a transformation would require a deliberate shift in perspective. Instead of focusing primarily on expanding market share, Tunisia could invest in becoming a regional hub for knowledge, training, and expertise. This would involve rethinking the role of universities, financial institutions, and regulatory bodies as components of a unified ecosystem dedicated to talent development.

In such a model, academic programs would move beyond disciplinary boundaries, integrating Shariah, finance, and data science into cohesive curricula. Partnerships with institutions such as CIBAFI or AAOIFI would provide pathways to internationally recognized certifications, enhancing the global mobility and credibility of Tunisian professionals.

At the same time, stronger collaboration between banks, fintech startups, and educational institutions would create environments where learning is grounded in practice. Students would not only study Islamic finance, but they would participate in its application, contributing to real projects and gaining exposure to challenges.

A national institute dedicated to Islamic finance and fintech could serve as the cornerstone of this ecosystem, attracting students and professionals from across North and Sub-Saharan Africa. In doing so, Tunisia would position itself

not merely as a participant in the industry, but as a **producer of the talent that drives it**.

This vision is ambitious, but it is not unrealistic. It is, fundamentally, a matter of strategic choice.

## **A Leadership Opportunity**

To transform potential into performance, Tunisia must cultivate a **new professional profile**, one that is part banker, part Shariah jurist, and part technologist. This requires action across several fronts:

1. **Education & Certification:** Universities could introduce integrated programs combining finance, Shariah, and technology, supplemented by **CIBAFI**, **AAOIFI**, and **IFSB** certifications to ensure internationally recognized expertise.
2. **Practical Training Ecosystems:** Collaboration between banks, Takaful operators, and microfinance institutions can provide hands-on training, internships, and real-world project experience for students and young professionals.
3. **National Center of Excellence:** A dedicated institute for Islamic finance and fintech could consolidate resources, attract regional talent, and serve as a hub for research, innovation, and policy development.
4. **Regulatory & Policy Support:** Policymakers should continue refining the Sukuk framework, support digital banking infrastructure, and encourage Shariah-compliant fintech startups, creating both market opportunity and learning environments.
5. **Regional Integration:** By aligning curricula, standards, and certifications with international best practices, Tunisia can become a talent hub for North and Sub-Saharan Africa, rather than competing solely on market size.

The ultimate goal is not only to expand the Islamic financial market in Tunisia but to position the country as a producer of talent and expertise, capable of supporting a dynamic, innovative, and fully integrated ecosystem that spans banking, Takaful, and microfinance.

## **Closing Reflection**

**“In Tunisia, the future of Islamic finance will not be decided in laws alone, but in classrooms, training centers, and the minds of those who can bridge Shariah, finance, and technology.”**

The evolution of Islamic finance in Tunisia demonstrates that legal recognition and institutional presence, while necessary, are not sufficient. The real determinant of success will be the ability to cultivate a generation of professionals capable of bridging Shariah, finance, and technology, professionals who can turn regulations into products, institutions into markets, and potential into growth.

In Tunisia, the next generation of Islamic finance leaders is already emerging. The question is whether the ecosystem such as universities, banks, insurers, regulators, and policymakers will evolve in parallel and quickly enough to support them. Because in the next phase of Islamic finance, **leadership will be defined not by assets alone, but by the people who can make those assets meaningful.**

# التركيز على العقل أولاً، ثم الذكاء الاصطناعي ثانياً،

## لبناء قدرات أفضل<sup>1</sup>

### Adam Danyal

تشير دراسة جديدة أجراها معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى قاعدة عملية لكيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في الأعمال التي تعتمد على التفكير والكتابة والحكم. في التجربة، كتب الطلاب مقالات ضمن وقت محدد بثلاث طرق: باستخدام تفكيرهم فقط، أو باستخدام محرك بحث جوجل، أو باستخدام برنامج ChatGPT. ثم قارن الباحثون المقالات ونشاط أدمغة الطلاب أثناء الكتابة. لم يقتصر التغيير على عملية الكتابة فحسب، بل شمل عمق التفكير الكامن وراءها.

أظهرت مجموعة ChatGPT أضعف نمط لنشاط الدماغ. بينما أظهرت المجموعة التي اعتمدت على تفكيرها فقط أقوى نمط، وجاءت مجموعة البحث في المنتصف. كما أفادت مجموعة ChatGPT بأدنى شعور بالملكية لما كتبوه، وواجهوا صعوبة في اقتباس مقالاتهم بدقة بعد ذلك. ساعدت الأداة في إنتاج الكلمات على الصفحة، لكن الارتباط بتلك الكلمات كان أضعف. يصف الباحثون هذا الوضع بـ"الدين المعرفي"، أي توفير الجهد الآن ودفع ثمنه لاحقاً بضعف الذاكرة وقلة التفكير. هذه العبارة تلخص المقايضة بوضوح. يأتي المكسب أولاً لأن المهمة تبدو أسهل وأسرع. لكن التكلفة تظهر لاحقاً، عندما يضعف الاسترجاع، ويقل الفهم، ويحتفظ الشخص بجزء أقل من العمل المنجز.

ظهرت أهم النتائج في جلسة المتابعة. فالطلاب الذين بدؤوا باستخدام ChatGPT ثم انتقلوا إلى العمل الذهني فقط، أظهروا تفاعلاً أقل. في المقابل، أظهر الطلاب الذين بدؤوا بتفكيرهم الخاص واستخدموا ChatGPT لاحقاً استرجاعاً أقوى ونشاطاً دماغياً أكبر. كان التسلسل هو المشكلة الحقيقية. بدا أن البدء بالذكاء الاصطناعي يُشكّل المهمة بطريقة يصعب عكسها تماماً بمجرد إزالة الأداة. يتوافق هذا النمط مع ما أظهرته أبحاث التعلّم لسنوات. يتذكر الناس المعلومات بشكل أفضل عندما يُنشئونها بأنفسهم بدلاً من مجرد قراءة شيء مكتوب مسبقاً، ويحتفظون بمعلومات أكثر عندما

<sup>1</sup> Adam Danyal, Brain First, AI Second Builds Better Capability, AI for Leaders, [Link](#).

يُسترجعونها بنشاط من الذاكرة بدلاً من مراجعتها بشكل سلبي. المبدأ العام واضح: الجهد ليس مجرد تكلفة في العمل المعرفي، بل هو جزء من كيفية بناء الفهم.

بالنسبة للقادة، فإنّ لهذا الأمر دلالة عملية. قد تبدو عملية البدء بالذكاء الاصطناعي فعّالة لأنها تُزيل أصعب جزء في العديد من المهام، وهو البدء. لكن عندما تبدأ الأداة بالعمل، قد تُزيل الجهد الذهني الذي يُساعد الأفراد على فهم ما يُنتجونه وتذكره والدفاع عنه. وهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية. قد يُنتج الفريق محتوى أكثر، لكنه يحتفظ بجزء أقل من التفكير الكامن وراءه. هذا هو الخطر الذي تُسلط الدراسة الضوء عليه.

لا تُعارض الدراسة استخدام ChatGPT، بل تُشجع على استخدامه لاحقاً. الأسلوب الأمثل هو التفكير أولاً، ورسم مُلخص الحجة، وصياغة المُخطّط، أو القيام بالمسودة الأولى بشكل فردي، ثم الاستعانة بالذكاء الاصطناعي لتحسين الصياغة أو اختبار المنطق. هذا يُبقي الجزء الأساسي من العمل ضمن قدرات الفرد، مع الاستفادة من سرعة الأداة. كما يتوافق هذا مع أقوى نتائج الدراسة: كان أداء الأفراد أفضل عندما كان تفكيرهم هو الأساس.

هذا يُعطينا قاعدة تشغيلية واضحة: اطلب من الأفراد القيام بالمستوى الأول من التفكير قبل فتح النموذج. استخدم الذكاء الاصطناعي لتحسين العمل الذي يُبني الفهم، لا استبداله. قيّم استخدام الذكاء الاصطناعي ليس فقط من خلال سرعة ظهور الكلمات على الصفحة، بل أيضاً من خلال قدرة الأفراد على شرح ما كتبوه، وتذكر حججهم، والدفاع عنها دون أن تقوم الأداة بالتفكير نيابة عنهم. إن إعطاء الأولوية للعقل ثم الذكاء الاصطناعي هو طريقة أفضل لاستخدام الذكاء الاصطناعي دون إضعاف القدرة البشرية التي تمنح العمل قيمته.

### Sources:

arXiv, Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task — [arxiv.org](https://arxiv.org)

Memory & Cognition, The Generation Effect: A Meta analytic Review — [springer.com](https://www.springer.com)

Trends in Cognitive Sciences, The Critical Role of Retrieval Practice in Long term Retention — [sciencedirect.com](https://www.sciencedirect.com)

# تأثير تعطل فيسبوك على البورصة المصرية وأسعار الأسهم: تحليل في ضوء فضائح التكنولوجيا

د. رحاب عادل صلاح الدين أمين

مدرس المحاسبة بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

في العصر الرقمي الحالي، أصبحت منصات التواصل الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من النشاط الاقتصادي والمالي العالمي. حيث يعد فيسبوك (ميتا حالياً) تحديداً إحدى أضخم هذه المنصات، حيث يؤثر أداءه تقنياً وسياسياً على الأسواق المالية عالمياً ومحلياً. لذلك استهدفت الباحثة في هذه المقالة تحليل تأثير تعطل فيسبوك على البورصة المصرية وأسعار الأسهم، مع استعراض المراجع العلمية المتعلقة بفضائح التكنولوجيا وأثرها على الأسواق المالية.

## الاعتماد الاقتصادي على المنصات الرقمية

من الملاحظ أن الاقتصادات الناشئة، بما فيها مصر، أصبحت تعتمد بشكل متزايد على منصات التواصل الاجتماعي خاصة الشباب وذلك بغية أهداف عدة على رأسها التسويق والمبيعات، خاصة في قطاعات مثل التجارة الإلكترونية والسياحة والخدمات البنكية. (Ardia et al. 2021) وبناءً على ما سلف، فإن تعطل فيسبوك يؤدي إلى تعطيل سلاسل القيمة الرقمية، مما يؤثر سلباً على أرباح الشركات المعتمدة عليه.

## تأثير التعطلات الكبرى حالة أكتوبر ٢٠٢١ على السوق المالي

عندما تعطلت خدمات فيسبوك وانستجرام وواتساب لمدة ست ساعات في ٤ أكتوبر ٢٠٢١، أظهرت بيانات البورصة المصرية تراجعاً ملحوظاً في أسهم شركات بعينها أبرزها هي شركات الاتصالات والتكنولوجيا. ووفقاً لتقرير "البنك المركزي المصري" عن استقرار السوق المالي (٢٠٢١)، شهدت أسهم مثل "أوراسكوم للاتصالات" و"المصرية للاتصالات" انخفاضاً بنسبة ١.٥٪ و ١.٢٪ على التوالي خلال يوم التعطل. مما يشير لوجود علاقة وطيدة بين أزمات انهيارات وسائل التواصل الاجتماعي وتعطلها وبين الأثر على الأسواق المالية.

## فضائح التكنولوجيا وأثرها على الأسواق

١- فضائح حماية البيانات وأثرها على ثقة المستثمرين: تشير دراسة (Smith, J., & Johnson, P. 2020) إلى أن فضائح حماية البيانات، مثل فضيحة "كامبريدج أناليتيكا" التي طالت فيسبوك عام ٢٠١٨، والتي تعد إحدى أبرز الفضائح السياسيّة الكبرى التي تفجّرت في أوائل عام ٢٠١٨ عندما تم الكشف عن أنّ شركة كامبريدج أناليتيكا قد جمعت «بيانات شخصية» حول ملايين الأشخاص على موقع فيسبوك من دون موافقتهم قبل أن تستخدمها لأغراض «الدعاية السياسيّة». وُصفت الفضيحة من قبل الكثيرين على أنها «لحظة فاصلة» في الفهم العام للبيانات الشخصية كما أدت إلى حدوث هبوط كبير في سعر أسهم شركة فيسبوك العالميّة فيما دعا آخرون إلى «تنظيم أكثر صرامة» لاستخدام شركات التكنولوجيا للبيانات الشخصية. وبناء على ما سلف ترى الباحثة أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان الثقة في القطاع التكنولوجي ككل. هذا الفقدان في الثقة ينعكس على أسعار الأسهم، ليس فقط للشركة المعنية بل لقطاع التكنولوجيا في الأسواق الناشئة أيضاً. وعلى الصعيد نفسه لا يمكن إنكار أو إهمال تعطّل خدمات أمازون ويوتيوب ٢٠١٩-٢٠٢٠ وتشير أبحاث من "صندوق النقد الدولي" (٢٠٢١) إلى أن التعطلات الفنية للشركات التكنولوجية الكبرى تؤدي إلى تحولات قصيرة الأجل في تدفقات رأس المال نحو قطاعات أكثر أماناً في الأسواق الناشئة، مثل السلع الأساسية، مما يؤثر على تركيز الاستثمار في البورصات المحلية.

٢- نظرية العدوى المالية (Financial Contagion): توضح دراسة (Kaminsky & Reinhart, 2019) أن الصدمات السلبية للشركات التكنولوجية الكبرى يمكن أن تنتشر إلى أسواق الأسهم الأخرى عبر قنوات مثل:

- قناة الثقة: فقدان الثقة في النموذج التجاري القائم على البيانات.
- قناة التشريع: مخاطر تشديد التنظيم الحكومي على القطاع الرقمي.
- قناة الاعتماد الاقتصادي: ارتباط أعمال الشركات المحلية بالمنصات العالمية.

## تحليل تأثير تعطّل فيسبوك على قطاعات البورصة المصرية

١- قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: وفقاً لتحليل "هيئة الرقابة المالية المصرية" (٢٠٢٢)، تعتبر أسهم هذا القطاع الأكثر تأثراً بتعطّل المنصات الرقمية العالمية بسبب:

- اعتماد شركات الاتصالات على عوائد خدمات البيانات المرتبطة باستخدام وسائل التواصل .
- ارتباط بعض عروض القيمة المضافة بمنصات مثل فيسبوك وواتساب .

٢- قطاع الخدمات المالية والمصرفية: مع توجه البنوك المصرية نحو الخدمات الرقمية واعتمادها على منصات التواصل للتواصل مع العملاء، أشارت دراسة لـ"المعهد المصرفي المصري" (٢٠٢١) إلى أن التعطلات الفنية لهذه المنصات تؤثر سلباً على تقييمات أسهم القطاع المصرفي، وإن كان التأثير أقل حدة من قطاع التكنولوجيا .

٣- قطاع التجارة الإلكترونية والتجزئة: شهدت أسهم شركات التجارة الإلكترونية المدرجة في البورصة المصرية تراجعاً أثناء تعطل فيسبوك، حيث تعتمد نسبة كبيرة من تسويقها على هذه المنصة . وفقاً لتقرير "غرفة التجارة الإلكترونية المصرية" (٢٠٢٢)، حيث تتأثر الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل أكبر، مما ينعكس على مؤشرات السوق ككل .

### النتائج

- ٥ . التأثير المباشر لتعطل فيسبوك على البورصة المصرية يكون محدوداً في المدى القصير ولكنه ملموس في قطاعات التكنولوجيا والاتصالات .
- ٦ . الفضائح التكنولوجية الكبرى لها تأثير غير مباشر ولكن عميق عبر آليات فقدان الثقة وخوف المستثمرين من التشريعات .

٧ . درجة تأثر البورصة المصرية مرتبطة بمستوى تكامل الاقتصاد الرقمي المصري مع المنصات العالمية .

### توصيات :

- ١ . تنويع قنوات التسويق الرقمي للشركات المصرية لتقليل الاعتماد على منصة واحدة .
- ٢ . تطوير بنية تحتية تكنولوجية محلية أكثر مرونة في مواجهة التعطلات الخارجية .
- ٣ . تعزيز الشفافية وحماية البيانات في الشركات المحلية لبناء ثقة مستدامة .

### المراجع :

- Ardia, D., Bluteau, K., & Rüede, M. (2021). "The impact of social media outages on financial markets." *Journal of Financial Markets*, 54, 100604.
- Chen, Y., & Zhou, H. (2020). "Data privacy scandals and stock market performance." *Journal of Financial Economics*, 137(3), 800-824.
- Egyptian Financial Regulatory Authority (2022). "Annual Report on Market Stability."

- International Monetary Fund (2021). "Digital disruption and emerging markets stability."
- Kaminsky, G. L., & Reinhart, C. M. (2019). "The center and the periphery: The globalization of financial turmoil." *Journal of International Financial Markets*, 63, 101-120.
- Smith, J., & Johnson, P. (2020). "Tech scandals and investor confidence in emerging markets." *Harvard Business Review*, 98(2), 45-58.

## خير الاقتصاد في عصر الذكاء الاصطناعي<sup>1</sup>

**BOB SIMISON**

A freelance writer who previously worked at the Wall Street Journal, the Detroit News, and Bloomberg News

بوب سيميسون يقدم لمحة عن حياة خبير الاقتصاد السلوكي من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، سندهيل مولانيثان، الذي يقود تخصصه نحو عصر الخوارزميات.

الذكاء الاصطناعي مهم للغاية بحيث لا يمكن تركه لعلماء الكمبيوتر فقط. هذا ما يؤكد خبير الاقتصاد السلوكي من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، سندهيل مولانيثان، الذي ظل يطبق الذكاء الاصطناعي على الأبحاث الاقتصادية لأكثر من عقد من الزمن. فالخوارزميات، كما يقول، لديها القدرة على تحسين عملية اتخاذ القرارات البشرية بشكل كبير في أمور جوهرية، بدءاً من إجراء البحث عن وظيفة، إلى تحديد قيمة الكفالة في المحكمة، وصولاً إلى فهم الإشارات في فحص القلب. ويقول مولانيثان في مقابلة: "علم الاقتصاد مؤهل بشكل فريد لهذه اللحظة التاريخية. من المستحيل ببساطة بناء خوارزمية دون مواجهة الحاجة إلى أخذ التعقيدات النوعية الغامضة للحياة ووضعها في مواجهة الشكلائية الجامدة المطلوبة".

ويصف الخبير الاقتصادي ديفيد ليبسون، الذي كان أحد أساتذة مولانيثان في التسعينيات بجامعة هارفارد، مولانيثان (٥٢ عاماً) المولود في الهند بأنه "يبني جسراً يربط علم الاقتصاد مما كنا نفعله في القرن الماضي بما سنفعله في القرن القادم".

قاد مولانيثان أبحاثاً في سيكولوجية الذاكرة، واتخاذ القرارات لدى القضاة، واقتصاديات الندرة. ويستخدم قضاة في مدينة نيويورك خوارزميات مبنية على نتائج أبحاثه عند تحديد الكفالات. وفي عام ٢٠٠٢، عندما كان في التاسعة والعشرين من عمره، حصل على منحة قدرها ٥٠٠ ألف دولار من مؤسسة ماك آرثر، التي خدم في مجلس أمنائها لمدة ١٢ عاماً حتى يونيو الماضي.

<sup>1</sup> BOB SIMISON, Sendhil Mullainathan: The AI Economist, DECEMBER 2025, IMF, [Link](#).

يقول لورنس كاتز، الخبير الاقتصادي بجامعة هارفارد ورئيس الجمعية الاقتصادية الأمريكية: "أعماله من أكثر الأعمال استشهاداً بها" مقارنة بأي باحث في مرحلة مماثلة من مسيرته المهنية. ويضيف: "لا أستطيع أن أتحدث عن شيء يحفز الفكر أكثر من محادثة قصيرة مع سندهيل حول أي موضوع يدور بخلده".

وهذا الموضوع قد يكون أي شيء تقريباً. يشير الأصدقاء والزملاء إلى أبحاثه المكثفة حول الآيس كريم والإسبريسو. فقد قاد زملاءه مرة في جولة استمرت ساعتين لزيارة أفضل محلات سانديويشات الآيس كريم في شيكاغو. كما أجرى مولانيثان أبحاثه الخاصة حول التغذية والتمارين الرياضية. تقول بيك ويكس، عالمة السلوك الأسترالية من جامعة شيكاغو، والتي كانت زميلته في البحث وشريكة حياته مؤخراً: "سندهيل يغوص بعمق شديد في كل شيء. لديه دائماً مليون فكرة جيدة. إن فهم الطرق التي يسلك بها البشر هو اللغز المركزي الذي يدور حوله عقله".

### القدوم إلى أمريكا

ينبع هذا الشغف من تجارب حياته. بدأ مسار مولانيثان إلى قمة مهنته في قرية تفتقر إلى الكهرباء في ولاية تاميل نادو الهندية، جنوب تشيناي. كانت عائلته تمتلك أرضاً، مما جعلها من بين العائلات الأكثر ثراءً في بلدة فقيرة. تمكن والده، مارك، من اجتياز المرحلة الجامعية وشق طريقه إلى برنامج الدكتوراه في هندسة الطيران والفضاء في معهد كاليفورنيا للتقنية (كالتيك). غادر عندما كان سندهيل في الثالثة من عمره. لم تكن هناك هواتف في القرية، لذا كان والد سندهيل يرسل أشرطة صوتية يسجل عليها آخر المستجدات حول ما يفعله.

بعد أربع سنوات، حصل الوالد على تأشيرات ليأخذ سندهيل ووالدته، شيلا، إلى لوس أنجلوس. كانت تلك نهاية دراسات مارك للدكتوراه، إذ ذهب إلى العمل لإعالة الأسرة كمهندس طيران في شركات في جنوب كاليفورنيا، منها ماكدونيل دوغلاس وبوينغ.

عندما كان سندهيل في العاشرة من عمره، أصدر الرئيس رونالد ريغان أمراً يتطلب الحصول على تصريح أممي لمثل هذا العمل، مما تسبب في فقدان مارك لوظيفته لأنه لم يكن مواطناً أمريكياً بعد. وعلى الرغم من أن مارك وشيلا بنيا مسيرة مهنية كرائدي أعمال متسلسلين، حيث امتلکا وأدارا متاجر لتأجير أشرطة الفيديو وباعا أجهزة الكمبيوتر، إلا أن تلك الفترة كانت صادمة لسندهيل الصغير.

يقول مولانيثان: "تعلمت أن العالم ليس له قاع، وأتذكر تلك اللحظة بوضوح. أصبحت مهووساً بمسألة البطالة". بطريقة ما، قاده هذا إلى مسيرته الأكاديمية. يقول: "أتذكر أنني سمعت في المدرسة الثانوية أن الأكاديميين لديهم شيء يسمى 'الأستاذية' (التعيين مدى الحياة). لا يمكنك أن تفقد وظيفتك. فقلت في نفسي: هذه هي الوظيفة التي أريدها".

ويضيف مولانيثان: "لم أكن جيداً جداً في المدرسة الثانوية، لأن عقلي ليس جيداً جداً مع أشياء مثل الأسماء والحفظ". أما الرياضيات، فكانت "كلها مترابطة؛ إنها استدلال منطقي".

بعد أداء اختبار **PSAT** للاستعداد للكلية، تلقى مولانيثان منشوراً من مدرسة كلاركسون في بوتسدام، نيويورك، وهي واحدة من أقدم برامج الالتحاق المبكر بالكلية في الولايات المتحدة. كان بإمكانه إنهاء المدرسة الثانوية هناك أثناء دراسة مواد جامعية متقدمة في الرياضيات. تقدم، قُبل، وأخبر والديه بخبطه. وبينما فوجئا، وافقا "لأن الشيء الوحيد الذي كانا يفعلانه دائماً هو إعطاء الأولوية لأي نفقات تعليمية"، على حد قوله. وهكذا، في سن السادسة عشرة، انطلق إلى مكان يبعد ٣٠٠٠ ميل حيث تنخفض درجات الحرارة غالباً إلى ما دون الصفر بكثير.

لاحقاً، انتقل مولانيثان إلى جامعة كورنيل، واستمر في التركيز على الرياضيات ولكنه أضاف تخصصي علوم الكمبيوتر والاقتصاد. يقول: "ما جعل الاقتصاد مختلفاً عن الرياضيات ورائعاً هو أنه كان محاولة لفهم تعقيدات العالم". كان مفتوناً بمحاولة تفسير الشذوذ الاقتصادي، مثل لماذا يبيع المطورون في لوس أنجلوس المنازل عن طريق اليانصيب بدلاً من مجرد رفع الأسعار.

كرّس مولانيثان مسيرته المهنية للتعلم في تعقيدات السلوك البشري، وكانت النتائج غير متوقعة أحياناً.

### الاقتصاد السلوكي

بالنسبة للدراسات العليا، قُبل مولانيثان في برنامج الدكتوراه في علوم الكمبيوتر في MIT لكنه أجل الالتحاق لمدة عام. أراد تجربة برنامج الدكتوراه في الاقتصاد بجامعة هارفارد. استمر فيه خلال الخمس سنوات التالية وأكمل الدكتوراه في عام ١٩٩٨.

في مجال يكون فيه معيار تأثير المنشور هو ١٠٠٠٠ استشهاد من قبل باحثين آخرين، تسرد صفحة مولانيثان على "جوجل سكولار" أكثر من عشرة أعمال تضاعف هذا الرقم عدة مرات. تم الاستشهاد

بمجموع أعماله قرابة ١٠٠٠٠٠ مرة، أي تقريباً بقدر ما استشهدت أعمال الحائزة على نوبل إستير دوفلو. شغل مولانيثان مناصب أكاديمية في هارفارد وجامعة شيكاغو وMIT.

قد يبدو الاقتصاد السلوكي محط تركيز شاذاً لشخص مهووس بالرياضيات وعلوم الكمبيوتر. لكن مولانيثان قال إنه خلال دراساته العليا، توصل إلى استنتاج مفاده أنه كخبير اقتصادي، كان عليه تطوير فهم لعلم النفس البشري.

يتساءل: "كيف يفترض بنا كإقتصاديين أن نأخذ كل الشذوذ والغرابة ونقاط الضعف والثراء وغموض البشر وفي النهاية ندخل ذلك في فهمنا للاقتصاد؟ يجب أن ندرك أن البشر معقدون بشكل لا يُصدق بطرق لا يمكن استيعابها".

كرّس مولانيثان مسيرته للتعمق في تعقيدات السلوك البشري، أحياناً بنتائج غير متوقعة. كان من المسلم به لفترة طويلة أن الشركات تصمم حزم الرواتب لمكافأة الرؤساء التنفيذيين على زيادة قيمة الشركة. لكن في عام ٢٠٠١، أظهر مولانيثان ومتعاونونه المتكرر ماريان برتراند من جامعة شيكاغو أن "رواتب الرؤساء التنفيذيين تستجيب بشكل كبير للحظ"، مثل تحركات أسعار النفط.

لاحقاً، أرسلت برتراند ومولانيثان سيراً ذاتية وهمية رداً على إعلانات وظائف في شيكاغو وبوسطن، وخصّصا عشوائياً أسماءً اعتقداً أنها توحى بأن أصحابها بيض أو سود. وجدا أن أولئك الذين لديهم أسماء ذات إيحاءات بيضاء حصلوا على ردود اتصال أكثر بنسبة ٥٠٪، كما ورد في ورقتهما البحثية عام ٢٠٠٤ "هل إيميلي وغريغ أكثر قابلية للتوظيف من لاكيشا وجمال؟".

أمضى مولانيثان وعالم النفس إدار شافير من جامعة برينستون قرابة عقد من الزمن في إجراء تجارب حول سيكولوجية واقتصاديات الندرة، سواء كان ذلك ندرة الوقت أو المال أو الطعام أو الموارد الأخرى. نتج عن ذلك كتابهما المؤثر عام ٢٠١٣ "الندرة: العلم الجديد لامتلاك القليل وكيف يشكل حياتنا".

يقول شافير إن المؤلفين لا يزالان يقدمان محاضرات حول الكتاب حتى اليوم. وجد الباحثان أن الندرة تؤثر بشكل كبير على أداء الدماغ، مما يتسبب في انشغال الناس بما هو شحيح. هذا يستهلك من القدرة الاستيعابية الإدراكية بحيث لا يعمل العقل بكامل طاقته، ويصبح الناس محاصرين في حلقة الندرة، حسبما وجدوا.

إكمال الكتاب قبل ١٣ عاماً مهد الطريق أمام مولانيثان لاختيار محور بحثه التالي.

## التركيز على الذكاء الاصطناعي

يقول: "استيقظت صباح يوم الثلاثاء ولم يكن لدي ما أفعله". كان رده هو البحث عن اتجاه بحثي بعيد جداً عن المؤلف.

يقول: "أحاول اختيار أشياء بعيدة جداً عما يعمل عليه الناس. لدي مبدأ مفاده أنه إذا كنت قريباً مما يعمل عليه الناس، فهذا ليس فعالاً، لأن هناك الكثير من الأذكاء في هذه المهنة".

يقول الخبير الاقتصادي من جامعة ستانفورد، جان سبييس، وهو متعاون في البحث وطالب سابق، إن هذا النهج يجعل مولانيثان فريداً. يقول سبييس: "كل بضع سنوات، يتراجع خطوة إلى الوراء ويعيد تقييم ما يفعله". هذا، كما يقول، جزء مما يجعل مولانيثان "واحداً من أكثر الناس ذكاءً وابتكاراً في علم الاقتصاد".

يقول مولانيثان إنه في عام ٢٠١٢، لم يكن هناك حماس يذكر تجاه الذكاء الاصطناعي خارج أقسام علوم الكمبيوتر. "لم يكن على قائمة اهتمامات أحد. أردت العمل على شيء يمكنه أن يحدث تغييراً جوهرياً".

بدأ مولانيثان بتطبيق التعلم الآلي – وهو نوع من الذكاء الاصطناعي يستخدم خوارزميات مصممة للتعلم من البيانات – لدراسة عملية اتخاذ القرارات البشرية. في عام ٢٠١٧، نشر هو وأربعة زملاء ورقة بحثية تبحث فيما إذا كان التعلم الآلي يمكن أن يحسن قرارات القضاة بشأن الحبس أو الكفالة. استخدموا خوارزمية لتحليل مخاطر هروب المتهمين أو ارتكابهم جريمة أخرى، وطبقوها على قاعدة بيانات تضم أكثر من ٧٠٠٠٠٠ شخص تم اعتقالهم بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٣ في مدينة نيويورك.

وجدوا أن القضاة كانوا يخطئون بشكل روتيني، وكثيراً ما كانوا يفرجون بكفالة عن متهمين صنفتهم الخوارزمية في فئة عالية الخطورة. يقول جنس لودفيغ من جامعة شيكاغو، أحد الباحثين: "القضاة يخضعون لمغالطة المقامر". أي، مثل المقامر في لعبة الروليت الذي يتوقع بعد أربع مرات ظهور اللون الأحمر أن تكون النتيجة التالية سوداء، فإن القضاة الذين يشاهدون أربعة متهمين عاليي الخطورة على التوالي يميلون إلى إطلاق سراح الخامس بكفالة، بغض النظر عن ملف المخاطر الموضوعي.

قدّر الباحثون أن استخدام خوارزمية تقييم المخاطر يمكن أن يساعد في تقليل الجريمة بنسبة ٢٥٪، دون تغيير في عدد الأشخاص المحتجزين، أو تقليل أعداد المسجونين بنسبة ٤٢٪ دون زيادة في الجريمة. يقول

لودفيغ إن الباحثين بنوا أداة ذكاء اصطناعي يستخدمها قضاة نيويورك اليوم للمساعدة في اتخاذ قراراتهم.

يقول لودفيغ: "هذه ثورة في الاقتصاد السلوكي. سندهيل لديه القدرة على تحويل فهمنا لاتخاذ القرارات البشرية وابتكار أدوات لتحسينها. إنه صاحب تلك الرؤية الثابتة".

في ورقة بحثية عام ٢٠٢٤، استخدم لودفيغ ومولانيثان الذكاء الاصطناعي لإظهار أن صور المتهمين عند القبض عليهم يمكنها التنبؤ بشكل موثوق بقرارات القضاة بالحبس أو الإفراج بكفالة. استناداً إلى بيانات من ولاية كارولينا الشمالية، وجد الباحثون أن الأشخاص الذين يبدو مهندمين في صور التوقيف أو الذين لديهم وجوه أعرض أو أكثر استدارة هم أكثر عرضة للإفراج عنهم بكفالة من احتجازهم حتى المحاكمة.

يقول مولانيثان إنه في حين قد يبدو هذا الاستنتاج بديهيًا، إلا أنه كان "ارتباطاً لم يلاحظه أحد"، بما في ذلك المحامون العموميون والقضاة أنفسهم.

يقول مولانيثان إن الخوارزميات تكتشف أحياناً "ارتباطات غير معقولة" لا يكتشفها البشر. ويضيف: "إنه نطاق لا يستطيع العقل البشري العمل ضمنه، ودقة متناهية لا يمكن للعقل البشري إدارتها".

أشار إلى تجربة استخدمت الذكاء الاصطناعي لمقارنة صور رسم القلب الكهربائي (ECG) لأشخاص ماتوا بسكتة قلبية مفاجئة مع صور رسم قلب بدت مشابهة لأشخاص لم يموتوا. اكتشفت الخوارزمية اختلافات طفيفة في الفحوصات لم يلاحظها الأطباء. يقول مولانيثان إن هذا يمكن أن يساعد في تحديد الأشخاص الأكثر عرضة للموت بالسكتة القلبية المفاجئة والذين قد يكونون مرشحين لزرع جهاز تنظيم ضربات القلب.

## دراجات للعقل

بعد ست سنوات في جامعة شيكاغو، عاد مولانيثان إلى MIT في عام ٢٠٢٤ كأستاذ في قسمي الاقتصاد والهندسة الكهربائية وعلوم الكمبيوتر. وهو يقود مبادرة تسمى "متجر الدراجات @ MIT"، تستخدم الخوارزميات لبناء "دراجات للعقل".

الصورة مستوحاة من رسم نشر في عدد مارس ١٩٧٣ من مجلة ساينتفك أمريكان يقارن كفاءة الحركة لدى الحيوانات. كان "الإنسان على دراجة" الأكثر كفاءةً بكثير. يكتب مولانيثان أن هذه النتيجة تقدم "رؤية لما يجب أن تكون عليه أجهزة الكمبيوتر: دراجات للعقل".

يجري مولانيثان وزملاؤه تجربة تشمل طلاب رياضيات في الهند. يقول آشيش رامباتشان من MIT، المتعاون في المشروع: "التدريس قفزة كبيرة في قراءة الأفكار. لا يفهم المدرسون ما لا يفهمه الطلاب. قد تساعدهم الخوارزمية في ذلك".

يقوم رامباتشان ومولانيثان والباحثون المتعاونون في الهند بتجميع آلاف الأمثلة من حلول الطلاب لواجبات الرياضيات المدرسية. يخططون لاستخدام الذكاء الاصطناعي لتحديد الأماكن التي يخطئ فيها الطلاب حتى يتمكنوا من إنشاء خوارزمية ترسم "خريطة الارتباك". يقول مولانيثان إن الهدف هو مساعدة المدرسين على مساعدة الطلاب في إيجاد طريقهم. يمكن أن يؤدي هذا، كما يقول، إلى "تغيير الطريقة التي نفكر بها في عقل الطالب".

يقول مولانيثان: "يحتاج علم الاقتصاد إلى مواجهة الطبيعة المتجزئة لنماذجنا للاقتصاد ولأسباب سلوك الناس واتخاذهم القرارات التي يتخذونها. الخوارزميات هي أرض المصنع الجديدة للعلم. لديها القدرة على مساعدتنا في تجميع هذه النماذج معاً. أعتقد أنها ستساعدنا في تحويل الأسئلة الفلسفية إلى علم قاطع خلال العشرين سنة القادمة".

بوب سيميسون كاتب مستقل عمل سابقاً في وول ستريت جورنال وديترويت نيوز وبلومبرغ نيوز. الآراء المعبر عنها في المقالات والمواد الأخرى هي آراء مؤلفيها؛ ولا تعكس بالضرورة سياسة صندوق النقد الدولي.

## ١ ستة نماذج أعمال مبتكرة تعيد تشكيل النمو العالمي

**Semyon Yakovlev**

A senior partner in McKinsey's Seoul office

**John Davis**

An associate partner in the Melbourne office

تعمل آسيا على إعادة تشكيل المشهد الاقتصادي العالمي بثبات. فمن المتوقع أن تمثل المنطقة ما يصل إلى ٦٠٪ من شركات قائمة فورتشن ٥٠٠ خلال العقد القادم، وهي تبرز بالفعل كمحرك رئيس للتجارة في العالم. يشكل تعدادها السكاني الكبير، وعمقها في التصنيع المتقدم، ومستوياتها العالية من التبني الرقمي والتعاون بين القطاعين العام والخاص، أرضاً خصبة للتجارب والابتكار. لكن هذه المزايا الهيكلية لا تفسر بالكامل النفوذ العالمي المتزايد لآسيا. ما يميز المنطقة حقاً هو الطريقة التي تبني بها الشركات على هذه الظروف لإنشاء نماذج أعمال جديدة - هياكل تطلق العنان للنمو غير المتماثل، وتدمج الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد في تصميمها.

إنه على مدى السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية، ظهرت ستة أنماط رئيسة باستمرار في المنطقة عبر أسواق وقطاعات وشركات من أحجام مختلفة (الشكل ١). تمثل هذه النماذج - التي تركز بشكل عام على تسخير الثقة، والرنين العاطفي، والتخصيص، مع استخدام الذكاء الاصطناعي كعامل مسرع - خيارات استراتيجية اتخذها قادة، وليست نتائج فريدة لسياق وبيئة آسيا. وبالتالي، يمكن للقادة العالميين في أي سوق تطبيق هذه الدروس. على سبيل المثال، قادت التجارة القائمة على المبدعين والشبكات نجاح كل من الشركات العملاقة مثل "دويين" والمبدعين الأفراد. أسس هذه التجارة موجودة في الأسواق الغربية، لكن الإمكانيات لا تزال غير مستغلة إلى حد كبير.

<sup>1</sup> Six breakthrough business models reshaping global growth, March 4, 2026, McKinsey & Co., [Link](#).

## Six breakthrough business models have shaped the growth of Asian companies.

Business model	Description	Example companies	Key metric
1   Emotion-first products	Gear products to leverage anticipation, identity, community	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pop Mart</li> <li>HYBE</li> </ul>	<b>\$50 billion</b> Market capitalization achieved by Pop Mart, making it the largest company in its peer group
2   Network-driven commerce	Harness trust from creators and communities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Douyin</li> <li>TikTok Shop</li> </ul>	<b>540%</b> Douyin's five-year gross merchandise value uplift (2020–24)
3   Microsegments and producers	Make production hypergranular and tune to demand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Shein</li> <li>Indian microproducers utilizing the Open Network for Digital Commerce (ONDC)</li> </ul>	<b>65%</b> Shein's two-year revenue uplift (2022–24)
4   The knowledge economy	Build trust through noncommercially motivated channels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zerodha</li> <li>Groww</li> <li>ITC Limited</li> </ul>	<b>42%</b> Indian stockbroking combined market share for Zerodha and Groww
5   Conglomerates 3.0	Orchestrate ecosystems with shared digital rails	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ping An</li> <li>Reliance</li> </ul>	<b>66%</b> Reliance's six-year revenue uplift (2018–24)
6   AI-native consumer platforms	Deliver services primarily through AI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuoyebang</li> <li>Yuanfudao</li> </ul>	<b>120%</b> Yuanfudao's year-over-year device sales growth in third-tier cities

يحدد هذا المقال البيئة الهيكلية التي عززت هذه النماذج، والأنماط الستة القابلة للنقل لنماذج الأعمال (مع أمثلة على نجاحات بارزة في كل منها)، والدروس المستفادة المرتبطة التي يمكن للشركات العالمية أن تأخذها إلى سياقاتها الخاصة. لا يمكن المبالغة في تقدير الإمكانيات: فباستخدام هذه النماذج، حققت شركات في آسيا معدلات نمو سنوي مركب (CAGR) تتجاوز ١٥٪ وضاعفت إجمالي قيمة بضائعها (GMV) بسرعة. إن أول منصة إعلامية عالمية، أو بائع تجزئة، أو مؤسسة مالية تستغل هذه الإمكانيات يمكنها تحديد الحدود القادمة للتميز التنافسي.

### أسس آسيا لنماذج الأعمال المبتكرة

ظهور نماذج الأعمال الجديدة هذه ليس مصادفة. عبر الأسواق، خلقت أربع ديناميكيات هيكلية أرضاً خصبة لتطورها – على الرغم من أنها ليست ضرورية لتطبيقها.

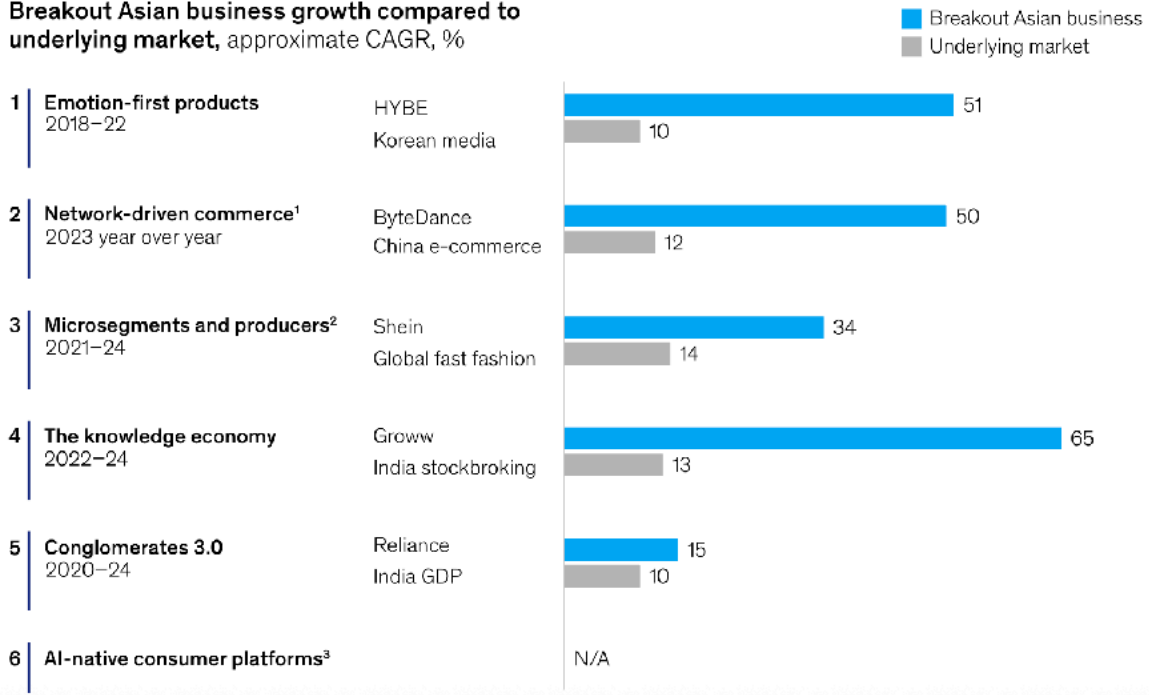
- **النطاق والسرعة**: تجمع الأسواق الآسيوية بين قواعد مستخدمين ضخمة ومستويات عالية من التبني الرقمي. يمكن لتنسيق بث مباشر، أو مفهوم منتج، أو خدمة رقمية أن تصل إلى عشرات الملايين من المستخدمين على الفور تقريباً، مما يتيح اختبار عروض جديدة على نطاق وطني في غضون أيام.
- **التعاون على مستوى الأنظمة**: تعمل البنية التحتية الرقمية بين القطاعين العام والخاص على تقليل الاحتكاك وزيادة الشمول. على سبيل المثال، توفر واجهة المدفوعات الموحدة (UPI) في الهند مدفوعات فورية لمئات الملايين من المستخدمين. كما أن الشبكة المفتوحة للتجارة الرقمية (ONDC) في البلاد – وهي مبادرة حكومية لإنشاء شبكة تجارة إلكترونية مفتوحة – تسمح حتى لأصغر التجار بالوصول إلى الطلب الوطني. وبالمثل، تعمل قنوات الهوية الرقمية في الصين، ومجموعة التقنيات الحكومية في سنغافورة، وشبكة رمز الاستجابة السريعة المعيار الإندونيسي (QRIS) في إندونيسيا على خفض تكاليف الإعداد الهامشية وزيادة المشاركة الرقمية.
- **عمق الخدمات الرقمية**: تعمل أنظمة التطبيقات الشاملة (Super-apps) – التي تستضيف مئات أو حتى آلاف التطبيقات الصغيرة – على دمج المدفوعات، والهوية، والخدمات اللوجستية، والرسائل، والائتمان في واجهة واحدة. وهذا يقلل من تكلفة إضافة خدمات جديدة ويغير بشكل أساسي كيفية تفاعل المستخدمين مع الوسائط، والخدمات، وكشف الاحتيال، والاكتمال، والتنفيذ، والمنتجات، والمزيد.
- **التنظيم كمحفز**: يشجع المنظمون في العديد من الأسواق الآسيوية التحول الرقمي مع وضع قنوات واضحة لاستخدام البيانات وأمن الهوية. وقد مكن هذا من التوسع السريع والمسؤول للخدمات الرقمية، مع أمثلة تتراوح بين الشمول المالي وفرز المرضى في الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية.

### سنة نماذج أعمال مبتكرة

عبر الأسواق والقطاعات، ساعدت ستة أنماط رئيسية في تحفيز النمو لشركات آسيوية من أحجام مختلفة، مما أدى إلى تحقيق معدلات نمو سنوي مركب (CAGR) تفوق بكثير معدلات السوق الأساسية (الشكل ٢).

## New business models have allowed companies to achieve CAGRs up to 52 percentage points above the underlying market.

Breakout Asian business growth compared to underlying market, approximate CAGR, %



### ١ . المنتجات القائمة على العاطفة أولاً : تحويل الولاء إلى طلب متكرر

تم تصميم المنتجات القائمة على العاطفة أولاً منذ البداية لخلق الترقب، والهوية، والمجتمع. فبدلاً من معاملة العاطفة كمنتج ثانوي لبناء العلامة التجارية، تتعامل هذه الشركات معها كمحرك اقتصادي أساسي.

في جميع أنحاء آسيا، قامت الشركات بتطبيق آليات التفاعل العاطفي صناعياً: الندرة، والإصدارات المحدودة، وطقوس المعجبين، وحلقات التجميع، والمشاركة الجماعية الحية، والسرديات الغنية للملكيتها الفكرية (IP). تُعد "بوب مارت" مثالاً رائداً. فقد نجحت مجموعاتها القابلة للتحصيل ذات العلبه العمياء - وخاصة مجموعة **Monsters** التي تضم ألعاب **Labubu** القطيفة - في ترجمة شعور الترقب إلى نجاح تجاري. في النصف الأول من عام ٢٠٢٥، حققت "بوب مارت" إيرادات بلغت ١.٩ مليار دولار، حيث شكلت ملكيتها الفكرية **Monsters** أكثر من ثلث ذلك. ونتيجة لذلك، نمت الشركة لتصبح الأكبر في مجموعتها النظرية على أساس معدل نمو سنوي مركب للإيرادات بلغ ١٨٠٪ في الاثني عشر شهراً الماضية.

يُظهر نظام "كي-بوب" البيئي منطقاً مشابهاً. فقد تجاوزت إيرادات شركة "هاي بي"، الوكيلة المعروفة بتمثيلها لفرقة "بي تي إس"، ١.٦ مليار دولار في عام ٢٠٢٣ من خلال بناء مجتمعات تمتد عبر الحفلات الموسيقية غير المتصلة بالإنترنت، والمحتوى الرقمي، والبث المباشر، والتفاعلات بين المعجبين والفنانين على منصة "ويفيرس". يشارك المعجبون في الطقوس، ويشاركون في إنشاء المحتوى، ويختبرون شعوراً بالانتماء يؤدي إلى إنفاق متكرر يمكن التنبؤ به إلى حد كبير عبر البضائع، والألبومات، والعناصر الرقمية، والتذاكر.

بالنسبة للشركات العالمية، فإن الرسالة واضحة: يمكن تصميم التفاعل العاطفي وقياسه وتحقيق الدخل منه على نطاق واسع. يمكن للبيانات المتعلقة بسرعة المحتوى الذي ينشئه المستخدمون أو مشاعر المجتمع أن تكمل مقاييس العلامة التجارية التقليدية، ويمكن أن تصبح هذه الملكية الفكرية محركاً للنمو متعدد المنتجات بدلاً من كونها مجرد أصل تسويقي.

## ٢. التجارة المعتمدة على الشبكات: توسيع نطاق الثقة من خلال المبدعين والثقافة

يحول النموذج الثاني الثقة – ولا سيما الثقة في المبدعين والمجتمعات – إلى قناة توزيع أساسية. في آسيا، تطور هذا النموذج إلى ما هو أبعد بكثير من التسويق عبر المؤثرين ليصبح نظام بيع بالتجزئة متكامل حيث يتبنى المستهلكون التسوق داخل الدردشات، والبث المباشر، ومقاطع الفيديو القصيرة، مما يطبع التجارة بقيادة المبدعين.

توضح تجارة البث المباشر في الصين الفرصة المحتملة. نما إجمالي قيمة بضائع (GMV) للتجارة الإلكترونية على منصة "دويين" حوالي سبعة أضعاف في خمس سنوات، من ما يقدر بنحو ٧٥ مليار دولار في عام ٢٠٢٠ إلى ٤٩٠ مليار دولار في عام ٢٠٢٤، مع معدلات تحويل ومتوسط قيم طلبات غالباً ما تجاوزت صفحات المنتجات التقليدية. تعكس منطقة جنوب شرق آسيا هذا الاتجاه: نما إجمالي قيمة بضائع "تيك توك شوب" الإقليمي حوالي أربعة أضعاف في عام واحد، من ٤.٤ مليار دولار في عام ٢٠٢٢ إلى ما يقرب من ١٦.٣ مليار دولار في عام ٢٠٢٣. يبيع مقدمو البث المباشر باللهاجات المحلية، ويدمجون السياق الثقافي، ويجيبون على الأسئلة في الوقت الفعلي، ويظهرون خبرة بالمنتج – مما يطور لمسة شخصية تتجاوز ما يمكن أن تحققه قنوات الإعلانات التلفزيونية في العقود السابقة. وهذا يخلق بيعة تبدو وكأنها دعم مجتمعي أكثر من كونها إعلاناً.

في هذه الأسواق، يمكن لمقدمي البث النجوم تحقيق عوائد استثنائية. في اليوم الأول من مهرجان التسوق ليوم العزاب لعام ٢٠٢٣ (وهو عطلة صينية غير رسمية للأشخاص غير المرتبطين بعلاقة، تحتفل بها سنوياً في نوفمبر)، حقق المؤثر الصيني لي جياكي ما يقدر بنحو ٩.٥ مليار رينمينبي (١.٣ مليار دولار) من إجمالي قيمة البضائع في يوم واحد - أي أكثر من ١٣٪ من إجمالي مبيعات يوم الجمعة الأسود عبر الإنترنت في الولايات المتحدة لنفس العام.

بالنسبة للقادة العالميين، فإن الدرس ليس في تقليد مبدعي آسيا، بل في تقليد بنية الثقة الخاصة بهم: الادعاءات الشفافة، والأسئلة والأجوبة المباشرة، والإشارات الثقافية المحلية، ووضوح التنفيذ، والمصادقية. يمكن أيضاً تبني جوانب محددة من النموذج الآسيوي - على سبيل المثال، تحويل الميزانية من الرعاية في أعلى مسار التحويل إلى تلك المرتبطة بالتحويل واستخدام هوامش المساهمة على مستوى وحدة حفظ المخزون (بعد المرتجعات) لعمولات مقدمي وتقويمات الأحداث.

### ٣. القطاعات الصغيرة والمنتجون الصغار: التخصيص على نطاق صناعي

يدور نموذج الإنتاج الصغير حول مطابقة العرض مع الطلب بوتيرة شديدة. يمكن للشركات في جميع أنحاء آسيا تقديم منتجات مخصصة أو بكميات صغيرة بتكاليف وحدة كانت مرتبطة سابقاً بالإنتاج الضخم.

تجسد شركة "شين" هذا النموذج. فقد كانت إيرادات الشركة تتزايد بمعدل يقارب ٢٩٪ سنوياً بين عامي ٢٠٢٢ و ٢٠٢٤ - حوالي ٢٣ مليار دولار في ٢٠٢٢، و ٣٢ مليار دولار في ٢٠٢٣، و ٣٨ مليار دولار في ٢٠٢٤ - مع بقائها مربحة. تمتلك "شين" نموذج إنتاج يمكنها من اختبار تصاميم جديدة بدفعات من ١٠٠ إلى ٢٠٠ وحدة، مقابل ٣٠٠ إلى ٥٠٠ وحدة لعلامات الأزياء السريعة التقليدية، مثل "زارا". ونتيجة لذلك، يمكن للشركة إعادة طلب العناصر التي تحقق أداءً جيداً بسرعة، ويمكن أن تنتقل التصاميم من المفهوم إلى الإنتاج في غضون خمسة أيام فقط. تدرج "شين" من ٢٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ وحدة حفظ مخزون (SKU) جديدة يومياً، وتقدم ما يصل إلى ١.٣ مليون طراز جديد سنوياً مع تقليل المخزون غير المباع إلى أدنى حد - مقارنة بعلامتي "إتش آند إم" و "زارا" اللتين تقدمان ما يقدر بنحو ٢٠٠٠٠ إلى ٢٥٠٠٠ طراز سنوياً.

تُظهر مبادرة الشبكة المفتوحة للتجارة الرقمية (ONDC) في الهند كيف تمكن البنية التحتية الرقمية المنتجين الصغار من التوسع على المستوى الوطني. زادت معاملاتها الشهرية ثلاثة أضعاف في غضون عام من إطلاقها، لترتفع من حوالي خمسة ملايين في عام ٢٠٢٢ إلى ١٥ مليوناً في عام ٢٠٢٣. مع أكثر من ٧٠٠٠٠٠٠ بائع، تُظهر ONDC كيف يمكن للحرفيين المحليين والشركات المنزلية وتجار التجزئة الصغار الوصول إلى الطلب الوطني من خلال قنوات الهوية والمدفوعات والخدمات اللوجستية المشتركة. يمكن للشركات خارج آسيا تبني هذه العقلية من خلال تحديث سلاسل التوريد الخاصة بها حول التجارب ذات الدفعات الصغيرة، مع إيلاء اهتمام خاص للمجالات المتخصصة حيث يمكن للتخصيص أن يولد طلباً إضافياً وهامش ربح.

#### ٤ . اقتصاد المعرفة : استخدام التعليم لبناء الثقة وخفض تكاليف اكتساب العملاء

في آسيا، تتعامل بعض الشركات مع التعليم ليس كمسؤولية اجتماعية للشركات أو كأداة تسويق، بل كنقطة اختلاف حقيقية لتعزيز قناة اكتساب العملاء نحو عروض منتجاتها الأساسية. تستخدم هذه الشركات المعرفة عالية الجودة والمجانية لبناء الثقة، وتقليل تكاليف اكتساب العملاء، وتعميق التفاعل. خذ على سبيل المثال شركة "زيرودها"، التي أصبحت أكبر وسيط أسهم في الهند في عام ٢٠١٩، بعد عشر سنوات فقط من إطلاقها. لقد جمعت الشركة أكثر من ١٦ مليون عميل إجمالي حتى تاريخه، بما في ذلك سبعة ملايين مستخدم نشط. بنت الشركة محرك نموها على منصة "فارستي"، وهي منصة تعليمية شاملة ومجانية وخالية من الإعلانات تغطي الأسواق والاستثمار. من خلال استغلال اتجاه التعليم الذاتي وإقامة صلة طبيعية بمنصة الوساطة التابعة للشركة، تمكنت "زيرودها" من جذب جزء كبير من العملاء ذوي القيمة العالية المهتمين بالفعل بالتمويل الشخصي والاستثمار. في عام ٢٠٢٤، تجاوزت شركة "جروو" "زيرودها" كشركة رائدة في السوق من حيث العملاء النشطين من الأفراد، مع أكثر من ١٢ مليون مستخدم (حوالي ٢٧٪ حصة سوقية). مثل "زيرودها"، تعتمد "جروو" على التعليم والأدوات الشفافة، حيث تشير الإفصاحات العامة إلى أن حوالي ٨٠٪ من العملاء يجدون الشركة بشكل عضوي وأن تكاليف اكتساب العملاء تمثل ١٢ إلى ١٣٪ فقط من الإيرادات - مقارنة بـ ٢٠ إلى ٢٣٪ للمنافس "أنجيل ون".

في كوريا الجنوبية، تستخدم شركة "توس" الأدوات المالية المجانية – مثل مراقبة الائتمان، وإعداد الميزانية، والتعليم الاستثماري – لبناء الثقة قبل تحقيق الدخل من خلال المنتجات المالية.

هذا الاتجاه ليس فقط لشركات التمويل. على سبيل المثال، تتواصل الشركة الهندية الكبرى "آي تي سي سي المحدودة" مباشرة مع المزارعين، متجاوزة القنوات التقليدية مثل الوسطاء من خلال مبادراتها "إي-تشوبال". لأكثر من ٢٠ عاماً، قامت "إي-تشوبال" بنشر الأسعار يومياً للحفاظ على الشفافية عبر السلع الزراعية وشاركت نصائح زراعية مفيدة وأفضل الممارسات عبر الإنترنت. مع شبكة تمتد إلى ٣٥٠٠٠ قرية في الهند، تخدم "إي-تشوبال" حالياً أربعة ملايين عميل. كما أطلقت الشركة برنامجاً رئيسياً للتوسع، "تشوبال برادارشان خيت"، الذي يعرض أحدث التقنيات الزراعية لمساعدة المزارعين على تعزيز الإنتاجية. شهد ٣٤٠٠٠ مزارع تبنيوا الممارسات الموصى بها تضاعف دخلهم. تُعد مبادرة "إي-تشوبال" عاملاً مهماً في النجاح المستمر لشركة "آي تي سي سي"، التي تعد واحدة من أكبر ٢٠ شركة في الهند من حيث القيمة السوقية، وكانت مثلاً نموذجياً لكيفية استخدام المعرفة والوصول إلى الأسواق لتحسين نتائج المزارعين واقتصاديات التوريد.

الرسالة بالنسبة للأسواق العالمية هي أن التعليم يبرز كقناة اكتساب متميزة، خاصة في القطاعات الحساسة للثقة مثل التمويل والمرافق والرعاية الصحية والتأمين. يمكن للشركات التعامل مع التعليم كأصل استراتيجي للنمو وتحقيق الدخل من الخدمات المجاورة، بدلاً من المحتوى نفسه.

### ٥. التكتلات ٣.٠ : أنظمة بيئية متصلة ببنية تحتية رقمية مشتركة

التكتلات من الجيل القادم هي منظمات قائمة على الأنظمة البيئية تتجاوز تجميع رأس المال، والعلامات التجارية المشتركة، وخبرات الإدارة المشتركة. تدمج تكتلات ٣.٠ قطاعات متعددة من خلال أصول رقمية مشتركة مثل الهوية، والمدفوعات، والبيانات، والولاء لخلق حافز حقيقي للعملاء لاختيار منتجاتهم على حساب المنافسين ذوي العروض الفردية أو القديمة.

تجسد شركة "بينغ آن" هذا النموذج من خلال جعل البيع المتبادل جزءاً نظامياً من طريقة عملها. تقوم الشركة بتتبع والإبلاغ عن عقود العملاء داخل نظامها البيئي، الذي يمتد عبر الخدمات المالية والرعاية الصحية وخدمات السيارات وحلول المدن الذكية، وكلها متكاملة من خلال منصة هوية وبيانات موحدة. يحمل ربع عملاء التجزئة عقوداً متعددة عبر الشركات التابعة داخل النظام البيئي.

## عرض تاريخي ملخص للقوانين الناظمة للوقف في الجمهورية العربية السورية

د. هلا المالح

محاسب قانوني سوري/ مدقق شرعي

المؤسسات الوقفية من أقدم المؤسسات التي عرفتها الأمم.

وقد شكلت مكوناً رئيساً في النظام الاقتصادي الإسلامي منذ ظهور الإسلام، وامتلكت القدرة على الإسهام بصورة جوهريّة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الإسلامي. توسع المسلمون في حجم وغايات وإدارة وتنظيم هذه المؤسسات فأسهمت في التكوين الحضاري كما ساهمت في تكوين النسيج الاقتصادي الإسلامي. لأنها تؤدي وظائف متميزة في المجال الخيري، الاجتماعي، التنموي، التعليمي، الثقافي، والاقتصادي.

كان للوقف دور كبير منذ وصول الإسلام إلى بلاد الشام، ولم يتم إساءة استخدام الوقف واختلاس أمواله في سورية إلا خلال حكم النظام البائد، مما أضعف دوره وجعل ضعف النفوس يستغلونه لمصالحهم الشخصية.

في العهد العثماني: قامت الدولة العثمانية بالإشراف على الأوقاف في الولايات التابعة لها وأصدرت تنظيمات خاصة بالعقارات الوقفية، كما حددت الرسوم الواجب استيفؤها منها. وبذلك تكونت سلطتان للإشراف على إدارة الوقف في العهد العثماني هما:

١- السلطة القضائية: التي يتولاها القاضي الشرعي، وهي تتعلق بإصدار الحجة الوقفية وتعيين المتولي وتطبيق شروط الواقف.

٢- السلطة الإدارية: التي تتبع الدولة، وهي تتعلق بوضع الأنظمة الخاصة بعقارات الأوقاف وضبط الواردات منها.

- تم إنشاء ما سمي بـ "نظارة الأوقاف العثمانية" بموجب قانون صدر عام ١٨٦٣م، حيث حدد: أنظمة الرقابة على أموال الأوقاف، استيفاء الرسوم، عقود الإجارة، وأصول معاملات استبدال العقارات الوقفية.

- في عام ١٨٧٠ صدرت أنظمة الأراضي الوقفية.

- في عام ١٨٩٣ صدر قانون العدل والإنصاف للقضاء على مشكلات الأوقاف .
- في عام ١٩١٢ صدر اقتراح ناظر الأوقاف ضمن ما عرف بنظام توجيه الجهات للمتولين والقائمين بالوظائف الدينية .

في عهد الاحتلال الفرنسي: ورثت سلطة الانتداب الفرنسي في سورية الإشراف على الأوقاف الإسلامية وأحدثت المجلس الأعلى للأوقاف في سورية بالقرار /٧٥٣/ لعام ١٩٢١م. الذي أنشئ للحفاظ على إدارة الأوقاف واستقلالها ومميزاتها الخصوصية. وتم إنشاء دائرة مراقبة عامة للأوقاف؛ من مهامها وضع تقرير عن أوضاع المؤسسات والمساجد والمعاهد الدينية وإجراء تفتيش عام عليها، تمت في هذه الفترة إدارة الأوقاف من قبل موظفين تابعين للسلطة الفرنسية فضاعت أوقاف كثيرة، حتى قيل أنه لم يبق من الوقفيات سوى أقل من العشر. في عام ١٩٣٠ قامت سلطة الانتداب بفصل الأوقاف السورية عن اللبنانية وعهدت بالرقابة على الأوقاف السورية لرئيس الحكومة، وجعلت الرقابة على الأوقاف الذرية والمستثناة للمحاكم الشرعية، وأنشأت في سورية ثلاث مديريات للأوقاف في دمشق وحلب واللاذقية، وفي عام ١٩٣٧ أحدثت مديرية عامة للأوقاف بموجب المرسوم رقم /٧٠٠/ وألحقت برئاسة مجلس الوزراء. بعد الاستقلال:

- حدد القانون المدني السوري الصادر في عام ١٩٤٩ في المادة /٥٤-٥٥/ أن الوقف شخصية اعتبارية، وله ذمة مالية مستقلة، وأهلية في الحدود التي يعينها سند إنشائه، أو التي يقرها القانون، وله حق التقاضي، وله موطن مستقل، يعتبر موطن الوقف المكان الذي يوجد فيه مركز إدارته، ويكون له نائب يعبر عن إدارته. وحدد في المواد /٥٩٥-٦٠١/ أساسيات في إجارة الوقف، وفصل في المادة /٦٩٧/ حالات جواز الحراسة القضائية على الأموال الموقوفة، كما نصت المادة /٩٩٨/ على عدم جواز بيع العقار الموقوف ولا التفرغ عنه ولا انتقاله إرثاً ولا رهنه ولا عقد تأمين عليه. كما أفرد القانون المدني المواد /١٠٠١-١٠٠٣/ للوقف منها المادة /١٠٠٢/ التي نصت لا يكتسب بالتقادم أي حق على العقارات الوقفية المستعملة مسجداً أو كنيسة أو كنيساً أو مستشفيات أو معهداً تعليمياً أو المخصصة لاستعمال العموم.
- نص المرسوم التشريعي /٧٦/ لعام ١٩٤٩ على تصفية الوقف الذري والأوقاف المشتركة السورية وألغاه.

- صدر المرسوم / ١٢٨ / لعام ١٩٤٩ المتعلق بالوقف الخيري الإسلامي .
- أحدثت وزارة الأوقاف بموجب المرسوم التشريعي رقم / ٢٠٤ / لعام ١٩٦١ م. وحددت مهامها وصلاحياتها بشكل رئيس بصيانة أموال الأوقاف وأعيانها وإقامة المساجد والعناية بها وإقامة المنشآت والمؤسسات الخيرية .

#### في عهد النظام البائد :

أدى ربط الأوقاف بالوزارة التابعة للحكومة المعينة من النظام البائد والتي تقوم بأعمالها بأسلوب عمل وظيفي رتيب يسوده الفساد إلى تراجع نسبة توجه الأفراد للوقف، وتوجيه مآل كثير من الأوقاف إلى الجمعيات الخيرية التي نظمها قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة بالرقم / ٩٣ / لعام ١٩٥٨ م. كما أدت مراعاة التنظيم الإداري بخصوص إتباع الأوقاف كل حسب وظيفته، لتداخل وتشابك الأعمال بين الوزارات وأضرت بمصلحة الأوقاف حيث نشأت نزاعات بين دور كل من وزارة التربية ووزارة الأوقاف فيما يخص المدارس الموقوفة، كما أن العديد من الأوقاف في سورية أوقاف أثرية قديمة توجه لها اهتمام وزارة السياحة ووزارة الثقافة، فبقيت الكثير من العقارات والأراضي الموقوفة في سورية مجرد أبنية أثرية أو أراض خالية، لا يستفاد منها، أو يستفاد منها بشكل محدود جداً، وتوجه اهتمام وزارة الصحة للبيمارستانات الموقوفة فتوقف دورها الصحي . وقد أضر هذا التشابك والتداخل الإداري بين أعمال الوزارات بمصلحة الوقف وأضعف الوعي الوقفي، مما دفع الواقفين للتوجه إلى بناء دور العبادة كالمساجد فقط . وظهرت القضايا الخلافية التي تخص الأوقاف الخيرية الموقوفة على الجمعيات فتنازعت الجمعيات التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بشأنها مع وزارة الأوقاف . وساهم ذلك في تراجع مساهمة الوقف في الاقتصاد والمجتمع، وأضعف ثقافة الوقف، كما استغل النظام البائد ذلك في استغلال كثير من الأراضي والعقارات الموقوفة لصالح جهات فاسدة مستفيدة وساهم في ذلك غياب الرقابة الفعالة على هذه المؤسسات الوقفية .

وكان آخر ما صدر من قوانين تخص الأوقاف القانون / ٣١ / لعام ٢٠١٨ . الذي جاء في ١١١ مادة قسمت على ٧ أبواب؛ تضمن الباب الأول: التعاريف في المادة / ١ / منه؛ نذكر منها:

الأوقاف: الأموال المنقولة وغير المنقولة المعدة على حكم ملك الله تعالى<sup>1</sup> والمخصصة للنفع العام وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

وتناولت باقي الأبواب مهام الوزارة واختصاصات الوزير، الشؤون الإسلامية، وتنظيم التعليم الشرعي، وتنمية عقارات الأوقاف واستثمارها، ومديريات وشعب الأوقاف.

سعى القانون الذي صدر في عهد النظام المخلوع لتوسيع الموارد الاقتصادية لوزارة الأوقاف، وحصص مسؤولية إدارة الملف المالي والقانوني للوزارة بمجلس الأوقاف المركزي الذي يرأسه وزير الأوقاف، مما ساهم بإضعاف الرقابة بشكل واضح في وزارة تتسم أصلاً بالفساد الإداري والمالي ولا موارد كافية لديها لصرف رواتب العاملين في المساجد والمدارس الشرعية لا بل تطلب من إدارات المدارس الشرعية جمع التبرعات لتغطية نفقاتها، كما سمح القانون الأخير إبان عهد المخلوع للوزارة بتأسيس شركات تجارية مملوكة لها، وأولى للوزارة مهمة تنظيم عقارات الأوقاف التي تسمح مساحتها بتشكيل تجمع عمراني مستقل سياحي أو سكني أو تجاري خارج حدود التنظيم العمراني.

#### المراجع

- الرباط، عزة، ٢٠٠٩، الوقف والبيعة حجج وأدلة، دار الفكر، سورية.
- القانون رقم / ٣١ / لعام ٢٠١٨ قانون الأوقاف.
- القانون المدني السوري لعام ١٩٤٩

<sup>1</sup> عبارة وردت في نص القانون الذي وضعته وزارة أوقاف النظام البائد، لا يتفق الباحث مع هذه العبارة، ولا مع كثير مما فيه، حيث كان قانونا يسمح لوزير ذاك النظام بتوسيع فساد.

## مراجعة نقدية للنظريات الاقتصادية التقليدية

عرض تحليلي من منظور الاقتصاد الروحي

أ.د. صالح حسن عرابي

أستاذ الشريعة الإسلامية / باحث دكتوراة فلسفة الاقتصاد

مؤسس نظرية الاقتصاد الروحي وهندسة الاستخلاف

الحلقة ( ١ / ٢ )

في قلب التحولات الفكرية التي تعيد مساءلة الأسس المعرفية للعلوم الإنسانية، تبرز الحاجة إلى مراجعة نقدية للنظريات الاقتصادية التقليدية، التي شكلت الإطار التفسيري والمنهجي لسلوك الاقتصادي والمؤسسات عبر القرون الأخيرة. لقد تأسست هذه النظريات، في صيغها الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، على مفاهيم اختزالية للإنسان والغاية، حيث تمحورت حول العقلانية الأدوات، وتعظيم المنفعة، وتوازن السوق، متجاهلة الأبعاد الرمزية، النياتية، والروحية التي تشكل جوهر الفعل الاقتصادي الإنساني.

إن النظرية الاقتصادية التقليدية، في سعيها نحو التفسير الكمي والرياضي، قد افترضت وجود كائن اقتصادي مجرد **Homo Economicus**، يتخذ قراراته بمعزل عن السياق القيمي، والعلاقات الاجتماعية، والمقاصد الوجودية. وقد أدى هذا الاختزال إلى بناء نماذج تفسيرية تفتقر إلى العمق الرمزي، وتعجز عن استيعاب مفاهيم مثل العدالة، التزكية، النية، أو المعنى، مما جعلها غير قادرة على تفسير الظواهر الاقتصادية في سياقاتها الحضارية والإنسانية المتعددة.

كما أن هذه النظريات، رغم اختلاف مدارسها (الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الكينزية، الماركسية، وغيرها)، تتقاطع في اعتمادها على مفاهيم مثل الندرة، الكفاءة، الحوافز، والتوازن، دون مساءلة بنيتها الرمزية أو مقاييسها التزكوية. وهي بذلك تعيد إنتاج رؤية مادية للعالم، ترى في المال والعمل والاستهلاك أدوات وظيفية، لا رموزاً وجودية قابلة للتزكية والتكامل.

إن هذه المراجعة النقدية لا تهدف إلى مجرد تصحيح داخلي للنظرية، بل إلى تفكيك بنيتها الرمزية، وكشف محدوديتها الوجودية، تمهيداً لبناء نظرية بديلة، تستند إلى منظومة معيارية تزكوية، تعيد تعريف المفاهيم الاقتصادية ضمن سياق رسالي، نياتي، وعلاقاتي. وتفتح هذه المراجعة الباب أمام تطوير

لغة رمزية متعددة الطبقات، تسمح بتقييم النظريات وفق مقاييس النية، الأداء، العدالة، والمعنى، بدلاً من الاقتصاد على المؤشرات الكمية أو التوازنات السوقية.

إن الاقتصاد الروحي لا يكفي بتجاوز النظريات التقليدية، بل يعيد مساءلة مفهوم "النظرية" ذاته، بوصفه بناءً رمزياً قابلاً للتزكية والتكامل، ويقترح نماذج تفسيرية جديدة، تستوعب الإنسان في كامل أبعاده، وتعيد وصل الاقتصاد بالرسالة، وبالغاية، وبالمقصد.

### الهدف:

- تفكيك البنية الرمزية: يهدف البحث إلى تفكيك البنية الرمزية للنظريات الاقتصادية التقليدية وكشف محدوديتها الوجودية.
- بناء نظرية بديلة: التمهيد لبناء نظرية اقتصادية بديلة تستند إلى منظومة معيارية "تزكوية" تعيد تعريف المفاهيم الاقتصادية في سياق رسالي ونياتي.
- أنسنة الاقتصاد: إعادة وصل الاقتصاد بالرسالة والغاية والمقصد، واستيعاب الإنسان في كامل أبعاده الروحية والمادية.

### الأهمية:

- سد الفجوة المعرفية: تبرز الأهمية من خلال الحاجة الملحة لمراجعة النظريات التي شكلت الإطار التفسيري للسلوك الاقتصادي لقرون، والتي أثبتت عجزها عن تفسير الظواهر في سياقاتها الحضارية.
- تطوير أدوات قياس جديدة: تفتح المراجعة الباب لتطوير لغة رمزية تسمح بتقييم الأداء وفق مقاييس (النية، العدالة، والمعنى) بدلاً من الاقتصاد على المؤشرات الكمية فقط.

### الإشكالية:

- الاختزال الإنساني: تكمن المشكلة في اعتماد النظريات التقليدية (الكلاسيكية والنيوكلاسيكية) على مفاهيم اختزالية للإنسان (ككائن مادي مجرد – Homo Economicus) يتخذ قراراته بمعزل عن القيم والروح.

• العجز التفسيري: النظريات الحالية تفتقر إلى العمق الرمزي وتعجز عن استيعاب مفاهيم مثل "التزكية" أو "النية"، مما أدى إلى نماذج تفسيرية قاصرة تؤدي أحياناً إلى أزمات واقعية وتفاوت طبقي.

#### المنهجية:

• المنهج النقدي التحليلي: يعتمد البحث على مراجعة نقدية للنظريات الكلاسيكية (مثل نظرية آدم سميث وديفيد ريكاردو) وتحليل فرضياتها وبنيتها الرمزية.

• المنظور المقارن (الاقتصاد الروحي): استخدام "الاقتصاد الروحي" كإطار تحليلي لمقابلة المفاهيم المادية التقليدية بمفاهيم تزكوية (مثل مقابلة "اليد الخفية" بمفهوم "النية" أو "القلب الواعي").

#### الفروض:

• فرضية التكامل: يفترض البحث أن الاقتصاد الروحي لا يهدم البناء التقليدي، بل يضيف إليه "طابقاً جديداً" من المعنى والرحمة.

• فرضية المحرك التزكوي: يفترض أن "التزكية" يمكن أن تكون هي المحرك الفعلي للفاعلية الاقتصادية في النموذج الحضاري البديل.

• فرضية النية: يفترض أن إدماج "النية الأخلاقية" في تفسير السلوك الاقتصادي يؤدي إلى نتائج أكثر عدالة واستدامة من السعي المجرد خلف المنفعة الشخصية.

### النظرية الكلاسيكية Classical Theory

يُعد آدم سميث (1723-1790) الأب المؤسس للاقتصاد الكلاسيكي، وقد أحدث تحولاً جذرياً في الفكر الاقتصادي من خلال كتابه الشهير "ثروة الأمم" (1776)، الذي وضع فيه الأسس النظرية للاقتصاد الحر، وتقسيم العمل، وقوى السوق. ومن أبرز المفاهيم التي ارتبطت باسمه هو مفهوم "اليد الخفية"، الذي أصبح رمزاً لفكرة التنظيم الذاتي للأسواق دون تدخل الدولة.

**تعريف اليد الخفية "Definition of the Invisible Hand":** هي استعارة استخدمها آدم

سميث للإشارة إلى أن الأفراد، حين يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية، فإنهم يساهمون - دون قصد

– في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع. يقول سميث: "إنه لا ينوي تعزيز المصلحة العامة، ولا يعلم كم يسهم في ذلك، لكنه يُقاد بواسطة يد خفية لتحقيق غاية لم تكن جزءاً من مبتغاه".  
وقد استخدم سميث هذا المصطلح ثلاث مرات فقط في كتاباته، منها مرة في نظرية المشاعر الأخلاقية<sup>1</sup> (١٧٥٩) في سياق الحديث بشكل غير مباشر، ومرة في ثروة الأمم<sup>2</sup>، ومرة في تاريخ علم الفلك<sup>3</sup>.  
وروادها هم:

- آدم سميث (مفهوم اليد الخفية).
- ديفيد ريكاردو (نظرية الميزة النسبية).
- جون ستيوارت ميل (الحرية الاقتصادية).

أولاً: السياق النظري للمفهوم "The Theoretical Context of the Concept":

يرتكز مفهوم اليد الخفية على عدة فرضيات كلاسيكية:

- حرية السوق والمنافسة.
- سعي الأفراد لتحقيق الربح الشخصي.
- قدرة السوق على تحقيق التوازن تلقائياً بين العرض والطلب.
- رفض تدخل الدولة في الاقتصاد إلا في حالات محدودة.

وقد اعتبر سميث أن السوق الحر قادر على توجيه الموارد بكفاءة، وأن الجشع الفردي يمكن أن يكون محفزاً للإنتاجية العامة.

نقد المفهوم "Critique of the Concept":

رغم شهرة اليد الخفية، إلا أن المفهوم تعرض لنقد واسع:

<sup>1</sup> فكرة "اليد الخفية" لا تظهر بوضوح في نظرية المشاعر الأخلاقية، بل تلمح إليها في سياق الحديث عن العناية الإلهية التي توجه السلوك البشري نحو الخير العام، حتى حين يسعى الفرد وراء مصلحته الخاصة. أما التعبير الصريح عن "اليد الخفية" فقد ورد لاحقاً في كتاب ثروة الأمم (1776)، حيث استخدمه سميث لوصف الآلية غير المرئية التي تنظم السوق من خلال السعي الفردي لتحقيق الربح.

Smith, Adam. **The Theory of Moral Sentiments**. London: A. Strahan; and T. Cadell in the Strand; and T. Creech and J. Bell & Co. at Edinburgh, 1790.

<sup>2</sup> أنظر: آدم سميث، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup> Smith, Adam. **The principles which Lead and Direct Philosophical Enquiries: Illustrated by the History of Astronomy**. Written circa 1758, first published posthumously in 1795 by his executors. Included in: *Essays on Philosophical Subjects*, edited by Joseph Black and James Hutton. Publisher: T. Cadell and W. Davies, London, 1795.

• الاختزال الأخلاقي "Moral Reductionism": تجاهل البُعد القيمي والروحي في سلوك الأفراد.

• الافتراضات غير الواقعية "Unrealistic Assumptions": مثل عقلانية الأفراد وكفاءة السوق المطلقة

• النتائج غير المقصودة "Unintended Consequences": قد تؤدي المصلحة الفردية إلى احتكار أو تهميش فئات اجتماعية

وقد أشار بعض الباحثين<sup>1</sup> إلى أن سميث نفسه لم يقصد أن تكون اليد الخفية نظرية شاملة، بل استخدمها كملاحظة جانبية في سياقات محددة.

أقوال العلماء والمفكرين "Sayings of Scholars and Thinkers":

جدول اقوال العلماء عن اليد الخفية ( جدول ١ )

المفكر	الرأي
ميلتون فريدمان	وصف اليد الخفية بأنها "فرص التعاون دون إكراه"، مؤكداً على فعاليتها في تحقيق التوازن الاقتصادي.
ليون والراس وباريتو	صنّفوا اليد الخفية كـ "نزعة طبيعية" وليست آلية اجتماعية، مما يعكس بعدها الفلسفي العميق.
فرانسيس هاتشسون	اعتبر أن المصلحة الفردية يمكن أن تؤدي إلى الخير العام، وهو ما ألهم سميث في صياغة المفهوم.
ابن خلدون	رغم أنه سبق سميث بأربعة قرون، إلا أنه أشار إلى أن الحافز الاقتصادي هو أساس النمو والتحضر، مما يُعد تمهيداً رمزياً لفكرة اليد الخفية.

ترتكز نظرية الميزة النسبية على عدة فرضيات:

نظرية الميزة النسبية "Comparative Advantage" ظهرت في أوائل القرن التاسع عشر على يد الاقتصادي البريطاني ديفيد ريكاردو، كرداً على محدودية نظرية الميزة المطلقة التي طرحها آدم سميث. بينما افترض سميث أن التجارة الدولية تقوم على تفوق دولة في إنتاج سلعة معينة بكفاءة

<sup>1</sup> غالباً ما يُنسب هذا العمل إلى الباحث الاقتصادي إيمون باتلر (Eamonn Butler)، الذي كتب أيضاً مقدمة موجزة عن ثروة الأمم. آدم سميث: مقدمة موجزة، مؤسسة هنداوي، الفصل السادس. / <https://www.hindawi.org/books/73597191/6/>

مطلقة، طرح ريكاردو سؤالاً جوهرياً: ماذا لو لم تكن هناك ميزة مطلقة؟ هل يمكن للدول أن تستفيد من التجارة رغم ذلك؟

ريكاردو أجاب بأن الأساس الحقيقي للتجارة هو "الميزة النسبية"، أي قدرة دولة على إنتاج سلعة بتكلفة فرصة بديلة أقل مقارنة بدولة أخرى— لو كانت الدولة الأخرى أكثر كفاءة في إنتاج كل السلع. وقد بنى نظريته على عدة فرضيات:

- وجود دولتين وسلعتين فقط، والتبادل يتم بالمقايضة.
- تقييم السلع يتم بناءً على كمية العمل المبذول في إنتاجها.
- المنافسة التامة وسيادة الاستخدام الكامل لعوامل الإنتاج.
- عدم قدرة عناصر الإنتاج على التنقل دولياً.

### نقد المفهوم "Critique of the Concept":

رغم تأثيرها الكبير في الفكر الاقتصادي، تعرضت نظرية ريكاردو لعدة انتقادات جوهرية:

- تبسيط مفرط للواقع (Over-simplification of reality): النظرية تفترض وجود دولتين وسلعتين فقط، وتتجاهل التعقيدات الفعلية للتجارة الدولية مثل تعدد السلع والدول، وأسعار الصرف، والنقل، والتأمين.
- إهمال البعد القيمي والنياتي: النظرية تركز على الكفاءة والإنتاج، دون اعتبار للعدالة، النية، أو الأثر الاجتماعي والبيئي للتخصص التجاري.
- ثبات التكاليف: تفترض أن تكاليف الإنتاج ثابتة، بينما هي متغيرة ديناميكياً بفعل التكنولوجيا، السياسات، والطلب العالمي.
- تجاهل توزيع المكاسب: لا تشرح كيف تُوزع المكاسب من التجارة داخل الدولة، مما قد يؤدي إلى تفاقم الفجوة بين الطبقات.
- إقصاء دور الدولة: تفترض حياداً حكومياً، بينما الواقع يثبت أن السياسات الصناعية والتعليمية تؤثر في بناء الميزة النسبية.

### أقوال العلماء والمفكرين "Sayings of Scholars and Thinkers":

## جدول اقوال العلماء عن الميزة النسبية ( جدول ٢ )

المفكر	الرأي
جون ستيوارت ميل	دعم النظرية لكنه أشار إلى ضرورة إدخال عوامل مثل الطلب العالمي وتأثيرات التجارة على الأجور
بول سام ويلسون	وصفها بأنها "أجمل نظرية في الاقتصاد"، لكنه لاحقاً أقر بأن المكاسب من التجارة قد لا تكون موزعة بشكل عادل
أمارتيا سن	انتقد النظريات الاقتصادية التي تتجاهل العدالة والحرية، معتبراً أن الميزة النسبية لا تكفي لتبرير التجارة دون مراعاة الأبعاد الإنسانية
ها-جون تشانغ	رأى أن الدول النامية تحتاج إلى حماية صناعاتها الناشئة، وأن تطبيق الميزة النسبية مبكراً قد يعوق التنمية

## ترتكز الحرية الاقتصادية على عدة فرضيات :

جون ستيوارت ميل (١٨٠٦-١٨٧٣)، أحد أبرز مفكري الليبرالية الكلاسيكية، قدم تصوراً مركباً للحرية الاقتصادية، بوصفها امتداداً للحرية الفردية، وشرطاً أساسياً لتحقيق التطور الأخلاقي والاجتماعي. في كتابه **On Liberty** (١٨٥٩)، وفي كتاباته الاقتصادية، اعتبر ميل أن حرية الفرد في اختيار مهنته، إدارة ممتلكاته، وتبادل السلع والخدمات، هي جزء لا يتجزأ من كرامته الإنسانية. وقد انطلق ميل من عدة ركائز نظرية :

- الملكية الفردية "Individual Ownership" : يرى أن الملكية الخاصة هي امتداد للحرية الشخصية، ويجب حمايتها من تدخل الدولة إلا في حالات الضرورة.
- حرية السوق "Market Freedom" : يؤمن بأن السوق الحرة تسمح بتخصيص الموارد بكفاءة، لكنها تحتاج إلى ضوابط أخلاقية وقانونية.
- المنفعة العامة "Public Benefit" : رغم تأكيده على الحرية، لم يكن ميل متطرفاً؛ فقد أقر بدور الدولة في التعليم، الصحة، وتنظيم العمل، إذا كان ذلك يخدم المنفعة العامة.
- التوازن بين الحرية والمساواة "Balance between Freedom and Equality" : سعى ميل إلى التوفيق بين الحرية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية، مؤيداً مثلاً حقوق المرأة في الملكية والعمل، ومطالباً بإصلاحات في توزيع الثروة.

## نقد المفهوم "Critique of the Concept":

رغم عمق طرح ميل، تعرض مفهومه للحرية الاقتصادية لعدة انتقادات:

- الحياد القيمي "Value Neutrality": يفترض أن السوق يمكن أن يعمل ضمن إطار أخلاقي دون تحديد واضح لمصدر القيم أو معيار التزكية.
- الافتراض الفردي "Individualist Assumption": يركز على الفرد كفاعل اقتصادي مستقل، متجاهلاً البنية الرمزية للعلاقات، النية، والوظيفة الاجتماعية للمال والعمل.
- القصور في معالجة التفاوت "Shortcomings in Addressing Inequality": رغم دعوته للإصلاح، لم يقدم ميل نموذجاً واضحاً لتجاوز الفجوة البنيوية بين الطبقات أو لتزكية الملكية.
- الاعتماد على المنفعة "Reliance on Utility": يستند إلى مبدأ المنفعة العامة، الذي قد يبرر تدخلاً أو إقصاءً دون معيار نياتي أو تزكوي.
- غياب البنية الرمزية "Absence of Symbolic Structure": لا يظهر في تصور ميل للحرية الاقتصادية أي مقاييس متعددة الطبقات للنية، العدالة، أو الغاية، مما يجعل المفهوم عرضة للاختزال الوظيفي.

## أقوال العلماء والمفكرين "Sayings of Scholars and Thinkers":

## جدول اقوال العلماء عن الحرية الاقتصادية (جدول ٣)

المفكر	الرأي
أمارتيا سن	امتدح ميل لربطه بين الحرية والتنمية، لكنه انتقد غياب البنية التزكوية، مؤكداً أن الحرية يجب أن تُقاس بالقدرة على تحقيق الحياة التي يختارها الإنسان
كارل بولاني	رأى أن السوق الحرة، كما تصورها الليبراليون، تؤدي إلى "تفكيك المجتمع"، وأن الحرية الاقتصادية يجب أن تُعاد صياغتها ضمن علاقات اجتماعية محمية
ها-جون تشانغ	انتقد فكرة الحياد الليبرالي، مؤكداً أن الحرية الاقتصادية دون حماية صناعية تؤدي إلى تهميش الدول النامية

## ثانياً: مزايا النظرية الكلاسيكية "Advantages of Classical Theory":

- تشجيع الحرية الاقتصادية.

- تحفيز الكفاءة الإنتاجية .
- تبسيط فهم آليات السوق .
- تأسيس قواعد الاقتصاد الحديث .

لكن هذه المزايا لا تخلو من إشكاليات، وهنا تبدأ المراجعة النقدية .

ثالثاً: مراجعة نقدية من منظور علمي وروحي :

### ١ . اليد الخفية أم النية الغائبة؟ "The Invisible Hand or the Absent Al-Niyyah"

النظرية تفترض أن السوق يحقق التوازن تلقائياً، لكن دون اعتبار للنية الأخلاقية وراء الأفعال الاقتصادية .

### ٢ . الفردانية المطلقة مقابل الانتماء المجتمعي "Absolute Individualism vs. Communal Belonging"

الكلاسيكية تُعلي من شأن الفرد، وتفترض أن سعيه للربح يخدم الجميع . لكنها تُغفل أثر هذا السلوك على الروابط الاجتماعية والتكافل .

### ٣ . الحياد الأخلاقي مقابل العدالة الرحيمة "Ethical Detachment vs. Al-Adālah"

النظرية الكلاسيكية تتعامل مع السوق ككيان محايد، لكنها لا تُعالج التفاوت الطبقي أو الفقر البنيوي .

### ٤ . الاستدامة مقابل النمو غير المحدود "Sustainability vs. Unlimited Growth"

الكلاسيكية تُشجع النمو الاقتصادي المستمر، لكنها لا تُراعي أثره البيئي أو النفسي .

### رابعاً: التناقضات البنيوية في النظرية الكلاسيكية: Structural Contradictions in

### Classical Theory

جدول تناقضات النظرية الكلاسيكية ( جدول ٤ )

التفسير	التناقض
تؤدي إلى استغلال الموارد والعمال دون ضوابط أخلاقية	الحرية دون مسؤولية
تجاهلت الكلاسيكية الأزمات مثل الكساد الكبير التي أثبتت أن السوق لا يُصلح نفسه دائماً	التوازن التلقائي مقابل الأزمات الواقعية

لا تضمن النظرية توزيعاً عادلاً للثروة رغم تحقيق النمو الكلي

المنفعة الفردية مقابل الفقر  
الجماعي

## خامساً : من منظور الاقتصاد الروحي : From the Perspective of Spiritual Economics

النظرية الكلاسيكية تُعد حجر أساس للفكر الاقتصادي، لكنها تحتاج إلى إعادة تأويل :

- إدماج النية الأخلاقية في تفسير السلوك الاقتصادي .
- تعزيز الانتماء المجتمعي في تصميم السياسات .
- إعادة تعريف المنفعة لتشمل البُعد الروحي والمعنوي .
- تحويل اليد الخفية إلى قلب واعٍ يوجّه السوق نحو الرحمة والعدالة .

يتضح مما سبق أن النظرية الكلاسيكية منحت الاقتصاد هيكله الأول، لكنها أغفلت الإنسان ككائن روحي . الاقتصاد الروحي لا يهدم هذا البناء، بل يُضيف إليه طابعاً جديداً من المعنى، الرحمة، والانتماء .  
النقد من منظور الاقتصاد الروحي : تفترض أن السوق ينظم نفسه، لكنها تتجاهل النية الأخلاقية والرحمة في التعاملات .

### النظرية الكلاسيكية في العرض والطلب

## أولاً : تعريف نظرية العرض والطلب : Definition of the Theory of Supply and

### Demand

نظرية العرض والطلب تُعد من أبسط وأقوى أدوات التحليل الاقتصادي، وتقوم على فكرتين أساسيتين :

• العرض "Supply" : كمية السلع التي يرغب المنتجون في بيعها عند مستويات مختلفة من الأسعار .

• الطلب "Demand" : كمية السلع التي يرغب المستهلكون في شرائها عند مستويات مختلفة من الأسعار .

وتفترض النظرية أن السعر يتحدد عند نقطة التوازن بين العرض والطلب، حيث تتساوى الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة .

ثانياً : مزايا النظرية " Advantages of the Theory " :

- بساطة التحليل "Simplicity of Analysis" : تُقدّم نموذجاً واضحاً لفهم حركة الأسعار .
- قابلية التطبيق "Applicability" : تُستخدم في السياسات الاقتصادية، التسعير، والتنبؤ بالسوق .
- مرونة التفسير "Flexibility of Interpretation" : تُفسر التغيرات في الأسعار والكميات بسهولة .
- أساس للنماذج الاقتصادية الأخرى "Foundation for Other Economic Models" : تُشكّل حجر الأساس في الاقتصاد الجزئي .

ثالثاً : مراجعة نقدية من منظور علمي وروحي :

- ١ . الافتراضات المثالية مقابل الواقع المعقد " Idealized Assumptions vs. Complex Reality" : تفترض النظرية أن جميع العوامل الأخرى ثابتة "ceteris paribus" ، وأن الأفراد يتصرفون بعقلانية .
- ٢ . الحياد الأخلاقي مقابل النية الطيبة "Moral Neutrality vs. Al-Niyyah" : النظرية لا تُقيّم دوافع المنتج أو المستهلك، بل تركز على الكمية والسعر فقط .
- ٣ . المنفعة المادية مقابل المعنى الروحي "Material Utility vs. Spiritual Meaning" : الطلب يُفسّر على أنه رغبة في الشراء، لكنه لا يُراعي ما إذا كانت هذه الرغبة نابعة من حاجة حقيقية أو استهلاك مفرط .
- ٤ . التوازن سعري مقابل العدالة الرحيمة "Price Equilibrium vs. Al-Adālah" : النظرية تفترض أن السوق يحقق التوازن تلقائياً، لكنها لا تُعالج التفاوت الطبقي أو الاحتكار .

## رابعاً: التناقضات البنيوية في النظرية : Structural Contradictions within the Theory

جدول تناقضات النظرية الكلاسيكية في العرض والطلب ( جدول ٥ )

التناقض	التفسير
العقلانية مقابل التحيزات النفسية	المستهلك لا يتصرف دائماً بعقلانية، بل يتأثر بالإعلانات والعواطف
الكمية مقابل القيمة	لا تُفرّق بين سلعة مفيدة وسلعة ضارة طالما هناك طلب
الحياد مقابل المسؤولية	لا تُحمّل المنتج أو المستهلك أي مسؤولية أخلاقية
التوازن مقابل الاستغلال	قد يُستخدم التوازن لتبرير أسعار غير عادلة أو احتكار السوق

خامساً: من منظور الاقتصاد الروحي : From the Perspective of Spiritual

## Economics

نظرية العرض والطلب تُقدّم أداة تحليلية قوية، لكنها تحتاج إلى إعادة تشكيل قيمي وروحي :

- إدماج النية الأخلاقية في تفسير السلوك الاقتصادي .
  - إعادة تعريف الطلب ليشمل الحاجات الروحية والمعنوية .
  - تعزيز العدالة الرحيمة في تحديد الأسعار .
  - تحويل السوق من مجرد آلية سعرية إلى منصة إنسانية للتكافل والتوازن .
- يتضح مما سبق أن نظرية العرض والطلب تُبسّط الواقع الاقتصادي، لكنها تُغفل الإنسان ككائن يسعى للمعنى لا فقط للمنفعة . الاقتصاد الروحي يُكمل هذه النظرية، ويمنحها بُعداً أخلاقياً يُعيد التوازن بين السعر والقيمة، وبين السوق والضمير .

## نظرية النمو الكلاسيكي

أولاً: تعريف نظرية النمو الكلاسيكي : Definition of Classical Growth Theory

نظرية النمو الكلاسيكي ظهرت في القرن الثامن عشر مع مفكرين مثل : آدم سميث، ديفيد ريكاردو، روبرت مالتوس، وتقوم على عدة ركائز :

- الحرية الاقتصادية "Economic Freedom" : السوق ينظم نفسه دون تدخل الدولة .
- التراكم الرأسمالي "Capital Accumulation" : الاستثمار هو مفتاح النمو .

- الربح كمحفز "Profit as a Motivator": كلما زاد الربح، زاد الاستثمار.
- قانون تناقص الغلة "Law of Diminishing Returns": الإنتاج يتراجع مع زيادة رأس المال.
- حتمية الركود "Inevitability of Recession": النمو يصل إلى نقطة سكون بسبب تراجع الأرباح وندرة الموارد.

## ثانياً: مزايا نظرية النمو الكلاسيكية: Advantages of Classical Growth Theory

- وضعت الأساس الأول لفهم النمو الاقتصادي.
- ربطت بين الإنتاج، الاستثمار، والسكان.
- دعت إلى حرية السوق والمنافسة.
- فسّرت العلاقة بين رأس المال والعمل.

لكن هذه المزايا لا تخلو من إشكاليات عميقة، وهنا تبدأ المراجعة النقدية.

ثالثاً: مراجعة نقدية من منظور علمي وروحي:

١. النظرة التشاؤمية للنمو "Pessimistic View of Growth": النظرية تفترض أن النمو سينتهي حتماً بالركود، بسبب تراجع الأرباح وتناقص الموارد.
٢. إهمال التكنولوجيا والمعرفة "Neglect of Technology and Knowledge": الكلاسيك لم يُعطوا أهمية كافية للتقدم التكنولوجي أو رأس المال البشري.
٣. غياب البعد الأخلاقي "Absence of the Moral Dimension": النظرية تُركّز على الربح والتراكم، دون اعتبار للنية الأخلاقية أو الأثر الاجتماعي.
٤. تجاهل الطبقة الوسطى والقطاع العام "Neglect of the Middle Class and the Public Sector": النظرية تُغفل دور الطبقة الوسطى في الاستقرار، وتُقصي الدولة من أي دور تنموي.

## رابعاً: التناقضات البنيوية في نظرية النمو الكلاسيكي : Structural Contradictions in Classical Growth Theory

### جدول تناقضات نظرية النمو الكلاسيكي ( جدول ٦ )

التناقض	التفسير
الحرية المطلقة مقابل العدالة الغائبة	السوق الحر قد يُنتج تفاوتاً طبقيًا دون آليات تصحيح
الربح مقابل المعنى	النمو يُقاس بالربح لا بالأثر الإنساني أو الروحي
السكون مقابل الديناميكية	النمو يُفترض أنه ينتهي بالركود، بينما الواقع يُظهر إمكانات التجدد
المادية مقابل التزكية	لا مكان للقيم أو النية في تفسير النمو الاقتصادي

## خامساً: من منظور الاقتصاد الروحي : From the Perspective of Spiritual Economics

نظرية النمو الكلاسيكي تحتاج إلى إعادة تأويل عميقة:

- إدماج النية الأخلاقية في تفسير الاستثمار والإنتاج.
- إعادة تعريف النمو ليشمل البعد الروحي والمعنوي.
- تعزيز العدالة الرحيمة في توزيع الثروة.
- اعتبار الإنسان ليس فقط منتجاً، بل كائناً يسعى للمعنى والانتماء.

يتضح مما سبق أن نظرية النمو الكلاسيكي منحت الاقتصاد هيكله الأول، لكنها أغفلت الإنسان ككائن متكامل.

الاقتصاد الروحي لا يهدم هذا البناء، بل يُضيف إليه طابقياً جديداً من القيم، الرحمة، والمعنى، ليصبح النمو ليس فقط في الناتج، بل في النفس والمجتمع.

### النظرية الكينزية

## أولاً: تعريف النظرية الكينزية : Definition of Keynesian Theory

النظرية الكينزية وضعها الاقتصادي البريطاني جون ماينارد كينز في ثلاثينيات القرن العشرين، كرد فعل على فشل النظرية الكلاسيكية في تفسير الكساد العظيم. تركز على فكرة أن الطلب الكلي هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، وأنه يتأثر بالإنفاق الحكومي، الاستهلاك، والاستثمار. وتدعو إلى تدخل

الدولة عبر: زيادة الإنفاق العام، خفض الضرائب، دعم البرامج الاجتماعية، تحفيز الاستثمار خلال فترات الركود.

### ثانياً: مزايا النظرية الكينزية: Advantages of Keynesian Theory

- المرونة في مواجهة الأزمات "Flexibility in Responding to Crises": يمكن للحكومات التدخل سريعاً لإنقاذ الاقتصاد.
- التركيز على التشغيل الكامل "Emphasis on Full Employment": عبر دعم الطلب وتحفيز الإنتاج.
- دور الدولة الإيجابي "Positive Role of the State": في إعادة توزيع الثروة وتقليل البطالة.
- إعادة الاعتبار للسياسات المالية "Restoration of Fiscal Policy": كأداة فعالة في إدارة الاقتصاد.

ثالثاً: مراجعة نقدية من منظور علمي وروحي:

### A Critical Review from a Scientific and Spiritual Perspective:

1. النية الاقتصادية "Al-Niyyah in Economic": هل الإنفاق دائماً أخلاقي؟ النظرية الكينزية تُركّز على الإنفاق كوسيلة لتحفيز الاقتصاد، لكنها لا تُقيّم النية الأخلاقية وراء هذا الإنفاق.
2. الاستجابة للأزمات أم تغذية الاستهلاك؟ "Crisis Response or Consumption Stimulation": رغم أن النظرية تُعالج الأزمات، إلا أنها تُعزز ثقافة الاستهلاك المفرط كوسيلة للنمو.
3. العدالة الاجتماعية أم الاعتماد على الدولة؟ "Social Al-Adālah or State Dependency": كينز يُعزز دور الدولة في إعادة توزيع الثروة، لكن ذلك قد يُنتج اعتمادية مفرطة على الدعم الحكومي.

## ٤ . الطلب الكلي مقابل المعنى الفردي "Aggregate Demand vs. Individual"

**Meaning** : النظرية تُعامل الإنسان كـ "مستهلك" ، وتُغفل أبعاده الروحية والمعنوية .

رابعاً : التناقضات البنيوية في النظرية الكينزية : **Structural Contradictions in**

**Keynesian Theory**

جدول تناقضات في النظرية الكينزية ( جدول ٧ )

التناقض	التفسير
التحفيز المالي مقابل التضخم	الإنفاق الزائد قد يؤدي إلى تضخم مفرط وفقدان التوازن
الطلب الكلي مقابل الإنتاج الحقيقي	التركيز على الطلب قد يُغفل جودة الإنتاج أو قيمته المعنوية
العدالة عبر الدولة مقابل ضعف المبادرة الفردية	تدخل الدولة قد يُضعف روح الريادة والمسؤولية الذاتية

خامساً : من منظور الاقتصاد الروحي : **From the Perspective of Spiritual**

**Economics**

النظرية الكينزية تُقدّم أدوات فعالة لإدارة الأزمات، لكنها تحتاج إلى إعادة تشكيل قيمي وروحي :

- إدماج النية الأخلاقية في تصميم السياسات المالية .
- إعادة تعريف الطلب ليشمل الحاجات المعنوية والروحية .
- تعزيز الانتماء المجتمعي في برامج الدعم .
- تحويل الإنفاق من مجرد أداة اقتصادية إلى وسيلة للرحمة والتمكين .

إعادة تعريف أدوات كينزية في ضوء الاقتصاد الروحي :

## ١ . الإنفاق الحكومي في النموذج الكينزي "Government Spending in the"

**Keynesian Model** : يُستخدم لتحفيز الطلب، أما في الاقتصاد الروحي : يتحول إلى

استثمار في المعنى، مثل دعم التعليم التزكوي، الفن الرمزي، والمبادرات المجتمعية التي تعزز الاتزان الداخلي .

## ٢ . الضرائب في النموذج الكينزي "Taxes in the Keynesian Model" : أداة

لإعادة توزيع الدخل، أما في الاقتصاد الروحي : تُعاد صياغتها كمحفزات للسلوك الأخلاقي، مثل تخفيضات ضريبية للمؤسسات التي تحقق أثراً تزكويّاً أو رمزياً .

### ٣. سعر الفائدة في النموذج الكينزي "Interest Rate in the Keynesian Model"

Model": أداة لتوجيه الاستثمار، أما في الاقتصاد الروحي: يُربط بمؤشر الاتزان الداخلي

للمؤسسات، بحيث يُكافأ من يحقق توازناً بين الربح والمعنى.

الدولة كمفعل رمزي لا مجرد مُنفق مالي:

في الاقتصاد الروحي، لا تُقاس فاعلية الدولة بكمية الأموال التي تضخها، بل بقدرتها على إعادة بناء المعاني، وتوجيه المؤسسات نحو نماذج متزنة تجمع بين الإنتاجية والتزكية. وهنا تتحول الدولة إلى فاعل رمزي حضاري، يُعيد تشكيل البيئة الاقتصادية بما يحقق الاتزان الوجودي.

نحو نموذج تكاملي "Towards an Integrative Model":

يمكن تصور نموذج اقتصادي تكاملي يجمع بين الكفاءة الكينزية والرمزية الروحية، عبر:

١. مؤشر الفاعلية التزكوية "Tazkiyah Effectiveness Index": يقيس أثر

السياسات الاقتصادية على الاتزان الداخلي للفاعلين.

٢. مصفوفة التوازن الرمزي "Symbolic Al-Tawazon Matrix": تربط بين النمو

الاقتصادي والمعنى الحضاري.

٣. نماذج مؤسسية تزكوية "Tazkiyah-Based Institutional Models": تُعيد

تعريف النجاح الاقتصادي بوصفه اكتمالاً وجودياً لا مجرد تراكم مالي.

مما سبق يتضح أن النظرية الكينزية أعادت الاعتبار لدور الدولة في الاقتصاد، لكنها أغفلت الإنسان ككائن روحي يسعى للمعنى لا فقط للسلعة. الاقتصاد الروحي لا يلغي أدوات كينز، بل يُعيد توجيهها لتخدم الإنسان، وتوازن بين الربح والرحمة، وبين السوق والضمير. النقد من منظور الاقتصاد الروحي: تركز على الإنفاق والاستهلاك كمحرك للسعادة، بينما الاقتصاد الروحي يرى أن السعادة تنبع من القناعة والرضا الداخلي.

الربط بين الاقتصاد الكينزي ونظرية الاقتصاد الروحي :

جدول مقارنة بين النظرية الكينزية ونظرية الاقتصاد الروحي ( جدول ٨ )

البند	الاقتصاد الكينزي	الاقتصاد الروحي
نقطة الانطلاق	ضعف الطلب الكلي	ضعف التزكية الداخلية للفاعل الاقتصادي
دور الدولة	تدخل مباشر بالإنفاق والضرائب	تفعيل رمزي يعيد بناء المعنى والاتزان
أدوات التدخل	سياسة مالية توسعية، سعر الفائدة	نماذج مؤسسية تزكوية، مؤشرات رمزية
هدف التدخل	تحفيز النمو وتقليل البطالة	تحقيق الفاعلية المتزنة والاكتمال الرمزي
طبيعة الفاعل الاقتصادي	عقلاني مادي يسعى للربح	إنسان كامل يسعى للتزكية والفاعلية الحضارية

الربط بين الاقتصاد الكينزي ونظرية الاقتصاد الروحي ( جدول ٩ )

البنية الكينزية الأساسية	التفسير التزكوي المقترح	إعادة التفعيل الرمزي
الطلب الكلي كمحرك للنمو	يُهمَل النية الفردية والمعنى الرمزي للفعل الاقتصادي	إدماج النية كمصدر للمعنى والنمو
الإنفاق الحكومي لتحفيز الاقتصاد	يُستَخدم كأداة كمية دون اعتبار للنية أو المقصد	تحويل الدولة إلى مُفَعِّل رمزي لا مجرد منفق مالي
السياسات المالية التوسعية	تُحَفِّز الاستهلاك قصير المدى	توجيه الإنفاق نحو الخدمة والتزكية
الضرائب كأداة تنظيمية	تُستَخدم لضبط الطلب دون اعتبار للعدالة الرمزية	إعادة تعريف الضرائب كأداة للتزكية والعدالة
سعر الفائدة لتنظيم الاستثمار	يُحَفِّز الربح ويُهْمَل البعد الأخلاقي	إعادة توجيه الاستثمار نحو الرحمة والمقصد
العدالة الاجتماعية عبر الدولة	قد تتحول إلى توزيع مادي دون تزكية أو تمكين	تفعيل العدالة والتزكية بدلاً من التوزيع المادي
الاستجابة للأزمات الاقتصادية	تُعالج الأعراض لا الأسباب البنيوية الرمزية	اعتماد التزكية والرمزية للأزمات وإعادة التوازن

مما سبق يتضح أن الاقتصاد الكينزي أعاد للدولة دورها في إنقاذ السوق، لكن الاقتصاد الروحي يعيد للإنسان دوره في إنقاذ المعنى. وبينما يتعامل كينز مع الأزمات بوصفها اختلالات في الطلب، يرى الاقتصاد الروحي أن الأزمة الحقيقية هي غياب التزكية، وانفصال الاقتصاد عن الوجود. ومن هنا، يصبح التدخل الحقيقي هو إعادة بناء الإنسان الكامل داخل السوق، لا ضخ الأموال خارجه فقط.

## ثلاثة أشياء يتفوق فيها Claude على ChatGPT،

### فهل يجب عليك التبديل؟

Nicolas Boucher<sup>1</sup>

كيف تصبح مديراً مالياً يعمل بالذكاء الاصطناعي؟، سأعلمك:

- كيفية بناء نموذج مالي لثلاثة سيناريوهات يمتد لخمس سنوات، قبل أن ينتهي زملاؤك من تحضير قهوتهم.
- السر الأكبر في Excel: الوضع الخاص الذي ينظف بياناتك - ويصلح أخطاء الصيغ الخاصة به وأنت تراقب.
- كيف جمعت ٨٠ ملف CSV غير منظم في ملف تحميل واحد خلال ٢٠ ثانية (دون معرفة سطر واحد من التعليمات البرمجية).

قبل ثلاثة أشهر، كتبت نشرة إخبارية أخبركم فيها بالتركيز أولاً على النظام البيئي لأدوات الذكاء الاصطناعي الخاصة بكم.

إذا كنت تستخدم Copilot أو Gemini ثم الأدوات المتخصصة (مثل ChatGPT أو Claude) بنسبة ٢٠٪ من العمل المتقدم. فما زلت متمسكاً بتلك النصيحة (يمكن قراءتها هنا). ولكن، الأسبوع الماضي نظرت إلى بيانات استخدام أدواتنا الداخلية ولاحظت أمراً لافتاً.













داخل فريقتي، ارتفع استخدام Claude بشكل كبير. انتقلنا من استخدامه في مهام قليلة فقط إلى فتحه على شاشة الجميع طوال اليوم. ويسألني الجميع كل أسبوع نفس السؤال: هل يجب أن أنتقل من ChatGPT إلى Claude؟

لذا دعوني أساعدكم في هذا القرار.

<sup>1</sup> Nicolas Boucher, 3 things Claude does better than ChatGPT (and whether you should switch), March 31, 2026, [Link](#)

مقارنة سريعة – مارس ٢٠٢٦

قبل أن نتعمق، إليكم لمحة سريعة.

Feature	ChatGPT	Claude
 Latest Model	GPT-5.4 (1M tokens)	Opus 4.6 (1M tokens)
 Coding Agent	Codex	Claude Code
 Desktop Application	Yes	Yes
 Desktop Agent	No	Cowork (file system + Chrome browser)
 Own Browser	Yes (Atlas)	No
 Excel Integration	Add-in inside Excel	Add-in inside Excel
 PowerPoint	Upload/download files	Add-in inside PowerPoint
 Custom Workflows	Custom GPTs + Projects + Skills + Connectors	Projects + Cowork + Skills + Connectors
 AI Powered Artifacts	No	Yes
 Image	Yes	No
 Voice Mode	Yes	Yes
 Deep Research	Yes (5–30 min reports)	Research tool (comparable to ChatGPT)

AI Finance Club (c)

## ChatGPT مقابل Claude

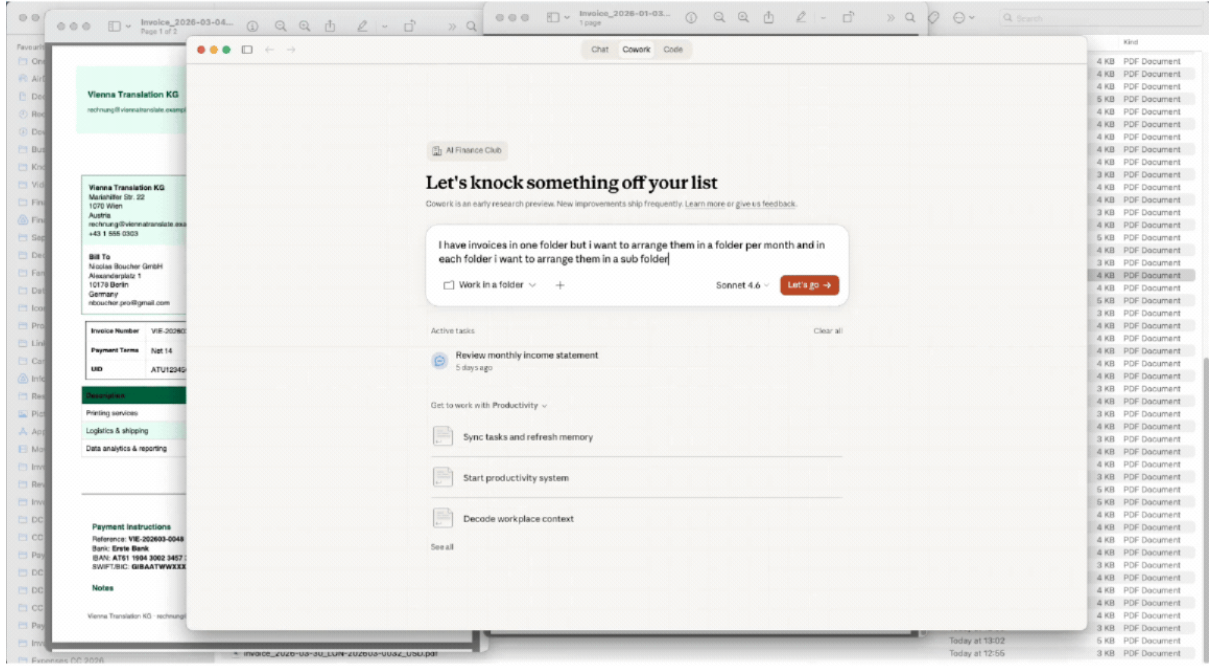
كلا الأدوات جيدتان حقاً. وفي نطاق الجودة من ٩٠-٩٥٪، يؤديان أداءً متشابهاً في معظم المهام. لذا، السؤال ليس "أيهما أفضل" بل: ما الذي يحتاجه فريقتي؟، وبالنسبة لي، هناك ٣ أشياء فقط تهتم.

### Cowork

تنظيم الفواتير غير المرتبة في مجلدي، وهنا برز Claude بطريقة لم أتوقعها.

Cowork هو وكيل سطح مكتب يعمل مع ملفات حقيقية، على جهاز الكمبيوتر الخاص بك. تصف ما تريد إنجازه، ويقوم Claude بذلك. قراءة مستنداتك، إنشاء مستندات جديدة، تنظيم مجلداتك.

الكثير من الأمور الرائعة!



عرضت هذا مؤخراً في ندوة مع حالة استخدام لمطابقة الحسابات البنكية. أعطيت Cowork حق الوصول إلى الملفات والمجلدات وقام بـ:

— تنظيم الفواتير غير المرتبة.

— قراءة كل فاتورة واستخراج المبالغ، التواريخ، الموردين، أرقام الفواتير.

— مطابقة كل فاتورة مع معاملات كشف الحساب البنكي.

كانت دقتها أكثر من ٧٠-٨٠٪. وهذا يخبرك أين يجب أن تركز.

إذا كان هناك شيء واحد تفعله الآن، هو الحصول على ترخيص Claude حتى تتمكن من تجربة هذا (بدون بيانات حساسة) لأنه قوي جداً وهو الفارق الرئيس مقابل ChatGPT الآن.

شيء آخر. إذا كنت تستخدم Microsoft 365، يجب أن تعلم أيضاً أن Copilot Cowork

موجود الآن. هو نفس المفهوم ولكن داخل Copilot بدلاً من Claude. فقط كن على علم أنه قائم

على السحابة، لذا لن يعمل مع الملفات المحلية على جهاز الكمبيوتر الخاص بك (على الرغم من أن هذا

قد يكون أكثر أماناً).

استخدام الكمبيوتر:

يمكن ل Claude الآن أيضاً التحكم في جهاز الكمبيوتر الخاص بك . فإذا كنت تستخدم ماك، يمكنك منح Claude الإذن للتحكم في الفأرة ولوحة المفاتيح والتفاعل مع تطبيقاتك . وإذا كنت لا تستخدم ماك، لا يزال بإمكان Claude استخدام التطبيقات، ولكن ليس بنفس الطريقة .

– Connectors – تكاملات مع تطبيقات مثل Gmail، التقويم، Asana وغيرها . لا يحتاج Claude لاستخدام جهاز الكمبيوتر الخاص بك لتوصيل هذه .

– Chrome – حيث يمكن ل Claude التفاعل مع متصفح الويب كروم (متاح على PC و Mac) .

– استخدام الكمبيوتر – حيث يمكن ل Claude التحكم في جهاز الكمبيوتر الخاص بك، بإذنك (ماك فقط)

يمكنكم قراءة المزيد عن ذلك [هنا] .

## المهارات (Skills)

هذه هي الميزة التي أعتقد أن معظم الناس لا يفهمونها بعد .

إنها مجموعة من التعليمات التي تخبر Claude كيف تقوم بنوع معين من العمل . عمليتك، تنسيقك، فحوصاتك، متطلبات مخرجاتك . تقوم بنائها مرة واحدة، ويقوم Claude بتنشيطها تلقائياً كلما اكتشف مهمة ذات صلة .

دعوني أعطيكم حالتين :

– مهارة النمذجة المالية ( Financial Modeling Skill ) : إحدى مهارات نادي الذكاء

الاصطناعي المالي لدينا، أنشأت مهارة مخصصة تسمى "النمذجة المالية" . استغرق الأمر حوالي ساعة من الحوار مع Claude لتحديدها . وصفت عمليتها الدقيقة لبناء نماذج لأنواع مختلفة من العملاء

(شركات SaaS مقابل البناء مقابل التصنيع) . الآن، عندما تحتاج إلى نموذج جديد، يتم تنشيط

المهارة . يعرف Claude بالفعل كيفية هيكلة علامة تبويب الافتراضات، وكيفية ربط البيانات

المالية الثلاثة، وكيفية تنسيق المخرجات . هذا يوفر لها ساعات من وقت الإعداد في كل مهمة جديدة .

– مهارة تحليل التباين ( Variance Analysis Skill ) : قمنا أيضاً ببناء مهارة لتحليل التباين

الشهري . تحدد التسلسل وتبدأ بالتحقق من الإيرادات، ثم فحوصات سلامة البيانات، ثم حساب

مؤشرات الأداء الرئيسية، ثم صياغة التعليق. عندما تقوم بتحميل ملف الأرقام الفعلية للشهر الجديد، يقوم Claude بتنفيذ العملية بأكملها بالترتيب وينتج تعليقاً أولياً بالهيكل الصحيح. تقوم بمراجعته، وتعديله، وإرساله.

الطريقة التي تعمل بها المهارات ذكية:

يقوم Claude بمسح مهاراتك المتاحة، ويجد أي منها يطابق مهمتك الحالية، ويقوم بتحميل المهارات ذات الصلة فقط.

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك تشغيل مهارات متعددة في نفس المحادثة. لذا إذا كنت تقوم بالإغلاق الشهري ولديك مهارات لكل من التسوية والتعليق على التباين، يمكنك تنشيط المهارتين كليهما كجزء من سير عمل واحد.

ChatGPT لديه Custom GPTs، والتي تخدم غرضاً مشابهاً. ولكن هناك فرق: Custom GPTs هي جلسات محادثة منفصلة يجب عليك الانتقال إليها. مهارات Claude تعيش داخل كل محادثة وتنشط من تلقاء نفسها عندما تكون ذات صلة.

تقوم ببنائها مرة واحدة وتتبعك في كل مكان. في محادثة Claude القياسية، في المشاريع (Projects)، في Cowork، وحتى في Claude Code (ولكن هذا الوقت آخر).

بالنسبة للفرق المالية، هذا هو أقرب شيء رأيته لتوحيد كيفية استخدام فريقك للذكاء الاصطناعي. تحدد العملية مرة واحدة، ثم يقوم الجميع بتشغيل نفس المهارة، وتبقى الجودة متسقة.

إضافات (Claude Plugins) Claude

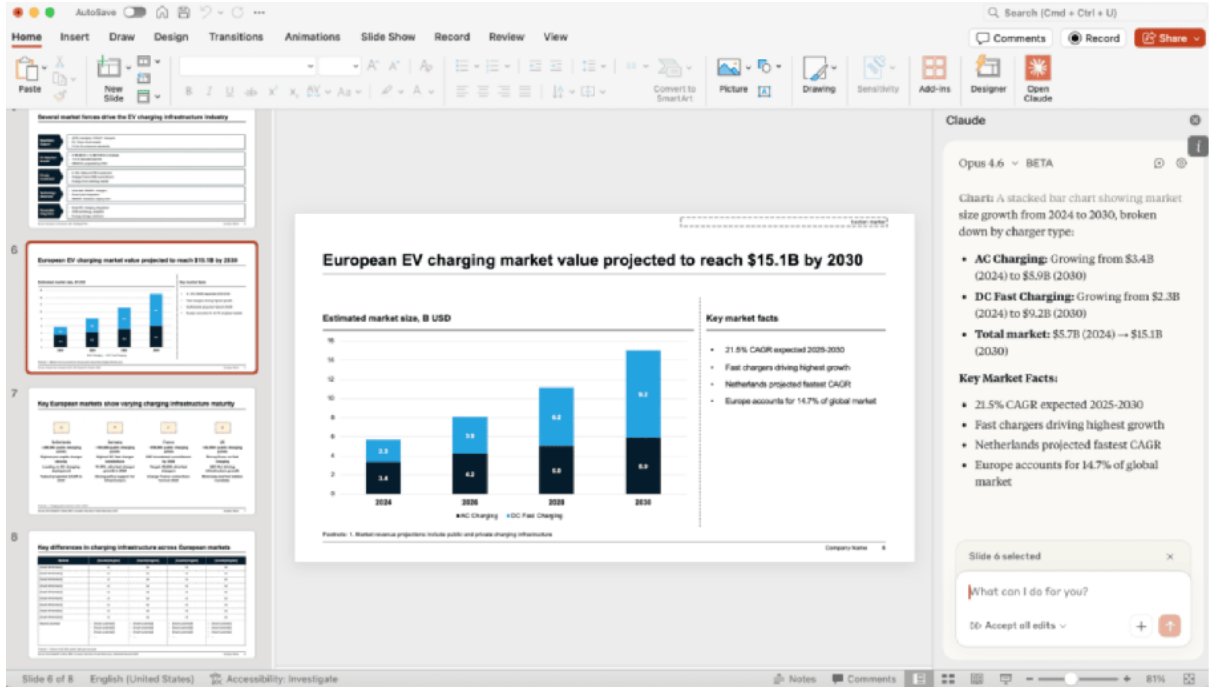
قدمت Anthropic أيضاً مؤخراً سوقاً للإضافات ل Claude. حيث يمكن لأي شخص إنشاء حزمة من التعليمات والمهارات لاستخدامها مع Claude Cowork أو Claude Code. لتوفير عناء بناء شيء من الصفر.

مثال جيد لكم هو إضافة "المالية" (Finance) التي أنشأتها Anthropic نفسها:

تتضمن سير عمل مُعدة مسبقاً لقيود اليومية، التسوية، قائمة الدخل، تحليل التباين، واختبار سوكس (SOX).

يمكنكم الاطلاع عليها [هنا].

## Claude في PowerPoint



Claude في PowerPoint جديد جداً. فهو يقرأ الشريحة الرئيسية، التخطيطات، الخطوط، والألوان، وينشئ شرائح قابلة للتعديل أصلية تطابق قالبك.

هذا مهم لأن كل أداة ذكاء اصطناعي أخرى جربتها تنشئ شرائح تبدو سيئة حقاً. إليكم مثلاً: كل أسبوع، أحضر شرائح لجلسة التعلم الداخلية بالذكاء الاصطناعي. الخميس الماضي، كنت متأخراً. لذا فتحت Claude على هاتفي أثناء تنظيف أسناني، أعطيته بعض السياق، وطلبت منه بناء عرض تقديمي من 6 شرائح باستخدام قالب شركتنا، وأن يكون جاهزاً بحلول الوقت الذي أجلس فيه.


ثمانية دقائق. احتاجت الشرائح بعض التعديلات، لكن الهيكل والمحتوى والتنسيق كان ربما جاهزاً بنسبة ٨٠٪. هذا يعني ٣٠-٤٠ دقيقة من العمل على الشرائح لم أقم بها.

بالنسبة للمالية تحديداً، حالات الاستخدام التي نراها من مجتمعنا هي:

— عروض مجلس الإدارة (Board decks): تحميل بياناتك الشهرية وطلب من Claude

بناء شرائح مع الاتجاهات الرئيسية، الفروق، المخاطر، والتوصيات منظمة بالفعل.

- عروض المستثمرين (Investor presentations) : إنشاء شرائح من التحليل المالي الذي قام به Claude بالفعل في نفس المحادثة، بحيث تتدفق البيانات مباشرة.
- حزم التقارير الشهرية (Monthly reporting packs) : إنشاء مجموعة متسقة من الشرائح كل شهر بأرقام محدثة، ولأن Claude يقرأ قالبك، فإن التنسيق متطابق في كل مرة.
- في إحدى ندواتي الأخيرة حول Claude في Excel، عرضت أيضاً Claude في PowerPoint – وقد تلقينا ردود فعل رائعة حقاً.

 **Claude in Excel**  
Meeting details

Chat Resources Add doc +

**KG** amazing

Niculina Odagiu GUEST 22:31

**NO** Thank you

Thomas Allina GUEST 22:31

**TA** Extremely helpful!

jorge Rocha GUEST 22:31

**JR** Tnxs

Laura Kearns GUEST 22:31

**LK** Outstanding!

Valerie Martin GUEST 22:31

**VM** In line + Love the cohort analysis + Skills

Cecilia Whipple GUEST 22:31

**CW** Excellent! My first live class and already got my full year membership's worth! 😊 Merci, Nicolas!

Erika Gohari GUEST 22:31

**EG** super useful. Thank you very much! 🗨️ 😊 ...

Lily Is Loved ❤️-❤️ GUEST 22:31

**LI** Awesome. Thank you!

Tracy Hawkinson GUEST 22:31

**TH** Great session thank you!

Prateek Trehan GUEST 22:31

**PT** great session. very productive, interactive learning. thank you

الشرائح التي ينتجها **Claude** منظمة بشكل أفضل وتبدو أفضل بكثير مما تقدمه معظم الأدوات الأخرى.

إنه ليس مثالياً، ولكن للحصول على مسودة أولى جيدة تطابق علامتك التجارية في أقل من ١٠ دقائق؟ لا يوجد شيء آخر اختبرته بنفس المستوى.

إذاً، أي أداة يجب أن تستخدم؟

نفس الإجابة التي قدمتها في ندوتنا في فبراير عندما سألت أحدهم مباشرة.

يعتمد ذلك على إعداداتك. لكن دعوني أكون أكثر تحديداً من هذا:

(د) إذا كنت لا تستخدم أي أداة ذكاء اصطناعي الآن ولست مقيداً بمساحة عمل **Google** أو **Microsoft**، جرب **Claude**. مع **Cowork** والمهارات، إنها واحدة من أقوى الأدوات المتاحة.

(هـ) إذا كانت شركتك تعمل على **Microsoft 365**، اختر **Copilot Cowork** (على الرغم من أنه لا يزال في مراحله المبكرة) لديه قدرة مشابهة لـ **Claude Cowork**.

(و) إذا كانت شركتك تعمل على **Google Workspace**، لديك بالفعل **Gemini**. استخدمه.

(ز) إذا كان لديك بالفعل أداة ذكاء اصطناعي ولكنك تستخدم فقط الدردشة الأساسية؟ توقف. قبل أن تفكر حتى في التبديل إلى **Claude**، اذهب وتعلم الميزات التي تدفع مقابليها ولا تستخدمها. أتحدث عن **Custom GPTs**، وكييل **Gems**، **Copilot**، مشاريع **ChatGPT**، **Notebook** في **NotebookLM**، **Copilot** في **ChatGPT**، **Google** في **Excel**، **Edit with Copilot** في **Excel**، **Data Analyst** في **Excel**، **Google Colab** في **Deep Research**، **Gemini** – ربما لديك حق الوصول إلى ميزات قوية لم تستخدمها أبداً، لذا ابدأ هناك.

(ح) إذا كنت مستخدماً متقدماً بالفعل للذكاء الاصطناعي وتريد معرفة ما يمكن أن يفعله **Claude**؟ جربه لمدة شهر واحد. ولكن لا تبقى فقط في **Claude Chat**، استخدم **Cowork**. استخدم

Excel ل Claude . استخدم PowerPoint ل Claude . ابن Artifacts مدعومة

بالذكاء الاصطناعي وأنشئ مهارات .

وتذكر ما هو مهم جداً:

- لا تقع في الفخ الذي حذرت منه قبل ثلاثة أشهر .
- لا تقض ثلاثة أسابيع في الجدال حول أي أداة يجب استخدامها بدلاً من استخدام أي منهما .
- جرّب ، ولكن لا تدع ذلك يصبح تشتيتاً .
- الاستخدام الفعلي لأي ذكاء اصطناعي هو أهم شيء .

البرنامج التعليمي لكيفية استخدام Claude Cowork



# تسليم الرؤية: خلق القيمة من خلال تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية<sup>1</sup>

## **Acha Leke**

A senior partner in McKinsey's Johannesburg office

## **Avinash Goyal**

A senior partner in the Mumbai office

## **Chaitali Mukherjee**

A partner in the Gurugram office

## **Supriya Kamath**

A consultant

الحلقة ( ٢ / ٢ )

### الممارسات الجوهرية الشاملة

أظهر استطلاعنا أن الشركات العائلية قيّمت باستمرار خمس ممارسات جوهرية باعتبارها أكثر العوامل فعالية في تسهيل الانتقالات الناجحة. تُشكّل هذه الممارسات لبنات أساسية في رحلة انتقال الرئيس التنفيذي، سواء كان من العائلة أو من خارجها.

١- يُقيّمون العديد من المرشحين لخلافة الرئيس التنفيذي: يؤكد معظم الشركات العائلية على أهمية تحديد مجموعة واسعة من المرشحين الأكفاء. وقد شملت عينة المرشحين أفراد العائلة، وكفاءات داخلية من خارج العائلة، وكفاءات خارجية. تُشير هذه الممارسة إلى ضرورة تبني نهج منفتح لاختيار الأنسب لهذا المنصب.

<sup>1</sup> Avinash Goyal ,Acha Leke, Chaitali Mukherjee, Supriya Kamath, A thoughtful CEO succession plan in a family-owned business can both protect the family's vision and achieve institutional renewal, Feb 3,2026, McKinsey & Company, [Link](#).

على سبيل المثال، حرصت إحدى الشركات العائلية في أمريكا الشمالية العاملة في قطاع الرعاية الصحية على تحقيق أقصى قدر من الشفافية في دراسة المرشحين. "خمس سنوات قبل عملية انتقال القيادة، وضعت العائلة خطة مكتوبة شاملة تتضمن معايير واضحة لاختيار الرئيس التنفيذي، بما في ذلك الإلمام بالصحة الرقمية واللوائح التنظيمية في المنطقة، كما أوضح أحد مالكي العائلة. ثم عُممت هذه الخطة على عدد من المرشحين المحتملين لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الكفاءات المؤهلة والمتاحة عند اختيار الخليفة.

وتُبرز الشركات العائلية التي تضم أفراداً من العائلة في مناصب تشغيلية مزايا هذا النهج. فمن خلال النظر في مجموعة أوسع من المرشحين، أصبحت في وضع أفضل لمطابقة أفراد الجيل القادم مع الأدوار الأنسب لهم. علاوة على ذلك، تُشير عملية انتقال القيادة المنظمة والعادلة إلى أفراد الجيل القادم بأن قيادة الشركة العائلية امتياز وليس حقاً مكتسباً.

٢- كما تُمكن هذه العملية المرشحين للخلافة من بناء قدرات شاملة: إذ تُعرّف معظم الشركات العائلية خلفاءها بالوظائف الرئيسية ووحدات الأعمال والمناطق من خلال برامج التناوب والتدريب الميداني والمشاركة العملية في المشاريع. وخلال فترة الانتقال، تُساعد هذه المبادرات الرؤساء التنفيذيين من العائلة على بناء خبرة متخصصة في مجالهم، واستكشاف اهتماماتهم، وتطوير عروضهم الفريدة. كما تُزوّد المديرين التنفيذيين من خارج العائلة بالمنظور الشامل اللازم لقيادة الشركة بفعالية. من خلال برامج التناوب والتعمق، أفاد رؤساء الشركات الجدد أن إتاحة الفرصة للمرشحين لمنصب الخلفاء لمتابعة مناقشات مجلس الإدارة وتلقي التوجيه من أعضائه تُعزز رؤيتهم الشاملة.

٣- وفي مراحل لاحقة من مسيرتهم المهنية، يُسهم منح المرشحين لمنصب الخلفاء مسؤولية مشاريع محددة ذات أهداف طموحة - سواء في مجال الاستراتيجية أو العمليات أو توسيع نطاق المشاريع الجديدة - في تطوير قدراتهم الأساسية لاتخاذ القرارات، ورعاية فرق العمل، وبناء الالتزام. "بدلاً من مجرد السماح لهم بالمراقبة أو حضور البرامج، منحنا المرشحين لمنصب الخلفاء مسؤوليات حقيقية." أوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة اتصالات في الشرق الأوسط: "أسندنا إليهم مشاريع صغيرة في البداية، ثم مشاريع أكبر مع نموهم".

وضعت العديد من العائلات التي شملها استطلاعنا أجندة مستقبلية لهذه المشاريع، مثل التحول الرقمي، والتحديث، وتطوير منتجات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة. يكتسب الخلفاء بسرعة مجموعة أدوات قيادية شاملة في هذه البيئة، حيث يمكن اختبارهم، والتعلم بسرعة، والتعلم من الأخطاء، وتلقي ملاحظات مستمرة. بالنسبة للخلفاء من العائلة وخارجها، تساعد الخبرة الواسعة أيضاً في بناء شبكات قوية مع أصحاب المصلحة، والوظائف، والمناطق الجغرافية.

٤- يديرون عملية الانتقال كمشروع: تؤكد العائلات التي خاضت تجربة انتقال منصب الرئيس التنفيذي على أهمية التعامل معها كمشروع. يتطلب ذلك إشراك العديد من أصحاب المصلحة بشكل فعال داخل العائلة والشركة، وتحديد أهداف محددة و... وضع أهداف قابلة للقياس لعملية الانتقال، ومتابعة التقدم المحرز نحو تحقيقها.

شكلت بعض العائلات التي تضم رؤساء تنفيذيين من العائلة فريق عمل للإشراف على عملية الانتقال وتوجيهها مركزياً، وجمع آراء الموظفين، وتحديد التحديات المحتملة والمخاطر الناشئة، وإحالة المشكلات إلى هيئات إدارة العائلة لإزالة أي معوقات.

تصف عائلات عديدة كيفية تحقيق الشفافية حول مراحل الانتقال وجدوله الزمنية من خلال تقديم تقارير أو تحديثات شهرية لأصحاب المصلحة الرئيسيين. كما أنشأت عائلات أخرى لوحات معلومات لتتبع مؤشرات الأداء الرئيسة وجاهزية الخلافة مركزياً، بل ووضعت مؤشرات أداء رئيسة مشتركة للرؤساء التنفيذيين الجدد والسابقين لتقليل الاضطرابات وتقاسم المسؤولية أثناء عملية التسليم.

٥- يضعون خطة واضحة للانتقال ويتبعونها: اتفقت العائلات على أن خطة خروج الرئيس التنفيذي الحالي لا تقل أهمية عن عملية انتقال خليفته. ومن أكبر التحديات خلال عملية الانتقال... صعوبة التخلي عن السيطرة بالنسبة للرؤساء التنفيذيين المنتهية ولايتهم. تتناول الشركات العائلية التي شملها استطلاعنا هذه المشكلة من خلال خطة محكمة تُمكن الرئيس التنفيذي الحالي من الانسحاب بسلاسة، مع تقديم خبرته في دور استشاري غير مباشر. تتألف الخطة من ثلاثة عناصر أساسية: عوامل تمكين في العمليات والثقافة للحد من مخاطر الاعتماد على الكفاءات الرئيسة، ونقل تدريجي للأدوار والمسؤوليات إلى الخلف، وخطة واضحة للمرحلة التالية من مسيرة الرئيس التنفيذي الحالي.

غالباً ما يبدأ الرؤساء التنفيذيون العائلون المنتهية ولايتهم بالتفكير في اهتماماتهم ودورهم المستقبلي في المؤسسة في وقت مبكر من عملية الانتقال. يستمر الكثيرون في توجيه الشركة كأعضاء في مجلس الإدارة، ويختار البعض الآخر مناصب استشارية، بينما يعمل آخرون كسفراء للأعمال وقادة فكر في المنتديات الصناعية. أما أولئك الذين يختارون البقاء في مناصب مختلفة، فيحرصون على تحديد أدوارهم الجديدة بدقة.

بعد تسليم منصب الرئيس التنفيذي إلى خليفة غير تنفيذي مع استمراره كرئيس لمجلس الإدارة، يتبنى مؤسس شركة سلع استهلاكية في آسيا نهجاً عملياً يركز على المشاركة الفعالة دون التدخل المباشر في شؤون الشركة. ويؤكد أن السر يكمن في إيجاد هدف أسمى يتجاوز نطاق العمل: "على سبيل المثال، اكتشفت أنني أستمتع بالعمل مع رواد الأعمال، لذا أقدم لهم الكثير من التوجيه والإرشاد شهرياً، دون انتظار أي مقابل".

٦- يحرصون على وضع آليات حوكمة محايدة والحفاظ عليها: إذ تعتمد عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين الناجحة على حوكمة عائلية وتجارية متينة في جميع مراحل عملية انتقال القيادة. وقد لاحظنا أن هياكل الحوكمة العائلية - بما في ذلك الدساتير العائلية والمجالس والجمعيات - تتيح التواصل بين أفراد العائلة، وتساعد في إضفاء الطابع الرسمي على القرارات الرئيسية، والحفاظ على توافق العائلة مع رؤيتها الأساسية. في الوقت نفسه، تضمن الحوكمة التجارية القوية، من خلال مجلس إدارة مستقل ولجنة انتقال متخصصة، الاستقرار والاستمرارية خلال عملية انتقال القيادة.

تُجري وحدات العائلات المنتقلة مراجعة دورية لهذه الآليات لضمان ملاءمتها للغرض المنشود، أي ضمان وجود الأعضاء والهيكل والحقوق وصلاحيات اتخاذ القرار المناسبة لتحقيق الصالح العام. ولا يُسمح لأي فرد من أفراد العائلة بتجاوز الحوكمة، وهم ملزمون بالامتثال للإجراءات القانونية الواجبة.

### الممارسات المميزة لأصحاب الأداء المتميز

حددنا ست ممارسات مميزة ميزت أصحاب الأداء المتميز عن غيرهم. وقد أولت أنجح الشركات العائلية العائلية هذه الممارسات المميزة أولوية قصوى، مما جعلها عناصر أساسية في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين المتميزة. كانت بعض الممارسات مهمة في كل من عمليات الانتقال بين أفراد العائلة وبين أفراد العائلة وخارجها، بينما كانت ممارسات أخرى أكثر ملاءمة لأنماط انتقال محددة.

تعمل هذه الممارسات على موازنة أدوار خلفاء العائلة مع قدراتهم وتطلعاتهم: ففي عمليات الانتقال بين أفراد العائلة التي تشمل عدة خلفاء محتملين للرؤساء التنفيذيين، تتبنى الشركات العائلية العائلية المتميزة عملية تصاعديّة لتحديد الأدوار.

تقوم هذه الشركات بجمع البيانات بشكل منهجي حول الاهتمامات والتطلعات والقدرات، من خلال حوارات فردية، ومناقشات في منتديات عائلية، وتقييمات رسمية. ثم تقوم بمراجعة الأولويات الاستراتيجية الحالية والناشئة للشركة، على المديين القريب والبعيد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي يمكن للجيل القادم توليها. بعد ذلك، يتم تحديد الأدوار بالتعاون مع أفراد الجيل القادم، وتصميم مسارات التطوير بما يتناسب مع ذلك. يُتيح هذا الأمر مسارات واضحة لأفراد العائلة الذين لم يُختاروا في نهاية المطاف لمنصب الرئيس التنفيذي، مما يمكنهم من المساهمة بفعالية كمسؤولين عن إدارة الشركة، أو كأوصياء عليها، أو كمالكين مسؤولين، وأن يظلوا داعمين قيّمين لمن يخلفهم.

في إحدى الشركات الكيميائية الرائدة في آسيا، والتي تضمّ العديد من أفراد العائلة العاملين في عملياتها، انبثقت الأدوار والمسؤوليات من اهتماماتهم وميولهم الطبيعية. اختار بعضهم صقل خبراتهم في اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية، بينما ركّز آخرون على الموارد البشرية وثقافة الشركة، وبناء القدرات، وإدارة الجودة. وقد ارتكز النجاح على الاحترام المتبادل، وعلى إدراك أن القيادة الجماعية تُحقق قيمة أكبر من المساهمة الفردية.

تؤكد الشركات العائلية الرائدة على أن عملية صنع القرار بشأن أدوار ومسؤوليات العائلة يجب أن تخدم في نهاية المطاف مصالح المؤسسة، التي تُوصف غالباً بأنها الابن البكر للعائلة.

– وترسخ هذه الشركات لدى الخلفاء من غير أفراد العائلة إرث العائلة وقيمها ورؤيتها: إذ تُشير الشركات العائلية الرائدة إلى أن الخلفاء بحاجة إلى تنمية شعور قوي بالارتباط بماضي الشركة وحاضرها، بالإضافة إلى امتلاك رؤية واضحة لمستقبلها. وبينما يكون الخلفاء من أفراد العائلة قد استوعبوا رؤية العائلة وقيمها خلال نشأتهم، فإن الشركات العائلية الرائدة التي تشهد انتقالاً سلساً من العائلة إلى غير أفرادها تُولي نفس القدر من الاهتمام والاستعداد للخلفاء من غير أفراد العائلة.

يتطلب الحفاظ على القيم خطوتين: التوثيق والنقل. تُوثق العائلات الرائدة رؤيتها وقيمها ومبادئها كتابياً، ثم تُدمجها في السياسات والاتصالات ومؤشرات الأداء. "لم نكتفِ بحفظها في ملفات"، كما

قال أحد قادة الشركات العائلية. حرصنا على أن تكون هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من سياساتنا، وأسلوب تواصل قادتنا، ومعايير قياس أدائنا. وبهذه الطريقة، حتى مع قدوم قادة جدد وتجربتهم لأفكار جديدة، يظلون يتخذون قرارات تتوافق مع فلسفتنا طويلة الأمد التي نعتز بها.

أما بالنسبة للخلفاء من خارج العائلة، فإن كبار القادة يبذلون جهداً إضافياً من خلال تعريف المديرين التنفيذيين الجدد بتاريخ العائلة وديناميكياتها وإرثها عبر ورش عمل ولقاءات غير رسمية مع أفرادها.

– تُمكن هذه المبادرات خلفاء الإدارة من غير أفراد العائلة من التفكير والتصرف كمالكين: ولتمكينهم من التصرف كمالكين مسؤولين، تتخذ الشركات العائلية الرائدة ثلاث خطوات إضافية: منحهم صلاحيات حقيقية في اتخاذ القرارات، والتأكيد على توافق العائلة والرئيس التنفيذي من خلال الدعم المستمر، ودمجهم في محيط العائلة عبر قنوات رسمية وغير رسمية.

تصف إحدى الشركات العائلية الرائدة في قطاع التجزئة في الصين الكبرى النهج المنسق المتبع لتنمية عقلية المالك لدى خلفائها من غير أفراد العائلة. يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة: "خلال عملية الانتقال، نظمنا منتدى داخلياً جمع العائلة المؤسسة والرئيس التنفيذي لمناقشة مواضيع مثل التغيير، والقدرة على التكيف، والإدارة المستدامة طويلة الأجل".

تم تسجيل هذه الجلسة وحفظها كجزء من برنامج تطوير القيادة في الشركة، كمرجع للقيادة المستقبلية من غير أفراد العائلة. ومن خلال تسليط الضوء على العلاقة بين كوادر الإدارة من العائلة ومن غيرهم عبر هذا الحوار الصريح، شجعت الشركة العائلية الرائدة على تقاسم المسؤولية عن الإدارة بين المجموعتين.

مع ذلك، لا يكفي غرس عقلية المالك. يجب على المؤسسة أيضاً أن تنظر إلى الخليفة على أنه يتمتع بسلطة على مستوى العائلة. يزيل كبار المديرين التنفيذيين ذوي الأداء المتميز أي شك من خلال دعم متواصل وواضح يعزز ثقة الرئيس التنفيذي ويؤكد شرعيته أمام المؤسسة بأكملها.

يتخذ هذا الدعم أشكالاً لفظية ورمزية. يقول أحد مالكي شركة اتصالات عائلية في أمريكا اللاتينية، والتي نفذت عملية انتقال إدارة من العائلة إلى جهة غير عائلية: "في قمة القيادة السنوية، قدم الرئيس التنفيذي المنتهية ولايته رسمياً نسخة مؤطرة من رخصة التردد الافتتاحية للشركة إلى خليفته. كانت هذه لفظة ذات دلالة عميقة لكل من الموظفين والجهات التنظيمية".

– تُحدد هذه الهياكل بوضوح الأدوار والمسؤوليات ونطاق العمل: تُحدد هياكل إدارة الشركات العائلية المتميزة الأدوار بدقة، وتقلل الغموض، وتضمن احترام جميع الأطراف المعنية للحدود. لاحظنا أن هذه الهياكل تُرسخ حدوداً عبر بُعدين رئيسين لحماية الشركة أثناء عملية الانتقال وبعدها:

- الحدود داخل العائلة: تُرسخ بعض هياكل إدارة الشركات العائلية حدوداً داخل دائرة أفراد العائلة لتقليل النزاعات أو الخلافات الداخلية التي قد تُؤثر سلباً على استقرار الشركة وعملياتها.

- الحدود بين أفراد العائلة والمديرين التنفيذيين من خارج العائلة: تُرسخ بعض هياكل إدارة الشركات العائلية حدوداً لضمان وضوح حقوق اتخاذ القرار وفصل السلطات.

يتم تحديد الأدوار من خلال آليات الحوكمة، مثل الدساتير العائلية وموثيق الانتقال، غالباً تحت إشراف مستشارين خارجيين. وقد صرح أحد مالكي الشركات العائلية في قطاع الرعاية الصحية في أمريكا الشمالية: "قبل عملية التسليم، قام مجلس العائلة بتحديث ميثاق الحوكمة الخاص به لتحديد سلطة اتخاذ القرار وأدوار الملكية وبروتوكولات حل النزاعات بوضوح". تضمنت العملية الاستعانة بمستشارين قانونيين ومستشارين مستقلين لمنع تداخل مصالح العائلة مع قرارات الشركة. شعرت أن هذه الإجراءات الرسمية جلبت الاستقرار وحافظت على استقلالية الرئيس التنفيذي الجديد.

في حالات انتقال القيادة إلى أفراد العائلة، وخاصةً عند وجود أكثر من شقيق، يُوفر فصل الصلاحيات ميزة إضافية تتمثل في تعزيز المساءلة. في إحدى الشركات العائلية العاملة في قطاع الكيماويات في آسيا، تم تكليف أشقاء مختلفين بمسؤولية إدارة أعمال مختلفة في مناطق جغرافية متباينة. وصف أحد أفراد العائلة هذا الوضع بأنه "فقدان لشبكة الأمان"، مشيراً إليه ك لحظة محورية ساهمت في تسريع مساره المهني.

– يُشكلون فريقاً قيادياً متكاملًا: تنظر الشركات العائلية المتميزة إلى عملية الخلافة لا على أنها انتقال فردي، بل على أنها تحول استراتيجي يشمل كلاً من الرئيس التنفيذي الجديد وفريق تنفيذي متكامل ومتكامل. إلى جانب الرئيس التنفيذي الجديد، يعمل هؤلاء القادة المتميزون على تطوير مواهب داخلية أخرى من خارج العائلة لبناء قاعدة قوية من القادة ذوي الكفاءة العالية. لا تقتصر هذه الممارسة على بناء مسار قيادي قوي في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين إلى المديرين التنفيذيين من خارج العائلة

فحسب، بل إنها تُمكن أيضاً من تطوير نائب كفاء لدعم الرؤساء التنفيذيين من العائلة في عمليات الانتقال بين العائلات .

من الأساليب الشائعة التي تتبناها العديد من الشركات العائلية المتميزة وضع خطط واضحة لتطوير القيادة للمرشحين ذوي الإمكانيات العالية، مع تحديد أدوارهم وجدولهم الزمنية وتوقعاتهم . وأوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة عائلية في القطاع المالي بأمريكا الشمالية: " أتبع مجلس الإدارة نهجاً شخصياً في تطوير القيادة . فقد حددنا عدداً من القادة الصاعدين، من داخل العائلة وخارجها، وعهدنا إليهم بمسؤولية حقيقية عن مشاريع مختلفة" . وغالباً ما يتم الاستعانة بمستشارين خارجيين لضمان موضوعية العملية .

بعد تعيين الخليفة، قيّمت الشركات العائلية المتميزة القدرات الجماعية للرئيس التنفيذي وفريق القيادة العليا لضمان تكامل المهارات والخبرات، وعالجت أي ثغرات من خلال التطوير الداخلي الموجه أو التوظيف الخارجي .

– يُهيئون الشركة للانتقال السلس للسلطة: إذ يكتسب الرؤساء التنفيذيون الحاليون ثقةً وسلطةً وعلاقاتٍ متينةً خلال فترة ولايتهم، وغالباً ما يكونون الأنسب لاتخاذ القرارات الصعبة والضرورية قبل الانتقال . وتستفيد الشركات العائلية الرائدة من هذه الميزة، حيث يُعالج الرؤساء التنفيذيون المنتهية ولايتهم أوجه القصور قبل تسليم زمام الأمور . وهذا يضمن للخلفاء التركيز على تحقيق رؤيتهم بدلاً من إدارة المشكلات الموروثة .

عملياً، يعني هذا غالباً تبسيط قنوات التواصل وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرار لحماية سلطة الرئيس التنفيذي الجديد . وهذا يسمح للخلف بالتركيز على الاستراتيجية بدلاً من التحديات الهيكلية . وأوضح أحد أعضاء مجلس إدارة شركة فرنسية رائدة في مجال السلع الاستهلاكية: " أعيد توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار بين مختلف الأقسام ورؤساء التسويق . وهذا يضمن للرئيس التنفيذي الجديد التركيز على الأولويات الاستراتيجية دون أي معوقات تشغيلية" .

في حالات الانتقال بين أفراد العائلة الواحدة، عندما يسعى العديد من أفراد الجيل التالي إلى شغل مناصب قيادية، غالباً ما يُعيد الرؤساء التنفيذيون الحاليون هيكل الشركة استباقياً لوضع حدود واضحة ومنع النزاعات .

أفاد العديد من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع بأن الرئيس التنفيذي الحالي أولى الأولوية لمواجهة الأنظمة والعمليات القديمة الراسخة التي كانت تعيق الأداء والابتكار. وفي حالات عديدة، تطلبت معالجة هذه المشكلات إصلاحاً شاملاً ودقيقاً – من البنية التحتية الأساسية إلى العمليات الميدانية – وهو ما بدأه الرئيس التنفيذي الحالي قبل أو أثناء عملية الانتقال. وقد ساهم ذلك في بناء مؤسسة جاهزة للمستقبل ومستعدة لجيل جديد من القادة.

عندما يتعلق الأمر بخلافة الرؤساء التنفيذيين، تركز الشركات الأجنبية ذات الأداء العالي على ستة

### مجالات

لا شك أن عملية اختيار الرئيس التنفيذي الجديد جزءٌ من مسيرة قيادية طويلة ومعقدة. (انظر الإطار الجانبي "الاستعداد للخلافة – في جميع مراحل القيادة"). وكما ذكرنا سابقاً، لا توجد طريقة واحدة تناسب جميع الشركات في عملية الخلافة؛ إذ يجب على كل شركة تصميم خطة الخلافة بما يتناسب مع ظروفها. ومع ذلك، تُظهر أبحاثنا أن الشركات الرائدة عادةً ما تُركز على ستة مجالات لتصميم عمليات انتقال فعّالة للرئيس التنفيذي.

١. تحديد الأدوار والتطلعات: فهم توقعات مختلف أفراد العائلة أو المرشحين لمنصب الرئيس التنفيذي، والأدوار الأخرى في الشركة (المديرين، والمسؤولين، والمالكين) ومسؤولياتهم، وكيفية الانتقال من دور إلى آخر.
٢. تطوير قادة الجيل القادم: إعداد الخلفاء من خلال التوجيه والإرشاد وتطوير القيادة المُركّز لدعم صعودهم إلى أعلى منصب بثقة.
٣. إرساء حوكمة عائلية: إنشاء هياكل حوكمة رسمية (على سبيل المثال، مجلس عائلي، ميثاق عائلي) لتسهيل اتخاذ القرارات والتواصل بشفافية، وحل النزاعات، ومواءمة القيم العائلية مع أهداف الشركة.
٤. وضع خارطة طريق للانتقال: صمم خارطة طريق للانتقال الرئيس التنفيذي الحالي، وانتقال الرئيس التنفيذي التالي، مع تحديد أدوار واضحة، وآليات حوكمة، وجداول زمنية، ومعالم رئيسية لكل منهما.

٥ . مواومة الفريق القيادي، والمواهب الرئيسة، وثقافة المؤسسة: احتفظ بالقادة الرئيسين ومكّتهم. واجعل الثقافة متوافقة مع الرؤية طويلة الأجل لضمان استمرارية العمل.

٦ . إشراك مجلس الإدارة للاستعداد والدعم: أشرك مجلس الإدارة للحصول على التوجيه والدعم الاستراتيجي خلال فترة الانتقال. تأكد من مساهمة كل من القادة الحاليين والقادمين الجدد في ترسيخ ديناميكيات فعّالة لمجلس الإدارة مبكراً.

لتحديد ومعالجة الثغرات الحرجة في عملية الخلافة، يمكن للشركات العائلية تطبيق مؤشر جاهزية الانتقال، والذي يتضمن مجموعة من الأسئلة المبنية على هذه الممارسات الأساسية، بالإضافة إلى عوامل تمكين أخرى حددناها من خلال بحثنا. تشير النتيجة إلى مدى جاهزية الشركة العائلية لانتقال الرئيس التنفيذي على المستوى الفردي، ومقارنتها بأفضل الشركات أداءً ونظيراتها، بناءً على نموذج الانتقال، والخصائص الديموغرافية، والمدة الزمنية للانتقال.

إنّ عملية اختيار الرئيس التنفيذي الجديد رحلةٌ تمتد من ثماني إلى خمس عشرة سنة، تشمل من خمس إلى عشر سنوات لتحديد المرشحين المحتملين وإعدادهم وتقييمهم، تليها ثلاث إلى خمس سنوات إضافية لتأهيل الرئيس التنفيذي المختار لضمان انتقال سلس وفعال. إنّ تحديد الثغرات في هذه العملية مبكراً يمكن كل شركة عائلية من تصميم مسارات انتقال فريدة تتناسب مع احتياجات عائلتها وشركتها. ولأنّ رحلة اختيار الرئيس التنفيذي الجديد تمتد لسنوات عديدة وتُشكّل مستقبل الشركة، فإنّ اختيار الرئيس التنفيذي القادم وإعداده يُمثّلان أهم استثمار للعائلة. فهو سيُحدّد ما إذا كانت عقود من خلق القيمة ستستمر أم ستتلاشى. لذا، من الأهمية بمكان أن تتعامل العائلة مع هذه اللحظة بنفس الواقعية والتخطيط الدقيق والصرامة التي تُطبّقها على مشاريعها الرأسمالية ذات المخاطر العالية.

## تجديد وتعديل خطابات الاعتماد

المستشار د. عبد القادر ورسمه غالب

المؤسس والمدير التنفيذي

شركة د. عبد القادر ورسمه للاسئشاراء ذ.م.م

أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك، تتمثل في الخدمات المصرفية المرتبطة بالاعتمادات المستدعية. وفي سياق مهامها بخـ طاباء الاءءماء ءقوم البءوك بالءءءء من الإءراءاء المصرفية وفق ءءلءماء العملاء أو وفق ما ءقتضيه الأحكام المنظمة للعمليات المرتبطة بءطاباء الاءءماء، ومن هءه الأءوار نءاول ما ءقوم به البءوك من ءءءء أو ءءءل ءطاباء الاءءماء ءسب ءلب العملاء أو مقتضفاء الءال والءءامل ءءارء والمصرفف.

ومن واقع ءءربة، فإن من ضمن الأسباب والمبرراء التي ءسءوءب ءءءء أو ءءءل ءطاب الاءءماء، مءلا، أن فءءءر على المصءر شءن البضاءة المطلوبة لأسباب منها ضفء الوءء للءءن أو ارءفاع الأسعار أو نفاء الكمية أو الصنف أو العفنة المطلوبة، أو عءم ءوفر الكمفاء بالءءر المطلوب أو الاءءلاف فف ءرفقة ءءبئة أو ءءلفف أو اءءلاف المقاساء أو الأحءام أو الألوان أو الطعم أو المءاق، الء. فف مءل هءه الءالاء، فءم ءءءل ءطاب الاءءماء من أجل ءمكفن المصءر من شءن البضاءة وفق ما فءم الاءفاق عفله مع المسءورء أو وكفله. وهءا الوءء فءءء ولعدة أسباب ءءعلق بالبضاءة أو من الأسباب ءءارءة التي ءء ءسءءءف ءءءءل أو ءءءءء بعض الشروء المءءورة سابقا فف ءطاب الاءءماء. وهءا ءءءءل فءم وفق الأحكام والنشراء المنظمة لءطاباء الاءءماء، كما ءصءر من ءرفة ءءارة ءءولفة ببارفس فف صفغها الموءءة والءف ءءبءها كل البءوك. وهءه الصفغ الموءءة، ءءضمن ءءرا كاففا من المرونة لءمكفن مما فسءءء من ءءطوراء فف ءءارة ءءولفة و"مءببائها الكبفرة و الصءفرة". مع العلم، أن هءاك أسباب ءء ءكون ءارء إراءة الأطراف أو رءبءهم، ونءءر كمءال المءاكل المءعلقة بءطوء الاءماء وءءرفف الءف ءعرضء لها ءءارة ءءولفة فف الأشهر الأءفرة وءءء عنها فءاءة فف اسعار ءءرفف وبءءالف فءاءة فءءمءلها المسءهلك، وهءا فءبب أن فؤءء فف الاءءبار.

من الناءفة الشكلفة، نلفء النظر، إن أف ءءءل ءطاب الاءءماء فءبب أن فءم بموءب ووفق ءطاب صاءر من العمفل وفعمل ءءوقف المعءمء وءفر ءلك من المءءلباء الأءرى. فإءا كان ءءءءل مءلا فءعلق

بزيادة "مبلغ البضاعة" ولم تعدل المدة "فترة التسليم" وبقيت كما هي، فهنا يجب احتساب الزيادة في مبلغ التأمين النقدي وكذلك الزيادة في مبلغ العمولة والزيادة في الحسابات النظامية لتتناسب مع الوضع الجديد للاعتماد نظير التعديل المطلوب.

ومن واقع التجارب فهناك بعض المسائل الهامة التي يجب على موظف البنك مراعاتها والإلمام بها وإلا تعرضت العملية لبعض الصعوبات مما يلقي بظلاله على سمعة البنك وحرصه في تنفيذ واجباته.

ويجب على الموظف الذي يجري التعديلات أن يعي تماما وأن يستوعب مردود التعديلات "المطلوبة" على باقي شروط الاعتماد، فمثلا لو تم فتح الاعتماد (فوب) أو (فاس) وتم تعديله إلي (سي أف آر) فإن هذا يتطلب عدة نقاط هامة منها زيادة مبلغ الاعتماد بقيمة أجور الشحن (النولون)، ويجب تعديل شروط الاعتماد ليصبح هذا الاعتماد (سي أف آر) بدلا من (فوب) ويجب تعديل شروط بوليصة الشحن لتصبح أجور الشحن مدفوعة مقدما بدلا من دفعها عند الوصول، وأيضا يجب زيادة بوليصة (وثيقة) التأمين إذا كانت صادرة محليا.

أعلاه دور العميل عندما يرغب في تعديل خطاب الاعتماد لأي سبب، وكقاعدة قانونية عامة فإنه لا يمكن تعديل خطاب الاعتماد أو إلغاؤه دون موافقة البنك فاتح الاعتماد والبنك المعزز "إذا وجد" والمستفيد من خطاب الاعتماد "المصدر". وهذا لأنهم أطراف في الموضوع وفي العملية التعاقدية.

مع العلم أن البنك فاتح الاعتماد، وأيضا البنك المعزز للاعتماد، ملزم بشكل غير قابل للنقض بالتعديل الصادر منه وذلك من وقت إصداره لهذا التعديل. وهنا مسؤولية قانونية ملزمة للبنك لأنه قام بإصدار التعديل وعليه أن يتحمل مسؤولية أفعاله وإلا يعتبر مخالفا لمسؤولياته القانونية.

إذا إختار البنك المعزز يبلغ التعديل دون أن يمدد تعزيره لهذا التعديل فهذا من حقه ولكن يجب عليه أن يبلغ البنك فاتح الاعتماد بدون تأخير وعليه أيضا أن يبلغ المستفيد في الإشعار الذي يرسله له في هذا الخصوص.

وبالنسبة للمستفيد من خطاب الاعتماد فإن شروط الاعتماد الأصلي تبقى سارية المفعول وذلك إلى أن يبلغ المستفيد البنك الذي أبلغه بالتعديل بقبوله لهذا التعديل. وفي جميع الأحوال ينبغي على المستفيد أن يعطي إشعارا بقبول أو رفض التعديل. وهذه النقطة هامة جدا من الناحية القانونية لأن المستفيد إذا تخلف عن إرسال الإشعار بقبول أو رفض التعديل فإن التقديم المطابق لشروط الاعتماد، ومع شروط أي

تعديل لم يقبل بعد، سوف يعتبر إشعارا بقبول المستفيد لذلك التعديل، هذا ومنذ تلك اللحظة يتم تعديل الاعتماد ومن هنا تأتي أهمية استيعاب المستفيد لدوره لأن تقديم الإشعار المطلوب سينتج عنه تبعات قانونية على المستفيد تحمل نتائجها. وفي واقع الأمر، هناك المستفيد ذو الخبرة المتمرس في هذا النشاط وهناك المستفيد عديم الخبرة أو المبتدئ، ولذا ننوه.

وفق الشروط والأحكام فإنه يتعين على البنك مبلغ الاعتماد أن يخطر البنك الذي استلم منه التعديل بأي إشعار بقبول أو رفض التعديل مع العلم أن القبول الجزئي للتعديلات غير مسموح به إطلاقاً، ولذا يجب أن يتم قبول التعديلات كلها أو رفضها كله لأن القبول الجزئي للتعديلات يعتبر بمثابة رفض التعديل. وهذا بالطبع ينسجم مع الأحكام الأساسية لقانون العقود حيث أن الإيجاب أو العرض يتطلب قبولاً كاملاً والذي يجب أن يكون مطابقاً (كمنظر المرآة) المتطابق تماماً كما يقولون، وإلا أعتبر عرضاً مقابلاً يحتاج إلي قبول جديد من مقدم الإيجاب.

هذه بعض النقاط العملية الهامة ذات العلاقة بتعديل أو تجديد خطابات الاعتماد و يجب على كل طرف أن يلزم بالدور المنوط به والقيام بتنفيذه على الوجه الأكمل.

## كيف يتم بناء القادة في عصر الذكاء الاصطناعي<sup>1</sup>

بوب سترنفيلس

الشريك الإداري العالمي لشركة ماكنزي ويعمل من مكتبها في منطقة خليج سان فرانسيسكو

دانيال باكتود

شريك أول في مكتب الشركة بنيويورك

بورج بريند

الرئيس التنفيذي ورئيس المنتدى الاقتصادي العالمي

انطلاقاً من الدور المتنامي للقيادة، يبرز الذكاء الاصطناعي بوصفه قوة تشغيلية غير مسبوقة، أعادت تشكيل إيقاع العمل وحدوده. فهذه التقنيات لم تعد تكتفي بدعم المهام البسيطة، بل باتت قادرة على الكتابة والتصميم والبرمجة، وإنجاز طيف واسع من الأعمال بسرعة لافتة تكاد تسبق التفكير البشري نفسه. وفي السياق المؤسسي اليومي، ينعكس ذلك مباشرة على عمل القيادات التنفيذية، إذ يتيح الذكاء الاصطناعي إعداد المراسلات وصياغة جداول الأعمال، والمساعدة في التحضير السريع للاجتماعات المفصلية والنقاشات المعقدة، بما يخفف الأعباء التشغيلية ويمنح القادة مساحة أوسع للتركيز على جوهر القرار وتداعياته الاستراتيجية.

كما يمكنه إنجاز كل ذلك عبر عدد محدود من الأوامر الصوتية، ولكن في واقع الأمر ما زال الذكاء الاصطناعي غير قادر على القيام بجوهر العمل القيادي نفسه. فهناك أبعاد لا تختزلها التقنية ولا تعالجها الخوارزميات، لأنها ترتبط بالحكم البشري، والقدرة على تقدير المواقف، واستيعاب تعقيد الواقع وتبعات القرار. وفي هذا الإطار، يظل تحديد الطموحات، واتخاذ القرارات الصعبة في اللحظات الفاصلة، وبناء الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، وترسيخ ثقافة المساءلة داخل فرق العمل، فضلاً عن توليد أفكار جديدة بحق، مسؤوليات لا يستطيع الذكاء الاصطناعي التوليدي الاضطلاع بها، بل تبقى في صميم دور القائد القادر على المواءمة بين الإمكانيات التقنية والمتطلبات الإنسانية والاستراتيجية.

<sup>1</sup> Mckinsey & Co., 12 Jan, 2026, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), [Link](#).

ويظل هذا العمل، في جوهره، فعلاً إنسانياً خالصاً لا يمكن فصله عن التجربة البشرية، وتزداد أهميته اليوم أكثر من أي وقت مضى، في ظل اتساع نطاق التحولات وتسارعها، وما يصاحبها من درجات عالية من عدم اليقين الذي تواجهه المؤسسات في عالم متقلب ومتغير باستمرار.

ومن هذا المنطلق، فإن القادة القادرين على الازدهار في عصر الذكاء الاصطناعي هم أولئك الذين ينجحون في الجمع بين عمق الفهم الإنساني والقدرة على التعامل الواعي مع الأدوات الرقمية. فهم لا يوظفون الذكاء الاصطناعي ليحل محل تفكيرهم، بل ليستعينوا به شريكاً داعماً يعزز جودة التفكير واتساع أفقه. وعلى هذا الأساس، لا يُنظر إلى اللحظة الراهنة بوصفها تهديداً لمكانة القيادة أو دورها، بل باعتبارها فرصة لإعادة توجيه الجهد القيادي نحو الجوانب التي يتفرد بها الإنسان، وهي الجوانب التي لا تزال بعيدة عن متناول الآلة، مهما بلغت درجة تطورها.

### التحول الجوهري في القيادة من منطق الأوامر إلى توجيه القرار بوعي أشمل

تشير أبحاث حديثة صادرة عن "معهد ماكنزي العالمي" حول شراكات المهارات في عصر الذكاء الاصطناعي إلى أن بيئات العمل تتجه بصورة متزايدة نحو نمط تتجاوز فيه جهود البشر والوكلاء الرقميين والروبوتات، بما يسهل سير العمليات ويعيد تشكيل طرق إنجاز العمل. وفي ظل هذا الواقع الجديد، لن يكون الرؤساء التنفيذيون وسائر القيادات العليا بالضرورة أصحاب المعرفة الأوسع أو الإجابات الأسرع داخل مؤسساتهم، وهو ما يجعل الأساليب القيادية التقليدية القائمة على الأمر والسيطرة أقل فاعلية، بل أقرب إلى التعطيل منها إلى التمكين. ومن هنا، تتبدل الأولويات القيادية على نحو واضح، إذ يصبح الدور الأهم لهؤلاء القادة هو تهيئة الإطار الذي يمكن فرقهم من التعامل بثقة ونجاح مع التحولات المرتبطة بالذكاء

الاصطناعي، سواء تعلّق الأمر بتغيّر العمليات، أو إعادة توزيع الأدوار، أو مواجهة الاضطرابات الداخلية والخارجية التي تفرضها بيئة الأعمال المتقلّبة.

وفي امتداد هذا التحول، سيُطلب من القادة أن يوفّروا لفرقهم أطراً واضحة للعمل، تقوم على قيم راسخة وصلاحيات محددة لاتخاذ القرار، إلى جانب إعادة تعريف معايير الجودة بما ينسجم مع واقع متغير لا يستقر على حال. وفي الوقت ذاته، تبرز الحاجة إلى ترسيخ الثقة وتعزيز التعاون داخل الفرق، مع ظهور تحديات جديدة وتبدّل ظروف الأعمال بوتيرة متسارعة. وفي هذا المشهد، تتأكد حقيقة محورية مفادها أن هناك مجالات بعينها لا يمكن أن ينهض بها سوى الإنسان، إذ تظل القيادة والتوجيه فيها فعلاً بشرياً خالصاً لا غنى عنه في مؤسسات اليوم، ويمكن حصرها على وجه الخصوص في ثلاثة محاور رئيسة.

#### ١. حين يتحول الطموح من رؤية قيادية إلى مسؤولية جماعية

يظل الطموح فعلاً إنسانياً خالصاً لا يمكن للآلة أن تقوم به، إذ لا يستطيع أي نظام آلي وضع هدف طموح لمنظمة بأكملها، سواء كان موجّهاً نحو رفع الأداء، أو دفع الابتكار، أو تحقيق النمو. فالقائد وحده يمتلك القدرة على استشعار المزاج العام داخل المؤسسة، واستباق ردود الفعل العاطفية المصاحبة للتغيير، وقراءتها قراءة واعية تساعد على فهم أفضل السبل لتحفيز الأفراد وحشدهم حول التوجهات الاستراتيجية. كما أن القيادة المتسمة بالتعاطف هي وحدها القادرة على تمييز ميول الأفراد وتقدير قدراتهم، ومن ثم مواءمتهم مع المشروعات والمسؤوليات التي تناسبهم، بما يحقق الانسجام ويعزز فرص النجاح. وفي هذا الإطار نفسه، يمكن للقيادة الاستعانة بالأدوات الذكية في صياغة رسائلهم أو تنظيم أفكارهم، غير أن تحديد الطموح ذاته يظل مهمة لا تقبل التفويض، لأنه يرتبط مباشرة بالرؤية الإنسانية وبالقدرة على استشراف مستقبل المؤسسة وتوجيهها.

## ٢ . مواءمة القرار مع القيم المؤسسية

القدرة على اتخاذ قرار سليم هي قدرة إنسانية بحثة لا يمكن للذكاء الاصطناعي أن يحل محلها. فالأنظمة الذكية تستطيع تلخيص القواعد أو إبراز المخاطر المحتملة، لكنها تظل أدوات مساعدة لا تتحمل مسؤولية القرار ولا نتائجه. ولهذا السبب، لا يمكن منحها سلطة الحكم النهائي أو تحميلها تبعات ما تنتجه من توصيات. وعلى العكس من ذلك، يتحمل القادة في الواقع العملي مسؤولية مباشرة أمام الموظفين، ومجالس الإدارات، والمستثمرين، وشركاء الأعمال، وغيرهم من الأطراف المعنية، وهو ما يفرض عليهم اتخاذ قرارات صعبة، خصوصاً عندما تتعارض القيم المؤسسية أو يكون الوقت محدوداً. وتؤكد أبحاث الصحة التنظيمية الصادرة عن معهد ماكنزي العالمي أن حسم القادة في قراراتهم، وتحملهم للمساءلة، وإظهارهم لحكم واضح ومرتز، يعزز الثقة والالتزام داخل فرق العمل، ويُعد عاملاً رئيساً في قدرة الشركات على تحقيق قيمة طويلة الأمد.<sup>1</sup>

## ٣ . التفكير في قفزات نوعية لا في مكاسب محدودة وعادية

في عالم تتسارع فيه التحولات العالمية والمجتمعية والتقنية على نحو متداخل ومفتوح الاحتمالات، تصبح القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة مهارة قيادية أساسية لا غنى عنها. وفي هذا الإطار، يُطلب من القادة أن يراجعوا باستمرار الأطر التي تعمل ضمنها مؤسساتهم، وأن يعيدوا صياغة رواياتها التنظيمية، وأن يبتكروا هياكل وشروطاً جديدة تمكّنها من التكيف وصناعة فرص غير مسبوق، وهو نهج يختلف جذرياً عن الاكتفاء بإدارة المخاطر أو العمل بدافع تفادي الخسارة. ويزداد هذا الفارق وضوحاً عند النظر إلى طبيعة النماذج الذكية التي يعتمد عليها القادة اليوم، إذ تعمل هذه النماذج بوصفها أدوات استنتاجية تُحسن توقُّع الامتداد الأكثر احتمالاً للأنماط التي سبق أن تعلّمتها، من دون قدرة ذاتية على تجاوزها. وهنا، تبرز قيمة الدور الإنساني للقائد، باعتباره الوحيد القادر على تمييز

اللحظة التي يمكن أن تقود فيها مخرجات الذكاء الاصطناعي إلى اختراق حقيقي يخدم المؤسسة بدل الاكتفاء بتكرار المؤلف. وانطلاقاً من ذلك، يقع على عاتق القادة القيام بعمل تأسيري واعٍ يبدأ بوضع تصور طموح وجريء، يحدّد الإطار العام للعمل ويضع ضوابطه، ويفتح المجال للاختلاف وتبادل وجهات النظر، ثم يستمر في حماية الفكرة الإبداعية في مراحلها الأولى، حتى حين تبدو النتائج الأولية غير مكتملة أو مربكة، إدراكاً منهم أن الابتكار الحقيقي لا يولد في صورة مصقولة منذ اللحظة الأولى.

### تحديد أصحاب الإمكانيات العالية والكفاءات الواعدة وتطويرهم

ويتضح مما سبق أن الطموح، والحكم المتزن، والقدرة على الإبداع تشكّل سمات قيادية إنسانية لا يمكن تعويضها، وهي في الوقت ذاته عناصر تمنح المؤسسات ميزة تنافسية يصعب نسخها، خاصة عندما تتكامل مع إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتستخدم بطريقة واعية. ويترتب على ذلك أن تتحمل المؤسسات مسؤولية واضحة في رصد الأفراد الذين يُظهرون هذه السمات، والعمل على تطويرها بشكل منظم، ولا سيما ما يتعلق بالقدرة على الصمود، والاستعداد للتعلم من الأخطاء، والعمل ضمن فرق تضم البشر والأدوات الذكية معاً. وفي الإطار نفسه، تشير أبحاث أجرتها ماكنزي حول دور الرئيس التنفيذي بوصفه قائداً عالي الأداء إلى أن هذه الخصائص ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق أداء مستدام، كما أنها تُعد مؤشراً أكثر دقة على النجاح طويل الأمد مقارنة بالاعتماد على المؤهلات الرسمية وحدها، الأمر الذي يعيد التأكيد على أن جوهر القيادة الفاعلة يظل إنسانياً قبل أي اعتبار آخر.

وأثناء عمل القيادات العليا على تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، قد يتطلب الأمر كسر ما يمكن تسميته بالسقف الورقي داخل المؤسسات، وهو الحاجز الذي يمنع بعض الأفراد من التوظيف أو التقدم المهني بسبب غياب الشهادات الرسمية، لا بسبب نقص الكفاءة أو القدرة. هذا النوع من القيود لا يعكس القيمة الحقيقية للأفراد، بقدر ما يفرض عليهم معايير

شكلية لم تعد مناسبة لطبيعة العمل المتغيرة. ولهذا، يصبح من الضروري توسيع زاوية النظر عند تقييم المرشحين، عبر تجاوز الاعتماد الحصري على الدرجات الأكاديمية والشهادات المهنية، والتركيز على المهارات العملية، والخبرة الواقعية المرتبطة بالعمل، والسمات الشخصية التي ترافق الفرد عبر الأدوار المختلفة والتقنيات المتجددة، وهي السمات التي تمكنه من التعلم المستمر والتكيف والمساهمة الفاعلة في بيئات عمل لا تتوقف عن التحول.

وبعد إعادة النظر في معايير الاختيار وكسر القيود الشكلية التي حددت طويلاً من اكتشاف الكفاءات، بدأت الشركات الأكثر تميزاً في تحويل هذا التوجه إلى ممارسات عملية داخل أنظمتها. فلم يعد التركيز منصباً على المسميات الوظيفية أو المؤهلات المكتوبة، بل على المهارات التي يتطلبها الدور فعلاً، وما يملكه المرشح من قدرات يمكن توظيفها مباشرة في بيئة العمل. ويترجم هذا التحول من خلال اعتماد أسلوب تقييم مختلف في جوهره، أقرب إلى الاختبار التطبيقي منه إلى المقابلة التقليدية، حيث يُوضع المرشح أمام مواقف حية تتسم بنقص المعلومات، وتُطرح عليه أسئلة منظمة تختبر قدرته على اتخاذ قرارات منسجمة مع القيم، إلى جانب إسناد أدوار موسّعة قصيرة الأجل تكشف سرعة التعلم ومسار التطور المحتمل. وبهذا الأسلوب، يصبح التقييم وسيلة لاكتشاف الإمكانيات الفعلية ومسار النمو، لا مجرد أداة للحكم السريع أو الاختيار الشكلي.

### إعداد الجيل القادم من القادة

وبما أن دور القائد نفسه يشهد تحولاً واضحاً، فإن طريقة المؤسسات في إعداد قياداتها المستقبلية لا بد أن تتغير بالقدر ذاته. فالمطلوب لم يعد الاكتفاء بتأهيل قادة يمتلكون فهماً تقنياً متقدماً، بقدر ما أصبح إتقان التعامل مع الإنسان وفهم دوافعه وسلوكياته عنصراً لا يقل أهمية. ذلك لأن العالم الذي باتت فيه النماذج الذكية قادرة على الصياغة والتحليل والتنفيذ، يظل في حاجة إلى قيادة لا تستطيع هذه النماذج القيام بها، قيادة تفهم البشر،

وتدير التفاعل بينهم، وتوجه طاقتهم نحو غايات مشتركة، وهو ما يجعل البعد الإنساني ركيزة أساسية في بناء القيادات، لا مهارة ثانوية تكمل الجانب التقني .

واستكمالاً لهذا التحول في فهم القيادة ومتطلباتها، تشير أبحاث سابقة أعدتها شركة ماكنزي حول فن القيادة في القرن الحادي والعشرين، وأهمية إنشاء منظومة مؤسسية قوية لإعداد القادة وتوسيع نطاقها، إلى أن عصر الذكاء الاصطناعي يفرض على القادة أربع أولويات أساسية لا غنى عنها. وتشكل هذه الأولويات إطاراً عملياً يساعد المؤسسات على مواءمة تطوير قياداتها مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل، ويحدد ملامح الدور القيادي القادر على الاستمرار وتحقيق أثر طويل الأمد على النحو الآتي :

وتبدأ الخطوة الأولى بوضوح الصورة حول السمات القيادية المطلوبة. إذ ينبغي على المؤسسات أن توضح الصفات التي تحتاجها قياداتها في المرحلة الحالية، والسلوكيات التي ستعتمدها معياراً للتقدير والمكافأة. وفي القطاعات التي تشهد تقلبات اقتصادية متكررة أو منافسة شديدة، يصبح من الضروري التركيز على أشخاص قادرين على العمل بثبات تحت الضغط، واتخاذ قرارات متوازنة في الظروف الصعبة، والحفاظ على دافع إيجابي يدعم فرق العمل ويدفعها إلى البحث عن حلول عملية بدل التوقف عند حجم التحديات .

ولتثبيت هذا التوجه عملياً، تحتاج المؤسسات إلى إحداث نقلة حقيقية في ثقافة التعلم لديها، الفكرة هنا ليست التعلم النظري المطول، بل التعلم عبر خطوات صغيرة، تجرّب سريعاً، ثم يُبنى عليها فهم أعمق مع الوقت. ويتحقق ذلك عندما تصبح مراجعة ما قبل التنفيذ وما بعده، والاستماع إلى الملاحظات الصريحة، جزءاً طبيعياً من العمل اليومي، لا إجراءً استثنائياً يُستخدم عند وقوع الخطأ فقط. ففي القطاعات المتقدمة مثل البرمجيات والقطاع الطبي، يُحتفى بالنجاحات، وفي الوقت نفسه تُراجع الإخفاقات بدقة، وتُحوّل الدروس المستخلصة إلى ممارسات واضحة تُطبّق لاحقاً. ويجسّد هذا الأسلوب ما كان يقوم به

براد سميث، الرئيس التنفيذي السابق لشركة إنتويت، إذ اعتاد الاجتماع مباشرة مع موظفين في الصفوف التنفيذية القريبة من العمل الفعلي، ليسألهم عما يتحسّن، وما يتراجع، وما يتردد الآخرون في قوله رغم أهميته. وبهذا الأسلوب، كان يحصل على صورة واقعية غير مفلترة عما يحدث داخل المؤسسة، ويختصر المسافة بين القيادة وميدان العمل، ويحوّل التعلّم إلى معرفة عملية مرتبطة بالواقع لا بالتقارير.<sup>2</sup>

ويمكن للقيادات العليا أن تترجم هذا الالتزام بثقافة التعلّم إلى سلوك عملي ملموس، عبر التواصل المباشر مع الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، سواء من خلال اللقاءات المفتوحة أو الاجتماعات العامة داخل المؤسسة. ففي مثل هذه المساحات، لا يقتصر دور القادة على عرض التوجيهات، بل يمتد إلى طرح الأسئلة بصراحة، ومشاركة التحديات الإدارية الكبرى، والاستفادة من أفكار الموظفين في البحث عن حلول واقعية. وبهذا الأسلوب، يتحول التعلّم إلى جهد جماعي، وتُكسر الحواجز بين القيادة وفرق العمل، بما يعزز الثقة ويغذي التفكير المشترك داخل المؤسسة.

تحتاج المؤسسات أيضاً إلى ترسيخ نمط قيادي يضع الناس في المقدمة. فالقائد الفاعل لا يقيس نجاحه بما يحققه لنفسه فقط، بل بقدرته على تمكين من يعملون معه، ودعمهم، ومساعدتهم على النجاح. ولهذا، ينبغي تنمية صفات مثل الحكمة، وفهم الناس، وبناء الثقة، ومنح هذه الجوانب الاهتمام نفسه الذي يُمنح لتطوير الأنظمة التقنية أو نماذج العمل. ويعني ذلك أن تُتاح للقادة مساحة حقيقية للتفكير في طريقة قيادتهم، ومراجعة أثر قراراتهم على فرقهم، وتبادل الرؤى مع قيادات أخرى، والتساؤل بوضوح عما يعنيه النجاح لهم ولؤمستاتهم على المدى الطويل، وكيف يمكن بناء منظمات قادرة على الاستمرار لا على تحقيق نتائج سريعة فقط. ويعبر عن هذا المعنى ساتيا ناديلا، الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت، حين أشار إلى درس تعلّمه من والده مفاده أن نجاح القائد الحقيقي يظهر

عندما ينجح من يأتي بعده . فحين يكون القائد التالي أكثر قدرة وتأثيراً، يكون القائد السابق قد أدى دوره على الوجه الصحيح . ومن هذا الفهم، يصبح من المهم أن تحتفي المؤسسات بالقادة الذين يقدمون مصلحة المؤسسة ورسالتها العامة على مصالحهم الشخصية، لأن قيمة القيادة لا تُقاس بالنتائج وحدها، بل بالأثر الذي يبقى بعد انتقال القائد، وبقوة المنظمة وقدرتها على الاستمرار .

ويكتمل هذا النهج حين يحرص القادة على إدارة وقتهم وطاقاتهم بوصفهما شرطاً أساسياً للأداء المستدام . فالقادة الأكثر فاعلية يدركون أن مسيرتهم القيادية لا تقوم كلها على الوتيرة نفسها، وأن بعض اللحظات تكون أكثر حساسية وتأثيراً من غيرها، ولذلك يعملون على تهيئة أنفسهم ليكونوا في أفضل حالاتهم الذهنية والعملية عند تلك المنعطفات الحاسمة . ولهذا، يتعاملون مع جداولهم بصرامة واضحة، فيحمون وقتهم من الاستنزاف، ويركزون على المهام التي لا يمكن لغيرهم القيام بها، ويخصصون مساحة منتظمة للتوقف واستعادة الطاقة . ويظهر هذا السلوك عملياً لدى بعض الرؤساء التنفيذيين في قطاع التقنية، إذ يحرص أحدهم مثلاً على إبقاء جزء معتبر من جدول أعماله فارغاً، ليس بدافع الفراغ، بل ليمنح نفسه القدرة على التفكير بهدوء، والتعامل مع المستجدات بتركيز واتزان حين تفرض نفسها<sup>3</sup> . وفي المحصلة، تظل القيادة فعلاً إنسانياً خالصاً في جوهره، لا يمكن اختزاله في أدوات أو أنظمة، مهما بلغت قدرتها أو تطورها .

وقد يغيّر الذكاء الاصطناعي طريقة عملنا، لكنه لا يستطيع أن يحدد الغاية من هذا العمل ولا الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه . فصيافة المعنى، وتحديد الاتجاه، وربط الجهد اليومي برؤية أوسع، تبقى مسؤولية القائد الإنساني وحده، لأنها تنبع من الوعي والقيم والقدرة على إعطاء العمل مقصداً يتجاوز التنفيذ .

وفي الختام، يتضح أن الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسات في عصر الذكاء الاصطناعي لا تتحدد بما تمتلكه من خوارزميات فقط، بل بالقادة الذين يتم اعدادهم . فالتقنية قد تمنح السرعة والكفاءة، لكن القادة هم من يحددون الاتجاه، ويتحملون المسؤولية، ويقودون التغيير بثبات، وهو ما يصنع الفارق الحقيقي ويضمن استمرارية النجاح .

# كيف يقود المديرون الماليون المستقبليون من حيث هم:

## بناء التأثير قبل الملكية

أندرس ليو ليندبرغ<sup>1</sup>

مستشار رئيس لكبار قادة التمويل وFP&A بشأن خلق التأثير من خلال الشراكة التجارية

لست بحاجة إلى لقب المدير المالي للقيادة مثل واحد. في الواقع، كان العديد من أنجح المديرين الماليين يعملون بالفعل بتأثير على مستوى المدير المالي قبل وقت طويل من تعيينهم رسمياً. لقد شكلوا الاستراتيجية، وبنوا المصداقية عبر الوظائف، وأصبحوا الأصوات في الغرفة قبل وقت طويل من ظهور أسمائهم على المخطط التنظيمي.

لماذا هذا مهم؟ في بيئة اليوم، غالباً ما يسبق التأثير السلطة. سيجد المديرون الماليون الطموحون الذين ينتظرون الاعتراف الرسمي قبل الدخول في القيادة أنفسهم متخلفين عن أولئك الذين يؤسسون الثقة والرؤية في وقت مبكر.

يستكشف هذا المنشور الرابع في سلسلتنا، "صنع المدير المالي الحديث"، كيف يمكن لقادة التمويل بناء التأثير قبل وقت طويل من حملهم اللقب. سنقوم بفك الأمثلة الواقعية والرؤى المدعومة بالأبحاث والطرق العملية لتصبح نوع القائد الذي يراه الآخرون بالفعل كمدير مالي قادم.

لماذا التأثير مهم أكثر من أي وقت مضى؟

لا ينجح المديرون الماليون الحديثون لأنهم يتحكمون في الأرقام. إنهم ينجحون لأنهم يشكلون السرد، ويدفعون المواءمة، ويحولون التعقيد إلى وضوح. التأثير هو العملة التي تسمح لهم بما يلي:

- احصل على مقعد على طاولات استراتيجية
- التنقل في الغموض والمقاومة
- تسريع القرارات عبر الصوامع
- إلهام الفرق خارج خطوط التقارير الرسمية

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/how-future-cfos-lead-from-where-building-influence-liu-lindberg-xqrke/>, 25-09-2025

والأهم من ذلك، التأثير هو ما يفصل القادة ذوي الإمكانيات العالية عن أولئك الذين يتوقفون على مستوى المدير أو نائب الرئيس. كما تقول المدربة التنفيذية هيرمينيا إيبارا، "تصرف كقائد، فكر كقائد" – وليس العكس.

### المديرون الماليون في العالم الحقيقي الذين بنوا التأثير أولاً

روث بورات (الأبجدية / جوجل): قبل أن تصبح المديرية المالية لشركة الأبجدية، بنت روث نفوذها في الخدمات المصرفية الاستثمارية من خلال قيادة الصفقات الرئيسية وتقديم المشورة لعملاء التكنولوجيا خلال الأوقات المضطربة. سبقت مصداقيتها كمستشارة موثوق بها دورها، وساعدها أسلوبها في التواصل في اكتساب التوافق الداخلي عبر مؤسسة مترامية الأطراف.

كيللي كرامر (المدير المالي السابق، سيسكو): كانت كرامر معروفة بشراكتها الوثيقة مع فرق المبيعات والمنتجات، حتى قبل تعيينها كمدير مالي. اكتسبت اعترافاً لجعل التمويل عاملاً تمكيناً للأعمال بدلاً من مراجع مكتب خلفي. جعلها هذا الوضع الخلف الطبيعي عندما افتتح دور المدير المالي.

مارك هوكينز (المدير المالي السابق، Salesforce): جلب هوكينز أسلوباً تعاونياً عميقاً وكان معروفاً على نطاق واسع داخل Salesforce لتدريب المواهب المالية الصاعدة. امتد تأثيره عبر الوظائف، وقدرته على دفع الثقافة جعلته مرساة داخلية خلال النطاق السريع.

لم ينتظر هؤلاء المديرون الماليون السلطة للبدء في التأثير على النتائج. لقد قادوا بالثقة والبصيرة والحضور، وتبعه العنوان.

### كيفية بناء التأثير قبل أن يكون لديك اللقب

إذن كيف يبدو أن تقود بدون سلطة؟ فيما يلي طرق عملية وقابلة للتنفيذ لبناء التأثير من أي مكان تجلس فيه في منظمة التمويل:

١. **تحدث لغة العمل**: لبناء التأثير، يجب أن تكون ذا صلة. وهذا يعني فهم كيفية ارتباط عملك بالنمو وتجربة العملاء والأولويات الاستراتيجية. وفقاً لدراسة حديثة للمدير المالي لشركة ماكينزي، يقول ٣٤٪ فقط من قادة الأعمال إن المدير المالي لديهم يفهم ما يدفع النمو حقاً في وظيفتهم، وهي فجوة تخلق فرصة لأولئك الذين يفعلون ذلك.

- اجلس في المراجعات التجارية
- قادة مبيعات الظل أو العمليات

• اسأل قادة الأعمال عن المقاييس الأكثر أهمية بالنسبة لهم

عندما تبدأ في الحديث عن التمويل في سياق الأعمال، فإنك تتحول من كونك منفذ الميزانية إلى شريك الاستراتيجية.

٢. القيادة مع البصيرة، وليس فقط الدقة: الدقة التقنية هي حصص الطاولة. ما يميز المديرين الماليين في المستقبل هو القدرة على توليد البصيرة، وليس فقط الأرقام المثالية. وفقا لمسح اتجاهات التمويل العالمية الذي أجراه روبرت هالف، يعطي قادة التمويل الأولوية بشكل متزايد للتحليلات، وFP&A المتقدمة، والتخطيط الاستراتيجي على التقارير التقليدية.

- لا تبغ فقط عن الفروق؛ اشرح ما تعنيه بالنسبة للأعمال التجارية
  - قم ببناء سيناريوهات بسيطة تظهر المخاطر والفرص
  - تسليط الضوء على الاتجاهات التي قد يفتقدها الآخرون وتقديم فرضيات
- تكتسب البصيرة الاهتمام، ويكسب الاهتمام التأثير.

٣. التطوع في المشاريع متعددة الوظائف: يتم بناء التأثير في المناطق الرمادية بين الفرق. التطوع للمبادرات على مستوى المؤسسة، وترقيات تخطيط موارد المؤسسات، واستراتيجية التسعير، وبرامج الاحتفاظ بالعملاء يضعك في غرف مع كبار القادة والأقران من وظائف أخرى.

يسلط تقرير BCG عن استعداد المدير المالي الضوء على أن القادة الذين قادوا مشاريع متعددة الوظائف هم أكثر عرضة بمقدار 2.5x لإدراجهم في القائمة المختصرة للأدوار على مستوى المؤسسة.

- تولي ملكية مسار العمل المالي، ولكن فكر مثل المدير العام
  - اسأل كيف يمكن للتمويل أن يساعد في إزالة الاحتكاك أو تسريع التقدم
  - تقديم ما يفوق التوقعات ومشاركة الائتمان بسخاء
- هذه هي اللحظات التي تنتقل فيها سمعتك من المختصة إلى التحفيز.

٤ . كن راوي قصص : الأرقام وحدها لا تحرك الناس؛ القصص تفعل ذلك . تعلم كيفية تأطير تحليلك بطريقة يتردد صداها مع أصحاب المصلحة غير الماليين .

تشير الأبحاث التي أجرتها كلية هارفارد للأعمال إلى أن القصص لا تنسى أكثر بكثير من الإحصاءات وحدها . في إحدى الدراسات، تدهور استدعاء المعلومات الإحصائية البحتة بنسبة ٧٣٪ في يوم واحد، في حين تلاشى المحتوى السردي بشكل أقل دراماتيكية .

- استخدم الأقواس السردية: ما حدث، ولماذا يهم، وما يمكننا القيام به
- قم بإنشاء صور توضح، وليس فقط تزيين
- قم بتكليف أسلوبك مع الجمهور؛ ما يصلح لغرفة الاجتماعات قد لا يعمل في مراجعات المنتجات

مع دمج التمويل بشكل متزايد في صنع القرار، تظهر رواية القصص كمهارة قيادية حيوية .

٥ . المدرب لأعلى وعبر : يتذكر الناس كيف تجعلهم يشعرون . قم ببناء التأثير من خلال كونك مدرباً سخياً للأقران والتقارير المباشرة وحتى القادة .

وجد تقرير التعلم في مكان العمل لعام ٢٠٢٣ من لينكد إن أن التدريب متعدد الوظائف زاد من معدلات الترقية الداخلية بنسبة ٢٧٪ .

- ساعد المدير التجاري على فهم اقتصاديات الوحدة
  - عرض توجيه شخص ما من وظيفة أخرى
  - مشاركة القوالب أو النماذج التي يمكن للآخرين استخدامها
- التأثير لزوج عندما يربطك الناس بالوضوح والدعم .

٦ . كن مرئياً بالطرق الصحيحة : الرؤية لا تتعلق بالترويج الذاتي؛ بل تتعلق بالظهور حيثما يهم .  
تنبع الرؤية التي ترتبط بالتأثير، وفقاً لسبنسر ستيوارت، من السلوك الذي يخلق القيمة، بما في ذلك التحديتات الاستراتيجية، والاتصالات التنفيذية الجاهزة، والأطر القابلة للتكرار التي يمكن للآخرين استخدامها .

- تحدث بصوت عال في اجتماعات القيادة عندما يمكنك إضافة قيمة

- مشاركة الأفكار في شكل مكتوب ( لوحات المعلومات والملخصات والمشاركات الداخلية )
  - تقديم التحديثات بطريقة تعكس تفكير المؤسسة، وليس التقارير المعزولة
- الهدف ليس أن تكون أعلى صوت؛ بل أن تكون الصوت الأكثر ثقة .

### ما الذي تبحث عنه المنظمات قبل تعيين المدير المالي

نادرا ما يقوم مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيون بترقية شخص ما إلى المدير المالي لمجرد أنهم أقوياء تقنيا .  
إنهم يبحثون عن إشارات قيادة أوسع :

- هل يلجأ الأقران إلى هذا الشخص للحصول على الوضوح والتوجيه؟
- هل يفهمون نموذج العمل الكامل، وليس فقط الربح والخسارة؟
- هل يمكنهم التعامل مع الغموض والضغط والصراع مع رباطة الجأش والتوازن؟
- هل يهتمون المتابعين عبر الفرق؟

تشير الأبحاث التي أجراها راسل رينولدز أسوشيتيس إلى أن أكثر من ٧٠٪ من المديرين الماليين لأول مرة قد أظهروا بالفعل تأثيرا قويا خارج التمويل . كان ينظر إليهم على أنهم وكلاء تغيير، وليس مجرد مشرفين .

### تأثير البناء في البيئات المعقدة أو المعزولة

في الشركات العالمية أو الصناعات التقليدية، يمكن أن يكون تأثير البناء أكثر صعوبة . إليك كيفية التنقل في ذلك :

١ . ابدأ بالتعاطف : افهم ما هو أكثر أهمية للقادة الآخرين . على ماذا يتم قياسهم؟ ما الذي يبقوهم مستيقظين في الليل؟

٢ . ابحث عن انتصارات صغيرة : قدم رؤى أو أدوات تجعل مهمة فريق آخر أسهل . يبدأ التأثير بأن يكون مفيدا .

٣ . بناء تحالفات : الشراكة مع فرق الموارد البشرية أو تكنولوجيا المعلومات أو الاستراتيجية في المبادرات المشتركة . الأهداف المشتركة تقلل من المقاومة .

٤ . رفع مستوى الآخرين : استخدم منصتك لتسليط الضوء على المساهمات متعددة الوظائف . عندما تساعد الآخرين على التألق، ينمو تأثيرك عن طريق الارتباط .

### المديرون الماليون الذين حصلوا على نفوذهم قبل الحصول على اللقب

جولي براون (بربري وGSK) : قبل أدوارها في المدير المالي، عملت براون في العديد من المناصب المالية التشغيلية والتحول . لقد بنت مصداقية عبر الصناعة من خلال قدرتها على تبسيط التعقيد وتأسيس الثقة التنفيذية، وهي مجموعة من المهارات التي ترجمت عبر كل من تجارة التجزئة والأدوية .

هارميت سينغ (ليني شتراوس) : بدأ سينغ حياته المهنية في أدوار العمليات والمالية والمحاسبة (FP&A) في شركة بيبسيكو قبل أن يصبح المدير المالي في ليني . كان معروفًا بالانخراط العميق مع فرق المنتجات والتسويق، وغالبا ما يكون بمثابة جسر بين الوظائف الإبداعية والصرامة المالية .

مايك كافاناغ (كومكاست) : قبل تعيينه المدير المالي، شغل كافاناغ أدوارا استراتيجية وتشغيلية، بما في ذلك الرئيس التنفيذي المشارك لبنك جي بي مورغان للشركات والاستثمار . نبع تأثيره من التفكير على مستوى المؤسسة والقيادة الواضحة خلال عمليات الدمج والاستحواذ الرئيسية .

لم يكن هؤلاء المديرون الماليون "التاليون في الخط" بسبب فترة ولايتهم . تم اختيارهم لأنهم أثبتوا بالفعل أنهم قادة الشركات في العمل، وليس فقط قادة التمويل في العنوان .

### أسئلة يجب التفكير فيها

إذا كنت تتطلع إلى بناء تأثير قبل لقب المدير المالي، فاسأل نفسك :

- من في المنظمة يراني كشريك فكري؟
- ما هو التعرض متعدد الوظائف الذي بنيت في الأشهر الاثني عشر الماضية؟
- كم مرة أترجم البصيرة المالية إلى إجراءات تجارية؟
- أين يمكنني التحدث أكثر، وأين يجب أن أستمع أكثر؟
- ما السرد الذي أبنيه من خلال أفعالي، وليس فقط مخرجاتي؟

### التأثير هو الدور قبل الدور

القيادة ليست شيئاً يبدأ عندما تحصل على اللقب؛ إنها شيء يكسبك اللقب. التأثير هو كيف يقود المديرون الماليون في المستقبل من المقعد الذي هم فيه اليوم. يعمل المرشحون الأكثر مصداقية بالفعل مثل المديرين الماليين. إنهم يشكلون الاستراتيجية، ويفتحون القرارات، ويرفعون الآخرين على طول الطريق. إنهم لا يفهمون العمل فحسب، بل يرفعونه. لذلك إذا كنت تهدف إلى مقعد المدير المالي، فلا تنتظر حتى يلحق المخطط التنظيمي. ابدأ في بناء التأثير اليوم الذي يجعل هذا العرض الترويجي تأكيداً، وليس مفاجأة.

## إيجاد العائد على الجزء المكمل لرأس المال المستثمر

أوهاج بادنين عمر

ماجستير في المحاسبة والتمويل

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

أولاً: معادلة مقام = (مج التدفقات ÷ تكلفة الاستثمار)<sup>(1+n)</sup> - 1

ثانياً: إيجاد العائد السنوي = (مقام + 1)<sup>1/n</sup> × مقام<sup>ك</sup> ÷ مج التدفقات النقدية

ثالثاً: الجزء المكمل لرأس المال المستثمر

ك - العائد = (العائد ÷ مقام)

ك تمثل تكلفة الاستثمار

مثال:

إذا كان رأس المال المستثمر ١٠٠٠٠٠٠ وحدة نقدية وعمر التمويل خمس سنوات والتدفق السنوي

٥٠٠٠٠، فال المطلوب:

١- حساب العائد السنوي.

٢- إثبات معادلة الجزء المكمل لرأس المال المستثمر.

٣- إثبات آلية توزيع العائد.

التدفق ÷ معدل مقام	التدفق السنوي	معدل مقام
42,918.7110	50,000	1.1649931
36,840.3150	50,000	1.3572088
31,622.7766	50,000	1.5811388
27,144.1762	50,000	1.8420157
23,299.8610	50,000	2.1459355
161,825.8397	250,000	

الحل:

معدل مقام = ١٦.٤٩٩%

إيجاد العائد السنوي:

العائد السنوي = ((مقام + ن) × مقام × ك) ÷ مج التدفقات النقدية

$$14162.58 = 250000 \div (2^{100000} \times \%16.499 \times 5^0 (1 + \%16.499)) = \text{العائد السنوي}$$

إثبات معادلة الجزء المكمل لرأس المال المستثمر:

$$\text{ك} - \text{العائد} = (\text{العائد} \div \text{مقام})$$

$$(\%16.499 \div 14162.58) = 14162.58 - 100000$$

إثبات آلية توزيع العائد:

توزيع العائد = معدل مقام × (ك - العائد)

$$14162.58 = (14162.58 - 100000) \times \%16.499 =$$

النتائج

يقدم البنك التمويل في المثال أعلاه بـ 16.499٪ وبعائد وديعة 14.16258٪.

ويكون الفارق بمثابة أرباح للبنك.

# Artificial Intelligence in Recruitment: From Talent Scarcity to Signal Overload

**Marat Birarov**

(Arabic text)

**CEO at GB Hiring, New Zealand**

Over the past decade, global recruitment has been widely framed as a problem of talent scarcity. However, recent developments suggest a fundamental shift in this paradigm. Organizations today increasingly operate in an environment characterized not by a lack of candidates, but by an overabundance of applications combined with declining reliability of candidate signals. This transformation is driven by the expansion of global labor markets, the normalization of remote work, and the rapid adoption of artificial intelligence by both employers and candidates.

This article examines the evolving role of AI in recruitment, highlighting its dual impact on hiring systems. While AI enables greater efficiency in sourcing, screening, and process management, it also contributes to the standardization and optimization of candidate profiles, reducing the informational value of traditional application materials. As a result, recruitment processes face increasing levels of noise, where well-presented profiles do not necessarily correspond to actual competence.

The analysis proposes that recruitment is transitioning from a sourcing-driven model to a system centered on filtering, validation, and risk management. This shift has significant implications for how organizations design hiring processes, evaluate candidates, and measure success. It also redefines the role of recruiters, emphasizing judgment, contextual understanding, and communication over purely operational tasks.

Particular attention is given to emerging and rapidly developing economies, including regions within the Islamic world, where demographic growth, digital adoption, and global labor integration intensify these dynamics. In such contexts, the challenges of signal interpretation, fairness, and transparency become especially pronounced.

The article concludes that the future of recruitment will be shaped not by the ability to access larger talent pools, but by the capacity to interpret increasingly complex information and make reliable, context-aware hiring decisions.

**Introduction: The New Paradox of Global Hiring**

Over the past decade, global labor markets have been consistently framed through the lens of talent scarcity. Across industries—from technology and finance to healthcare and logistics—organizations have emphasized the growing difficulty of finding professionals capable of meeting increasingly complex business demands. This narrative has shaped hiring strategies, investment in employer branding, and the rapid adoption of digital recruitment tools.

By the mid-2020s, however, a structural shift has become evident. While demand for skilled professionals remains high, the underlying dynamics of hiring have changed. Organizations are no longer constrained primarily by a lack of candidates. Instead, they face a more complex reality: an abundance of applicants combined with increasing difficulty in identifying those who truly meet required standards.

This contradiction reflects a deeper transformation of the recruitment landscape. Remote work, globalized talent access, and digital platforms have significantly lowered the barriers to job applications. Candidates can now apply to multiple roles across geographies within minutes, often with minimal friction. As a result, application volumes have increased substantially across most sectors.

At the same time, artificial intelligence has accelerated this trend. AI-powered tools allow candidates to generate structured resumes, optimize profiles for automated screening systems, and scale their application activity. While these tools improve accessibility, they also weaken the relationship between how candidates present themselves and their actual capabilities.

As a result, hiring has become more complex not despite the increase in available candidates, but because of it. The challenge is no longer access to talent, but the interpretation of signals within an increasingly noisy information environment. Recruiters and hiring managers must now evaluate large volumes of data that are optimized for visibility rather than accuracy.

This shift is particularly visible in fast-growing and digitally evolving regions, including the GCC, broader MENA markets, and parts of Southeast Asia. These regions combine young and expanding workforces with rapid digital adoption and increasing integration into global talent flows. As a result, they experience both the opportunities and the distortions of modern recruitment at an accelerated pace.

Organizations operating in these environments face a dual pressure. They must compete globally for highly skilled professionals while managing large volumes of local and regional applications with highly variable quality. This amplifies the central challenge of contemporary recruitment: distinguishing meaningful signals from an expanding background of noise.

This article examines how artificial intelligence is reshaping recruitment within this new paradigm. Rather than treating AI as a solution to hiring inefficiencies, it is analyzed as both an enabler of efficiency and a driver of complexity. Understanding this dual role is essential for designing recruitment systems that are not only faster, but also more accurate, transparent, and aligned with long-term organizational objectives.

### **The Shift in the Global Labor Market: From Scarcity to Quality Deficit**

The transformation described above is not a temporary fluctuation, but a structural shift in how labor markets operate. While the language of talent shortage persists, the operational reality increasingly reflects a different condition—better understood as a deficit of validated quality rather than a lack of candidates.

Over recent years, organizations have experienced a significant increase in applications per vacancy. Digital platforms and global hiring channels have expanded access to talent across borders, creating the appearance of abundance. In practice, however, this expansion has introduced a critical imbalance between volume and relevance.

A growing proportion of applications no longer meets expected standards of experience, competence, or contextual fit. This does not necessarily reflect a decline in overall workforce capability, but a change in application behavior. As the cost of applying approaches zero, candidates apply more broadly, often without strong alignment to specific roles. As a result, application volume becomes decoupled from candidate suitability.

At the same time, role requirements have become more complex. Organizations increasingly seek professionals who combine technical expertise with adaptability, communication skills, and the ability to operate in dynamic environments. This consolidation of expectations reduces the number of candidates who can genuinely meet the full scope of requirements, even as total applicant volume continues to grow.

The result is a widening gap between perceived and actual talent availability. High application volumes create an impression of access, while the pool of

candidates who meet both technical and contextual criteria remains limited. This mismatch increases the cost of hiring, as organizations must invest more effort into filtering and validation without a proportional increase in successful outcomes.

Macroeconomic conditions further reinforce this shift. In periods of uncertainty or moderated growth, organizations tend to reduce hiring volumes while raising performance expectations for each role. Hiring decisions become more consequential, and tolerance for mismatch declines. Under such conditions, the cost of an incorrect hire increases, strengthening the need for more precise evaluation.

As a result, recruitment is moving away from a model focused on maximizing inflow toward one centered on decision quality. The key question is no longer how to attract more applicants, but how to identify, within a large and heterogeneous pool, those who can deliver sustained value in a specific organizational context.

### **AI in Recruitment Across Emerging and Islamic Economies**

While these dynamics are global, their effects are particularly pronounced in emerging and rapidly developing economies, including many countries within the Islamic world. These regions are characterized by demographic expansion, increasing digital participation, and a growing integration into global labor markets.

A defining feature of these markets is the scale and growth of the workforce. Large cohorts of young professionals are entering the labor market, supported by investments in education, digital infrastructure, and entrepreneurship. This creates access to broad talent pools, but also introduces significant variability in skills, experience, and alignment with international standards.

Artificial intelligence intensifies this dynamic. As AI tools become widely accessible, candidates are better equipped to prepare applications, optimize profiles, and engage with global opportunities. While this increases access and competitiveness, it also amplifies the challenge of distinguishing between well-presented profiles and actual capability.

Cross-border hiring further adds complexity. Organizations in these regions often operate within multi-layered hiring environments, combining local talent acquisition with international recruitment. This requires navigating differences in regulatory frameworks, cultural expectations, and evaluation standards. In such settings, the reliability of candidate information becomes a critical

constraint.

At the same time, the maturity of HR infrastructure varies significantly. While large organizations may operate with advanced systems, many smaller companies rely on partially structured or informal processes. This increases dependence on external platforms and automated tools that may not fully address the imbalance between application volume and quality.

As a result, emerging and Islamic economies often experience the effects of AI-driven recruitment transformation earlier and more intensely. The combination of high candidate volumes, rapid digital adoption, and evolving institutional frameworks amplifies the central challenge of modern hiring: identifying reliable signals within increasingly complex and mediated information environments.

### **The Rise of AI-Generated Candidates: Efficiency vs Distortion**

A major driver of the changing recruitment landscape is the rapid adoption of artificial intelligence on the candidate side. While much attention has been given to how organizations use AI, an equally important transformation is occurring in how candidates prepare, present, and submit applications.

AI tools now enable candidates to generate structured resumes, tailor applications to specific roles, optimize keyword alignment, and simulate interview responses. These capabilities significantly reduce the effort required to produce high-quality application materials and allow candidates to apply at scale.

At an individual level, this improves accessibility. Candidates who previously lacked the ability to present their experience competitively can now do so more effectively. At scale, however, the effect is fundamentally different: the informational value of candidate profiles begins to degrade.

One consequence is the standardization of applications. AI-assisted resumes tend to follow similar structures, use comparable language, and emphasize the same sets of keywords. This creates surface-level uniformity, where profiles appear equally strong despite significant differences in underlying competence. Differentiation shifts away from visible signals toward less accessible dimensions of capability.

This is reinforced by the automation of applications. Candidates can now apply to multiple roles within minutes, often with minimal engagement with the specifics of each position. As a result, application volume increases independently of intent or suitability. The act of applying no longer reliably

signals interest or alignment.

In some cases, candidates submit dozens of applications within a single session, often across roles that differ significantly in requirements. This behavior is not necessarily driven by strong alignment, but by the low marginal cost of applying.

At the same time, the relationship between presentation and substance becomes increasingly unstable. AI tools enhance how experience is described, but do not verify its accuracy or depth. Profiles may appear coherent, relevant, and well-structured while lacking the practical competence required for the role. In more advanced cases, elements of experience may be selectively constructed or amplified to match perceived expectations.

For example, candidates may present technically consistent experience aligned with a job description, yet struggle to demonstrate equivalent competence when engaged in practical or scenario-based evaluation.

This introduces a structural asymmetry into the hiring process. Employers rely on application materials as a proxy for candidate capability, assuming a reasonable correspondence between representation and reality. As this correspondence weakens, the cost of verification increases. Recruiters must invest more effort to distinguish between optimized profiles and actual competence.

A further development is the emergence of partially synthetic signals. AI-assisted responses, curated professional narratives, and digitally enhanced presence blur the boundary between authentic and constructed representation. While such cases remain relatively limited, they reflect a broader trend: as the cost of producing convincing signals declines, their reliability declines as well.

Importantly, this shift does not imply widespread bad faith among candidates. In most cases, individuals are responding rationally to system incentives. When visibility depends on keyword alignment and structured presentation, candidates optimize accordingly. AI simply accelerates and standardizes this behavior.

The result is a recruitment environment characterized by increased informational noise. Application volume rises, surface quality improves, but the ability to identify true capability diminishes. What was once a process of identifying candidates through relatively transparent signals becomes an exercise in interpreting layered and mediated representations.

This has direct implications for hiring system design. Reliance on resumes as a primary screening tool becomes less effective when presentation can be optimized independently of substance. Organizations must therefore shift toward methods that enable earlier and more direct observation of capability—through structured assessments, scenario-based evaluation, and interactive processes that reveal how candidates perform in practice.

In this context, artificial intelligence plays a dual role. It expands access and efficiency, but simultaneously erodes the reliability of traditional signals. Recognizing this duality is essential for understanding why increasing technological sophistication does not automatically translate into better hiring outcomes.

### **The Limits of Automation: Why AI Does Not Solve the Core Problem**

In response to rising application volumes and increasing operational pressure, organizations have widely adopted automation in recruitment. Applicant tracking systems, AI-driven screening tools, and automated workflows are now standard components of hiring infrastructure. Their primary function is to process large volumes of applications efficiently and maintain consistency in early-stage filtering.

At an operational level, these systems are effective. They reduce manual workload, accelerate processing, and enable structured handling of candidate pipelines at scale. However, they do not address the core issue facing modern recruitment: the declining reliability of candidate signals.

Automated screening systems depend on the quality of input data. Most operate based on formalized indicators—keywords, experience duration, educational background, and predefined skill sets. When candidate profiles are increasingly optimized to match these criteria, the filtering process becomes self-referential. Systems prioritize candidates who are best adapted to the logic of the system, rather than those who most accurately reflect real-world capability.

As a result, candidates who optimize for keyword alignment and structured presentation may outperform others in early-stage screening, even when their practical capability is comparable or lower.

This creates a structural bias toward presentation over substance. Candidates who effectively align their profiles with algorithmic expectations are more likely to progress, regardless of actual competence. Conversely, candidates with strong practical skills but less standardized profiles may be excluded early in

the process.

A further limitation lies in the interpretability of automated decisions. Many AI-based systems function as opaque models, offering limited visibility into how candidates are ranked or filtered. This reduces the ability of recruiters to validate outcomes, identify errors, or refine decision criteria. As a result, automation may increase processing capacity while weakening control over decision quality.

Automation can also degrade the candidate experience. Highly system-driven processes often delay or eliminate meaningful human interaction, replacing it with standardized communication and asynchronous steps. While efficient, this approach can reduce engagement, particularly among high-quality candidates who evaluate not only the role, but also the process itself.

At an organizational level, overreliance on automation can misallocate attention. When significant effort is invested in optimizing early-stage filtering, less focus may be placed on deeper evaluation—where meaningful differentiation occurs. The system becomes efficient at processing inputs, but not necessarily at improving outcomes.

This highlights a critical distinction: automation improves throughput, not judgment. It is effective in handling scale and repetition, but limited in contexts that require interpretation, validation, and contextual understanding. As candidate signals become increasingly shaped by optimization tools, the importance of human evaluation increases rather than declines.

The challenge, therefore, is not whether to use automation, but how to define its boundaries. Organizations must distinguish between tasks that can be reliably systematized and those that require human oversight. Early-stage filtering can be automated, but decisions that depend on nuanced assessment should remain subject to human judgment.

In this sense, the limitation of AI in recruitment is not technological, but structural. It enhances the capacity to process information, but does not improve the integrity of that information. As long as hiring decisions rely on signals that can be easily optimized or distorted, automation alone cannot resolve the underlying uncertainty.

### **The Transformation of Recruitment Logic**

The limitations of both candidate-side optimization and employer-side automation point to a deeper conclusion: the challenge in modern recruitment is not primarily technological, but structural. As application volume increases

and signal reliability declines, the underlying logic of hiring must evolve. Historically, recruitment has been organized around the concept of search. The primary objective was to identify and attract suitable candidates within a constrained talent pool. Processes were designed to expand reach, generate pipelines, and ensure a sufficient inflow of applicants. In this model, access to talent was the central constraint, and success depended on the ability to source effectively.

This assumption is increasingly misaligned with current conditions. Access to candidates is no longer limited. Organizations now operate in environments characterized by high application volume and low signal clarity. Expanding the top of the funnel no longer improves outcomes; it often increases noise and operational burden.

As a result, the core function of recruitment is shifting from sourcing to filtering and validation. The central challenge is no longer how to attract candidates, but how to interpret and verify the information they provide. This represents a fundamental redefinition of the recruitment process.

Filtering, in this context, extends beyond technical screening. It involves distinguishing between meaningful signals and artifacts of optimization. As resumes and profiles become increasingly standardized, surface-level indicators lose their discriminative value. Effective filtering requires mechanisms that can capture deeper dimensions of capability, including problem-solving, adaptability, and contextual understanding.

In practice, this often requires moving from document-based screening to interaction-based evaluation, where candidate capability is assessed through responses, reasoning, and behavior rather than static profiles.

Validation becomes equally critical. As the gap between presentation and underlying competence widens, organizations must establish ways to confirm the reliability of candidate information. This shifts emphasis toward methods that generate direct evidence of capability—such as structured assessments, scenario-based evaluation, and interactive processes that reveal how candidates think and perform.

Together, filtering and validation redefine recruitment as a system of decision-making under uncertainty. Hiring becomes a sequence of probabilistic judgments based on incomplete and potentially distorted information. In this sense, recruitment increasingly resembles a form of risk management, where the objective is not simply to identify candidates, but to reduce the likelihood of

mismatch.

This shift has direct implications for process design. Value is no longer created at the stage of candidate generation, but at the stage of differentiation. Early-stage automation remains necessary for handling volume, but its role is preparatory rather than decisive. The most critical stages are those in which assumptions about candidate capability are tested against observable behavior.

Importantly, this transformation does not eliminate the need to attract talent. Employer branding and candidate engagement remain relevant, particularly in competitive segments. However, their role becomes subordinate to the integrity of decision-making. Attracting more candidates does not compensate for weak evaluation; it amplifies its consequences.

Organizations that adapt to this shift are better positioned to operate in complex labor markets. By focusing on signal interpretation and validation, they can achieve greater consistency in hiring outcomes despite high volumes and informational noise.

In contrast, organizations that remain anchored in sourcing-driven models are likely to face increasing inefficiencies. As the gap between application volume and candidate quality widens, the benefits of scale diminish. Without a corresponding evolution in evaluation logic, increased activity does not translate into improved results.

The transformation of recruitment logic is therefore not incremental. It reflects a transition from a model based on access to one based on information integrity. In this new environment, competitive advantage depends less on the ability to generate opportunities and more on the ability to make accurate and defensible decisions.

### **The Changing Role of Recruiters**

As recruitment shifts from sourcing toward filtering and validation, the role of the recruiter changes accordingly. Tasks that once defined the function—candidate search, pipeline building, and application management—are increasingly automated. In their place, responsibilities centered on evaluation, interpretation, and alignment become primary.

In traditional models, recruiters focused on generating candidate flow through outreach and network development. While these activities remain relevant in specialized contexts, they are less critical in environments where candidate inflow is no longer constrained. The emphasis moves from generating volume

to interpreting it.

Recruiters are now required to evaluate complex and often ambiguous information. As candidate profiles become more standardized and optimized, surface-level indicators lose reliability. Effective assessment depends on the ability to move beyond formal credentials and examine how candidates think, communicate, and approach problem-solving in context.

This may include identifying gaps between how experience is presented and how candidates respond when asked to explain or apply it in context.

This shift increases the importance of evaluating non-technical factors. Adaptability, communication, and contextual fit become as significant as technical competence. Assessing these dimensions requires structured interaction rather than passive review, positioning the recruiter as an active participant in the evaluation process.

At the same time, the recruiter assumes a more explicit role in alignment. In a globally connected labor market, qualified candidates often have multiple options. Securing acceptance depends not only on role characteristics, but on how clearly and credibly they are communicated. Recruiters act as intermediaries, translating organizational requirements into propositions that resonate with candidates.

This introduces a consultative dimension to recruitment. Rather than matching candidates to predefined roles, recruiters facilitate mutual understanding, clarify expectations, and reduce uncertainty on both sides. This contributes directly to decision quality by ensuring alignment extends beyond skills to motivation and long-term fit.

Data literacy also becomes increasingly important. Recruitment processes are now supported by metrics related to pipeline performance, candidate behavior, and outcomes. Recruiters must interpret these signals to identify inefficiencies, understand conversion patterns, and improve process design. The role extends from execution to analysis.

Despite the expansion of automation, the importance of human judgment increases. AI systems can process data and identify patterns, but they cannot fully interpret context, intention, or nuance. Recruiters provide this interpretive layer, integrating structured inputs with qualitative assessment.

The value of the recruiter, therefore, does not diminish with automation; it shifts. Routine, rule-based tasks are delegated to systems, while activities requiring judgment, communication, and contextual understanding become

central.

This transformation also affects organizational design. Recruitment functions may become more specialized, separating operational execution from deep evaluation and stakeholder engagement. Alternatively, hybrid models may combine internal expertise with external support for specific stages of the process.

Ultimately, the evolving role of the recruiter reflects the broader transformation of recruitment itself. In environments characterized by high information volume and low signal clarity, the ability to interpret, validate, and align becomes more valuable than the ability to generate candidate pipelines.

### **Rethinking Metrics: From Time-to-Hire to Quality-of-Hire**

As recruitment becomes more complex and signal reliability declines, the metrics used to evaluate hiring effectiveness must be reconsidered. Traditional indicators—such as time-to-hire, cost-per-hire, and pipeline volume—were designed for environments defined by talent scarcity and linear processes. In the current context, they are increasingly insufficient.

Historically, recruitment performance was measured through efficiency. Faster hiring cycles, lower costs, and higher candidate throughput were considered indicators of success. This logic assumes that increased activity improves outcomes. In environments characterized by high application volumes and variable signal quality, this assumption no longer holds.

Volume is no longer a reliable proxy for effectiveness. A large number of applications or interviews does not indicate strong hiring performance; it may reflect poor filtering or misaligned targeting. Similarly, reduced time-to-hire may come at the expense of evaluation quality, particularly when candidate signals are difficult to interpret.

For instance, an increase in application volume may indicate broader reach, but it may also reflect weak targeting or misalignment between role requirements and candidate expectations.

This shift requires a move toward outcome-oriented metrics that reflect decision quality rather than process speed. One such metric is Offer Acceptance Rate (OAR), which captures the degree of alignment between organizational expectations and candidate preferences. A high acceptance rate suggests that candidates are not only qualified, but also well-matched to the role and context.

Retention provides a second critical dimension. Early attrition, particularly

within the first 12 to 18 months, often indicates misalignment that was not identified during the hiring process. Tracking retention allows organizations to assess whether evaluation methods accurately capture long-term fit.

The broader concept of quality-of-hire further extends this perspective. While more complex to measure, it reflects the actual contribution of an employee over time, including performance, integration, and impact. Unlike efficiency metrics, it aligns directly with organizational outcomes.

Intermediate metrics remain useful when interpreted correctly. Conversion rates between stages of the hiring process can reveal where misalignment occurs. For example, low progression from screening to interview may indicate overly broad initial filtering, while low offer acceptance may point to gaps in communication or value proposition.

The relevance of these metrics lies not in their absolute values, but in the patterns they reveal. When analyzed systematically, they provide insight into how effectively recruitment processes translate candidate inflow into successful hires.

Implementing such an approach requires integrated data systems. Information from sourcing, evaluation, and post-hire performance must be connected to create feedback loops. Without this integration, organizations are unable to assess the long-term effectiveness of their hiring decisions.

In globally distributed hiring environments, this becomes even more important. Differences in labor markets, expectations, and cultural contexts can influence outcomes in ways that are not immediately visible. Consistent measurement allows organizations to maintain comparability and control across regions.

Ultimately, the shift in metrics reflects a broader change in priorities. Efficiency remains necessary, but it is no longer sufficient. In environments where the cost of incorrect decisions is increasing and input data is less reliable, the ability to measure and improve decision quality becomes the primary determinant of recruitment effectiveness.

### **The Emergence of Hybrid Hiring Models**

As recruitment complexity increases, organizations are rethinking how hiring functions are structured. The traditional distinction between fully in-house recruitment and complete reliance on external providers is gradually being replaced by hybrid models that combine internal control with external execution.

This shift reflects a practical response to the current environment. Managing

high application volumes, interpreting increasingly complex candidate signals, and maintaining decision quality require both capacity and specialization. Few organizations can sustain all of these capabilities internally without inefficiencies.

Hybrid models address this by distributing responsibilities based on where value is created. Core decisions—defining role requirements, evaluating final candidates, and making hiring choices—remain internal. These activities are closely tied to strategy, culture, and long-term objectives, and therefore require direct organizational control.

In contrast, scalable and process-driven tasks are increasingly externalized. These include sourcing, initial screening, coordination, and standardized assessments. Such activities benefit from specialization, access to broader talent networks, and operational efficiency, making them suitable for external execution.

This division allows organizations to concentrate internal resources on stages where differentiation matters most, while leveraging external capabilities to manage volume and complexity. The objective is not cost reduction alone, but improved decision quality under conditions of scale.

Hybrid models are particularly relevant in cross-border hiring environments. As organizations access talent across multiple regions, they must navigate differences in labor markets, regulatory frameworks, and cultural expectations. External partners with localized expertise can support this process, while internal teams retain responsibility for final alignment.

In emerging and rapidly developing economies, including many within the Islamic world, these models are becoming increasingly common. Organizations often operate in conditions of high candidate inflow combined with heterogeneous talent pools and evolving regulatory environments. Hybrid structures provide flexibility in managing these dynamics while maintaining consistency in evaluation.

Another advantage of hybrid models is scalability. Hiring demand fluctuates, and maintaining internal capacity for peak periods can be inefficient. External support allows organizations to adjust resources dynamically without compromising process quality during periods of growth or contraction.

From a risk perspective, hybrid models introduce additional layers of validation. By combining internal and external evaluation, organizations reduce dependence on a single process or data source. This is particularly

valuable in environments where candidate information may be incomplete, optimized, or difficult to verify.

However, the effectiveness of hybrid models depends on coordination. Without clear definitions of roles, responsibilities, and evaluation criteria, the involvement of multiple actors can create fragmentation and inconsistency. Organizations must establish shared standards, integrated data flows, and aligned communication practices to ensure coherence across the process.

The key question, therefore, is not whether to use internal or external resources, but how to design an integrated system that leverages both. Hybrid hiring is not a compromise between two models; it is a response to structural complexity.

Ultimately, the emergence of hybrid hiring reflects a broader shift toward modular organizational design. Recruitment, like other business functions, is evolving into a system that combines internal expertise with external capabilities to achieve both efficiency and decision accuracy.

### **AI and Risk Management in Recruitment**

As artificial intelligence becomes more deeply embedded in recruitment, it not only increases efficiency, but also introduces new categories of risk. These risks emerge from the interaction between automated systems, human decision-making, and increasingly optimized candidate behavior. In this context, recruitment must be understood not only as a functional process, but as a system of risk management.

A primary source of risk lies in the reliability of candidate information. AI tools enable the creation of highly structured and convincing application materials that may not accurately reflect underlying capability. This introduces informational asymmetry: employers make decisions based on representations that can be selectively constructed, enhanced, or partially detached from actual experience.

As these tools become more sophisticated, the gap between presentation and substance widens. Organizations increasingly encounter profiles that are internally consistent and well-aligned with role requirements, yet difficult to validate in practice. The issue is not limited to deliberate misrepresentation; it also includes systematic over-optimization driven by the logic of hiring systems themselves.

Such profiles may align closely with job requirements on paper, yet reveal inconsistencies when candidates are asked to apply their knowledge in

unfamiliar or unstructured situations.

This dynamic elevates the importance of verification. Traditional methods—resumes, references, and interviews—become less reliable when each can be influenced by automation. Organizations must therefore rely on evaluation mechanisms that generate direct evidence of capability, including structured assessments and behavior-based evaluation.

A second category of risk relates to bias and decision transparency. AI-driven systems rely on historical data and predefined criteria, which may embed existing biases or reinforce narrow definitions of suitability. When such systems operate without sufficient transparency, organizations face limited ability to audit decisions or correct systemic distortions.

In cross-border hiring environments, these risks are amplified. Organizations must operate across multiple legal frameworks, data protection regimes, and cultural expectations. Automated systems that function effectively in one context may produce unintended consequences in another. Ensuring consistency while maintaining compliance becomes a complex governance challenge.

Reputational risk also becomes more significant. Recruitment processes increasingly shape how organizations are perceived in the labor market. Systems that appear opaque, overly automated, or inconsistent can reduce trust, particularly among highly skilled candidates with alternative opportunities. Over time, this affects both talent acquisition and employer positioning.

In many emerging and Islamic economies, these considerations carry additional weight. Expectations around fairness, transparency, and integrity are not only operational requirements, but central to how business practices are evaluated. Recruitment processes that lack clarity or consistency risk undermining trust at both the organizational and systemic levels.

Addressing these challenges requires a structured approach to risk management. Recruitment systems must incorporate multiple layers of validation, combining automated processing with human oversight at critical decision points. No single method of evaluation is sufficient in isolation; reliability emerges from the interaction of complementary assessment mechanisms.

This approach extends beyond candidate evaluation to organizational outcomes. Poor hiring decisions create downstream risks, including reduced

performance, higher turnover, and disruption within teams. In complex and competitive environments, these effects can be significant, reinforcing the need for robust and defensible hiring processes.

Ultimately, the integration of AI into recruitment requires balancing efficiency with control. Technology enables scale, but also increases exposure to informational and decision-related risks. Organizations that treat recruitment as a controlled system—rather than a sequence of independent steps—are better positioned to manage this complexity and maintain decision quality over time.

### **Strategic Implications for Organizations**

The transformation of recruitment outlined in this article extends beyond process improvement. It requires organizations to reconsider the role of hiring within their broader strategic framework. In environments defined by high application volume, low signal clarity, and increasing reliance on automation, recruitment becomes a critical determinant of organizational performance.

A key implication is the shift from tool-centric to system-centric thinking. Many organizations respond to recruitment challenges by adopting new technologies—AI screening tools, applicant tracking systems, and digital assessment platforms. While these tools improve specific functions, they do not create value in isolation. Without alignment in evaluation criteria, data integration, and decision logic, additional tools increase complexity without improving outcomes.

A system-centric approach begins with defining what constitutes a successful hire. This definition must extend beyond technical competence to include adaptability, collaboration, and long-term contribution. Once established, recruitment processes can be designed to assess these dimensions consistently across stages, reducing variability in decision-making.

Managing information becomes a core organizational capability. As candidate data increases in volume and complexity, the ability to interpret and prioritize signals becomes more important than the ability to generate them. This requires not only technological infrastructure, but also internal expertise in data interpretation and decision-making under uncertainty.

Integrated data systems are essential to this approach. Information from sourcing, evaluation, and post-hire performance must be connected to create feedback loops. Without such integration, organizations cannot assess whether hiring decisions translate into long-term outcomes, nor can they

systematically improve their processes.

Governance also becomes central. As hiring decisions carry greater strategic impact, organizations must establish clear accountability, transparency in evaluation, and consistent application of standards. Recruitment cannot remain an informal or fragmented function; it must operate within defined structures that ensure decision quality across teams and regions.

In globally distributed organizations, governance must accommodate regional variation. Differences in labor markets, regulatory requirements, and cultural expectations require adaptable frameworks. This is particularly relevant in emerging and Islamic economies, where rapid development and evolving institutional contexts demand both flexibility and consistency.

Another critical consideration is the balance between automation and human judgment. Automation should be applied where processes are repetitive and scalable, but bounded where interpretation and context are required. Extending automation into decision-critical stages without oversight increases the risk of systematic error.

Hybrid hiring models reinforce the need for coordination. When internal teams and external partners contribute to different stages of the process, alignment becomes a structural requirement. Shared evaluation criteria, integrated data flows, and clearly defined responsibilities are necessary to prevent fragmentation.

Ultimately, recruitment must be understood as a system that directly influences organizational resilience. Hiring decisions affect not only immediate performance, but also long-term adaptability, team cohesion, and execution capacity. Weaknesses in recruitment propagate through the organization, while robust systems create sustained advantage.

Investment in recruitment, therefore, should be treated as investment in organizational capability. Systems that enable accurate, consistent, and defensible hiring decisions support stability and growth in environments where uncertainty is increasing and decision quality becomes a defining factor of competitiveness.

### **Conclusion: The Future of AI-Driven Recruitment**

The evolution of recruitment in the context of artificial intelligence reflects a broader shift in how organizations operate within complex and information-rich environments. What was once a linear process centered on identifying and attracting candidates has become a system requiring continuous

interpretation, validation, and decision-making under uncertainty.

The central transition—from talent scarcity to signal overload—captures a fundamental change in the nature of hiring. Organizations are no longer constrained by access to candidates, but by their ability to interpret increasingly optimized and, at times, distorted information. Artificial intelligence plays a dual role in this transformation: it enhances efficiency while simultaneously reducing the reliability of traditional signals.

This duality defines the core challenge of modern recruitment. Technology enables scale, but does not improve the integrity of the information on which decisions are based. As a result, increasing automation does not automatically lead to better hiring outcomes. Without corresponding changes in evaluation logic, it may reinforce existing limitations.

The future of recruitment, therefore, will not be determined by the extent of technological adoption alone, but by the ability to design systems that combine efficiency with judgment. This requires clear boundaries for automation, stronger mechanisms of validation, and consistent application of human expertise in decision-critical stages.

The implications extend beyond process design. Recruitment increasingly shapes organizational resilience, adaptability, and long-term performance. Hiring decisions influence not only individual roles, but also team dynamics, execution capacity, and the ability to respond to change.

In emerging and rapidly developing economies, including many within the Islamic world, these dynamics are particularly pronounced. Rapid workforce growth, expanding digital participation, and integration into global labor markets intensify both the opportunities and the risks associated with AI-driven recruitment. In such contexts, the principles of fairness, transparency, and trust become central to maintaining credible and effective hiring systems.

Looking forward, the structural trends described in this article are unlikely to reverse. The accessibility of AI tools, the globalization of talent, and the continued expansion of digital labor markets suggest that the volume of candidate data will continue to increase. At the same time, the need for accurate and defensible hiring decisions will remain critical.

In this environment, competitive advantage will not depend on access to larger talent pools or the ability to process more applications. It will depend on the capacity to interpret signals, validate them rigorously, and make decisions that are both accurate and contextually grounded.

Ultimately, recruitment is evolving into a system of information integrity. Organizations that recognize and design for this shift will be better positioned to operate effectively in a landscape defined not by scarcity, but by complexity.

## هدية العدد - كتاب: اقتصاديات الزكاة وتطبيقاتها المعاصرة

لمؤلفه: د. محمد مروان شموط

[رابط التحميل](#)





## 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 وتحديدتها بما 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

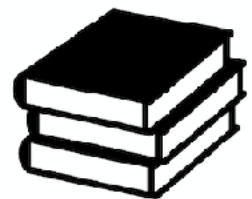
هدفنا توفير بيئة متكاملة لخدمة الأكاديميين والباحثين  
في تخصص الزكاة ومحاسبتها.  
تقديم خدمات حساب الزكاة وتدريب الأفراد وفق  
المعايير الإسلامية.  
لسنا متخصصين بجمع الزكوات والصدقات والتبرعات  
وصرفها على المستحقين.



الأخبار الزكوية



حساب الزكاة



مكتبة الزكاة

