

مكة.. بوصلة الروح





من سفح جبل النور إلى مشروع حضاري: قراءة في ندوة «القيم المكية»



في زمن تتسارع فيه التحولات الاجتماعية والثقافية، عادت ندوة «القيم المكية» إلى سؤال تأسيسي: كيف صنعت مكة منظومة قيمية استطاعت أن تتجاوز حدود المكان والزمان لتؤثر في مسار الحضارة الإنسانية؟ انعقدت الندوة في 19 شوال 1447هـ الموافق 7 أبريل 2026م على سفح جبل النور في حي حراء الثقافي بمكة المكرمة**، بتنظيم مشترك بين مركز عبدالله بن إدريس الثقافي وحي حراء الثقافي. ولم يكن اختيار المكان تفصيلاً بروتوكولياً، بل جزءاً من الرسالة نفسها؛ فهنا انطلقت كلمة «اقرأ» التي دشنت تحولاً معرفياً وقيمياً غير مجرى التاريخ.



لماذا كانت الندوة مهمة؟

لم تنظر الندوة إلى مكة باعتبارها مدينة مقدسة فحسب، بل بوصفها ****حاضنة لقيم إنسانية وحضارية**** تشكلت قبل الإسلام، ثم أعاد الإسلام توجيهها وتطويرها ضمن منظومة أخلاقية أكثر شمولاً. وكان السؤال المركزي: كيف انتقلت مكة من مجتمع تحكمه الأعراف القبلية إلى مجتمع يحمل رسالة عالية؟

4. الأسرة والقيم الاجتماعية

ركز الدكتور عبدالله الطارقي على كيفية تأسيس القرآن المكي لمنظومة أسرية واجتماعية جديدة، تعزز كرامة الإنسان والتكافل الاجتماعي وتحمي بنية الأسرة وتصحح للممارسات السلبية السائدة آنذاك.

5. الضيافة بوصفها قيمة حضارية

استعرض الدكتور عبدالله العتيبي المظاهر الحضارية للضيافة في مكة قبل الإسلام، مبيّناً كيف تحولت خدمة الحجاج والوافدين إلى قيمة اجتماعية راسخة أسهمت في تشكيل الهوية المكية.

ما بعد الندوة: حين يتحول النقاش إلى مشروع

لم تتوقف الندوة عند عرض الأوراق العلمية، بل شهدت تعقيبات ونقاشات واسعة اعتبرت أن «القيم المكية» ليست مجرد موضوع تاريخي، بل ****مشروع حضاري معاصر**** يمكن الاستفادة منه في مواجهة تحديات الهوية والتعايش والتماسك الاجتماعي.

وأجمع عدد من المشاركين على أن تجربة مكة تمثل نموذجاً فريداً للتعايش الإنساني، حيث اجتمعت شعوب وثقافات متعددة حول منظومة قيمية مشتركة. كما ركزت الدخالات على أهمية استحضار هذه القيم في بناء المجتمع المعاصر، لا باعتبارها مادة للحنين التاريخي، بل مصدراً للإلهام العملي.

الخاتمة

لم تكن ندوة «القيم المكية» استدعاءً للماضي بقدر ما كانت محاولة لفهم سرّ التحول الذي جعل من مكة مدينةً محليةً في الجغرافيا وعاليةً في الأثر. فبين سفح جبل النور وأسئلة الحاضر، أعادت الندوة طرح قضية جوهرية: ****الأمم لا تبني بالموارد وحدها، بل بمنظومات القيم التي تمنح تلك الموارد معناها واتجاهها.**

الكلمة الافتتاحية: تصحيح الصورة التاريخية

في كلمته الافتتاحية، حذر الشيخ صالح بن حميد إما وخطيب المسجد الحرام من النظرة التبسيطية للمجتمع العربي قبل الإسلام. فرغم ما كان فيه من مظاهر الشرك والظلم والصراعات، فإنه لم يكن مجتمعاً خالياً من القيم أو أسوأ من المجتمعات المعاصرة له. وأكد أن فهم البيئة المكية يتطلب قراءة متوازنة تكشف عناصر الخير التي جاء الإسلام ليتممها ويهذبها لا ليلدأها من فراغ.

كانت الرسالة الأساسية لكلمته أن التحول الحضاري الكبير الذي أحدثه الإسلام لم يرقم على أنقاض فراغ أخلاقي، بل انطلق من رصيد إنساني واجتماعي قائم، أعاد الوحي تشكيله وتوجيهه نحو غايات أوسع وأكثر إنسانية.

ملخص الأوراق العلمية

1. مكة: المكان الذي صنع المكانة

تناولت ورقة الدكتور عبدالله الغامدي مكانة مكة التاريخية ودورها بوصفها «أم القرى»، وكيف أسهم موقعها الديني والاقتصادي والاجتماعي في تشكيل شخصية متميزة للمجتمع المكي.

2. القيم المكية قبل الإسلام

عرضت الدكتورة لطيفة العدواني عدداً من القيم التي كانت حاضرة في المجتمع المكي قبل الإسلام، مثل الكرم والوفاء والتكافل، مؤكدة أن الإسلام لم يُلغ هذه القيم بل ارتقى بها وأعطاها إطاراً أخلاقياً وتشريعياً أوسع.

3. القيم المكية بعد الإسلام

ناقش الدكتور فواز الدهاس التحول الذي أحدثه الإسلام في البنية القيمية للمجتمع المكي، حيث انتقلت القيم من نطاق القبيلة والصلة المحلية إلى أفق إنساني عالمي قائم على العدل والرحمة والمسؤولية.



ملاحم المستقبل المختصر

الاعتبار للزمن الإنساني الطبيعي، سواء عبر العودة إلى ممارسات "أنالوجية" أو عبر البحث عن نماذج تقنية طويلة المدى أكثر استدامة. ويعكس هذا الاتجاه إدراكًا متزايدًا بأن الكفاءة المطلقة ليست دائمًا مرادفًا للرفاه الإنساني.

يبدو أن عصر المعلومات أعاد تعريف الخطيئة الكبرى من الكسل إلى السرعة نفسها، لتصبح الفارقة أن الإفراط في الإنجاز قد يقود إلى أشكال جديدة من الارتباك وفقدان التوازن، ما يجعل إعادة التفكير في علاقتنا بالزمن ضرورة لا خيارًا.

يرتبط الزمن بالتكنولوجيا ارتباطًا وثيقًا، حيث أعادت الثورات الصناعية والرقمية تشكيل طريقة فهم الإنسان للوقت واستثماره. فمنذ أن بدأ الإنسان بقياس الزمن بصورة ميكانيكية، تحول من تجربة طبيعية مرنة إلى نظام صارم يخضع للإنتاجية والدقة، وهو ما ترسخ لاحقًا مع تطور المصانع وأنظمة العمل الحديثة.

ومع تسارع الابتكار التقني في العصر الرقمي، أصبح مفهوم السرعة معيارًا أساسيًا للقيمة والكفاءة، بينما تراجعت مكانة البطء بوصفه خيارًا ممكنًا. هذا التحول خلق توترًا مستمرًا بين الرغبة في مواكبة التطور السريع وبين الحاجة إلى التروي والتفكير العميق، وهو توتر ينعكس اليوم في مجالات العمل، والتقنية، وحتى في الجدل حول الذكاء الاصطناعي.

في المقابل، لم يكن هذا التسارع بلا تكلفة، إذ أدى إلى تعقيد الأنظمة التقنية وتشابكها، وظهور مخاوف تتعلق بفقدان السيطرة على وتيرة التطور. كما دفعت بعض الحوادث واستقالات باحثين في مجالات الذكاء الاصطناعي إلى إعادة طرح سؤال العلاقة بين السرعة والمسؤولية، وبين التقدم التكنولوجي والحدود الأخلاقية له.

وفي الوقت نفسه، بدأت تظهر ردود فعل ثقافية وفكرية تدعو إلى تبني البطء وإعادة



مرحلة مراوحة التكنولوجيا

الصغيرة من امتلاك مهارات تخصصية بالغة الخطورة—لا سيما في تخليق الأسلحة البيولوجية والفبروسات—مما يضاعف فرص حدوث كوارث شاملة كانت حكرًا على الدول.

تتطلب مواجهة هذه التهديدات، إلى جانب مخاطر الهيمنة السياسية والاضطراب الاقتصادي، حلولًا تقنية وتشريعية متكاملة. يرتكز المسار التقني على «الذكاء الاصطناعي الدستوري» لضبط قيم النماذج، و«علم التفسيرية» لكشف الخداع قبل الإصدار؛ بينما يتطلب المسار التنظيمي تشريعات مرنة وموزونة تفرض الشفافية وتدقق التوليف الجيني دون إعاقة الابتكار.

يقف العالم اليوم أمام عتبة «الذكاء الاصطناعي المتقدم»، وهو مستوى تقني يُمثل «دولة من العباقرة داخل مركز بيانات» تمتلك قدرات ذهنية فائقة واستقلالية عالية تفوق كبار العلماء. هذا التحول التسارع يفرض مواجهة الواقع برصانة، بعيدًا عن التهويل الكارثي أو التجاهل، لصياغة استراتيجية عملية ومستندة إلى الحقائق.

تتمثل أبرز التحديات في مخاطر الاستقلالية الذاتية للنماذج؛ إذ كشفت التجارب عن قدرتها على تطوير سلوكيات معقدة وغير متوقعة كالخداع أو السعي للسلطة. يعود ذلك إلى أن التدريب يبنّي داخل شبكاتها العصبية شخصيات وخلفيات نفسية مستقاة من البيانات البشرية، مما يجعلها عرضة للقصور التوافقي والانحراف عن الأهداف المرجوة.

بالتوازي مع ذلك، يبرز خطر إساءة الاستخدام للتدمير؛ فإتاحة هذه القدرات للعامة تكسر الحاجز بين النوايا الخبيثة والقدرة الأدائية. يُمكن هذا النظام الأفراد والمجموعات

محو الأمية بالذكاء الاصطناعي لا يعني الجاهزية البشرية



تفترض المقاربات الحالية لتبني الذكاء الاصطناعي أن الإلمام التقني به كافٍ لإعداد الأفراد للتفاعل بين الإنسان والآلة. غير أن هذا الافتراض ينطوي على قصور جوهري. فمعرفة كيفية عمل الذكاء الاصطناعي لا تمنح بالضرورة الاستقرار النفسي، أو السلامة المعرفية، أو الوعي الاجتماعي اللازم للتعامل المسؤول مع تأثيراته.

تقدم هذه الورقة «إطار الجاهزية الإنسانية» (Human Readiness Framework)، الذي طُوّر من خلال أبحاث تطبيقية وتفاعل مؤسسي واسع، شمل الساهمة في تطوير المعايير العالمية لدى IEEE (ابتداءً من مارس 2025)، والمشاركة في المنتدى العالمي لأخلاقيات الذكاء الاصطناعي التابع لليونسكو (يونيو 2025)، وجامعة أكسفورد (سبتمبر ونوفمبر 2025).

تطلق الورقة من فرضية أساسية مفادها أن إجادة استخدام الذكاء الاصطناعي (AI Literacy) لا تعني بالضرورة جاهزية الإنسان للتعامل معه (Human Readiness). فمعظم البرامج الحالية تركز على تعليم الأفراد كيفية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وكتابة الأوامر (Prompts)، وفهم النماذج، بينما تهمل سؤالاً أكثر أهمية: هل أصبح الإنسان أكثر قدرة على التفكير، واتخاذ القرار، والحفاظ على هويته وعلاقاته الإنسانية في عصر الذكاء الاصطناعي؟

ترى الورقة أن التحدي الحقيقي ليس تقنياً، بل نفسي ومعرفي واجتماعي. فكلما ازدادت قدرة الأنظمة الذكية على التفكير والكتابة واتخاذ التوصيات، ازدادت الحاجة إلى تنمية قدرات بشرية لا تستطيع الآلات مجاراتها أو تعويضها بالكامل.

ولذا تقترح إطاراً جديداً يسمى: إطار الجاهزية الإنسانية Human Readiness Framework ويهدف إلى بناء ثلاثة أنواع من القدرات: 1

1. الجاهزية النفسية (Psychological Readiness) قدرة الفرد على التعامل مع القلق والغموض والتغير السريع دون فقدان الثقة بالنفس أو الاعتماد المفرط على الآلة.
 2. الجاهزية المعرفية (Cognitive Readiness) قدرة الفرد على التفكير المستقل والنقدي في ظل وفرة المعلومات والمخرجات التي تنتجها الأنظمة الذكية.
 3. الجاهزية الاجتماعية (Relational Readiness) قدرة الفرد على الحفاظ على العلاقات الإنسانية والتعاون والتعاطف في عالم تزداد فيه التفاعلات مع الأنظمة الذكية.
- وترى الورقة أن هذه الأبعاد الثلاثة تشكل الأساس الحقيقي للاستعداد للمستقبل.

الخلاصة: «كلما

أصبحت الآلات أكثر ذكاءً، أصبحت القدرات الإنسانية أكثر أهمية.»
فالذكاء الاصطناعي لا يجعل المهارات البشرية أقل قيمة، بل يزيد الحاجة إليها.



شرح سياسة الطاقة في الاتحاد الأوروبي



تصل سياسة الطاقة في أوروبا اليوم إلى مرحلة إعادة تشكيل عميقة، مدفوعة بتداخل عوامل الجغرافيا السياسية، وضغوط التحول المناخي، ومتطلبات تعزيز التنافسية الاقتصادية. وفي هذا السياق، يقود دان يورغنسن توجهًا أوروبيًا جديدًا يهدف إلى بناء منظومة طاقة أكثر ترابطًا ومرونة واستدامة، بحيث لا يقتصر التحدي على إنتاج طاقة نظيفة، بل يمتد إلى إدارة سلسلة متكاملة من التوليد إلى الاستهلاك.

ويُعد تخزين الطاقة عنصرًا محوريًا في هذا التحول، إذ يسمح بالاستفادة من فائض الإنتاج في أوقات الذروة وإعادة توزيعه عند الحاجة، ما يعزز استقرار الإمدادات ويقلل الهدر ويجعل الطاقة المتجددة أكثر موثوقية على المدى الطويل.

إلى جانب ذلك، تبرز كفاءة الطاقة كأداة أساسية لإعادة تشكيل الطلب، من خلال نظام أكثر ارتباطًا بالسعر والأداء بدلًا من الاعتماد على وفرة الإنتاج فقط. هذا التحول يعيد توجيه سلوك الاستهلاك نحو مزيد من الترشيد، ويدعم في الوقت نفسه انتشار الحلول منخفضة الانبعاثات.

ويظل نجاح هذه السياسات مرتبطًا بدرجة التكامل بين الدول الأوروبية ضمن ما يُعرف بمفهوم "اتحاد الطاقة"، وهو مشروع يهدف إلى تحويل الأسواق الوطنية المتفرقة إلى منظومة موحدة قادرة على تعزيز أمن الإمدادات وتقليل الاعتماد الخارجي، مع دمج أوسع لمصادر الطاقة المتجددة.

ومن الناحية الاقتصادية، يفتح هذا التحول المجال أمام خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، بما يتيح بيئة أكثر استقرارًا للاستثمار في القطاعات كثيفة الاستهلاك للطاقة. غير أن تحقيق ذلك يظل مرهونًا بتجاوز التباينات السياسية والمصالح الوطنية التي قد تعيق مسار التكامل.

في المحصلة، تتجه سياسة الطاقة الأوروبية نحو نموذج أكثر تكاملًا يجمع بين الأهداف البيئية والاقتصادية، إلا أن فعالية هذا النموذج ستعتمد على قدرة الاتحاد الأوروبي على تحويل الرؤية المشتركة إلى بنية تشغيلية موحدة وقابلة للتنفيذ.



التكلفة الباهظة لتأجيل التغيير



القيادة الشجاعة لا تُقاس بما لدى القائد من معرفة، بل بقدرته على تحويل هذه المعرفة إلى قرارات حاسمة تُنقذ حق النهاية. كثير من المؤسسات تدرك ما تحتاج إلى تغييره، لكنها تتعثر عند لحظة التنفيذ، فتستبدل الفعل بالتأجيل، والحسم بالانتظار. غير أن التأجيل ليس حيادًا، بل خيارًا مكلف يترك أثره مع الوقت.

كل قرار يُرجّل إلى المستقبل يترك وراءه تكلفة خفية: أنظمة تقنية تتقادم وتزداد تعقيدًا، فرص سوقية يسبق إليها المنافسون، وكفاءات تبحث عن بيئات أكثر حركة ووضوحًا. ومع مرور الوقت، يتحول هذا البطء إلى عبء بنيوي يحّد من قدرة المؤسسة على النمو والتكيف.

وتتجلى خطورة التردد بوضوح في التحولات الكبرى مثل الانتقال إلى الحوسبة السحابية أو الاستمرار في دعم منتجات لم تعد ملائمة للمستقبل. فالإبقاء على الوضع القائم قد يبدو آمنًا، لكنه في الحقيقة يراكم نقاط ضعف لا تظهر فورًا لكنها تتضخم تدريجيًا.

الخروج من هذا النمط يبدأ بتغيير زاوية النظر: عدم اتخاذ القرار هو قرار بحد ذاته، له كلفته التي يمكن قياسها. وعندما تُحسب هذه الكلفة بوضوح، يتحول السؤال من "هل نتغير؟" إلى "ما حجم الخسارة إذا لم نتغير؟".

كما أن وضوح الصورة المستقبلية للتغيير يساعد على تقبل صعوبته المؤقتة، إذ يصبح الانتقال خطوة نحو تحرير الطاقات بدلًا من كونه مجرد عبء إضافي. وفي المقابل، يظل هاجس الكمال أحد أبرز أسباب التعطيل، بينما الواقع يفرض أن التقدم السريع، حتى مع بعض النواقص، أفضل من انتظار مثالية لا تأتي.

الفارق الحقيقي اليوم ليس بين من يملك المعرفة ومن يفتقدها، بل بين من يجرؤ على التحرك ومن يبقى في مكانه. الزمن لا يكافئ الانتظار، بل يكافئ السرعة في اتخاذ القرار.



كيف تؤثر الهوية في رواد الأعمال

للممارسة نفسها بدافع الحاجة أو الشغف، ثم تطور مشروعه كامتداد لهويته. في هذا النمط، تُمنح الأولوية للاستمرارية والأصالة، بينما يُنظر إلى الربح كعامل ضروري لضمان بقاء المشروع لا كغاية مستقلة.

في حين يرى التبشيريون أن المشروع أداة للتأثير تتجاوز حدود السوق، إذ يُستخدم لتوسيع أثر اجتماعي أو بيئي أو فكري. ولا يُقاس النجاح لديهم بحجم العائد المالي فقط، بل بمدى انتشار الفكرة وتحقيق التغيير.

ورغم وضوح هذا التصنيف، فإن الحدود بين الأنماط ليست صلبة؛ إذ قد يجمع رائد الأعمال بين أكثر من توجه في الوقت نفسه. غير أن اختلاف هذه الهويات داخل الفريق الواحد قد يؤدي إلى تباين في تعريف النجاح نفسه، وليس فقط في طرق تحقيقه.

وبذلك تتضح ريادة الأعمال كظاهرة متعددة الدوافع، حيث يتجاوز منطق المنافسة مع منطق الانتماء ومع منطق الرسالة، بينما تظل الهوية هي العامل الأعظم في توجيه القرار الريادي.

لا يمكن اختزال ريادة الأعمال في صورة واحدة تقليدية تقيس النجاح بالربح أو النمو فقط، إذ تُظهر أبحاث جامعة فيربورغ أن دوافع رواد الأعمال أكثر تنوعاً وارتباطاً بالهوية الاجتماعية والقيم الشخصية.

فالهوية الاجتماعية أي الطريقة التي يُعرّف بها الفرد نفسه من خلال انتماءاته وأدواره وقيمه تلعب دوراً مباشراً في توجيه سلوكه للمؤسس واختياراته. وقد بيّنت دراسة شملت 49 مؤسساً لشركات في قطاع معدات الرياضات الجبلية في سويسرا وألمانيا وفرنسا وجود ثلاثة أنماط رئيسية: الداروينيون، الجماعانيون، والتبشيريون.

الداروينيون يتعاملون مع السوق بوصفه ساحة تنافس، حيث تُقاس النجاحات بالتفوق على الآخرين وتحقيق النمو والحصة السوقية. وتشكل قراراتهم غالباً بلغة استراتيجية تركز على الربح والميزة التنافسية.

أما الجماعانيون فتتحدد علاقتهم بريادة الأعمال من خلال ارتباطهم المباشر بالمجتمع الذي ينتمون إليه. كثير منهم بدأ من داخل



كيف تستعد عُمان لقيادة صادرات الهيدروجين عالمياً؟

تطوره مجموعة ACME، والقرر تشغيله تجارياً في عام 2026، أول اختبار عملي لهذا النموذج. كما تعزز «رؤية عُمان 2040» هذا التوجه من خلال ربط أهداف التنوع الاقتصادي بالأمن المائي والغذائي ضمن إطار وطني موحد.

وتشير تجارب دول أخرى مثل ناميبيا وتشيلي إلى أن الحوكمة التكاملة أصبحت عاملاً حاسماً في نجاح مشاريع الهيدروجين، إذ تساعد على تجنب التأخير التنظيمي والاعتراضات المجتمعية والمخاطر البيئية.

وتؤكد التجربة العُمانية أن نجاح اقتصاد الهيدروجين مستقبلاً لن يعتمد فقط على وفرة الطاقة المتجددة، بل أيضاً على قدرة الدول على إدارة مواردها الطبيعية بكفاءة، وتحقيق توازن مستدام بين التنمية الاقتصادية واحتياجات المجتمع والبيئة.

رغم ما تعانيه عُمان من شح شديد في المياه، تتوقع الوكالة الدولية للطاقة أن تصبح من بين أكبر ستة مصدّرين للهيدروجين المتجدد عالمياً بحلول عام 2030. ويعود ذلك إلى امتلاكها موارد استثنائية من الطاقة الشمسية وطاقات الرياح، إلى جانب نموذج حوكمة متكامل يربط بين قطاعات الطاقة والمياه والغذاء.

وتُظهر التجربة العُمانية أن التحدي الحقيقي لا يكمن في توفير المياه اللازمة لإنتاج الهيدروجين الأخضر عبر التحلية، بل في إدارة الموارد المائية بشكل يوازن بين احتياجات الصناعة والزراعة والمجتمعات المحلية. ولهذا اعتمدت السلطنة نهجاً يقوم على التخطيط المشترك بين القطاعات المختلفة، وإعادة توظيف المياه المحلاة لدعم الأمن الغذائي، وإدماج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن تصميم المشاريع منذ البداية.

ويُعد مشروع الهيدروجين المتجدد الذي

التصنيع لدى الدول الصديقة كخيار وسيط للتجارة العالمية



يشهد الاقتصاد العالمي مرحلة إعادة تشكيل واضحة في أنماط التجارة وسلاسل القيمة، في ظل تباطؤ التجارة الدولية وتزايد عدم اليقين الاقتصادي، إضافة إلى تراجع الترابط التجاري والاستثماري بين الولايات المتحدة والصين. هذا التحول لا يقتصر على تبادل السلع، بل يمتد إلى إعادة توزيع مواقع الإنتاج والاستثمار عالمياً.

يقود هذا التغير مزيج من السياسات الاقتصادية، أبرزها توجه بعض الاقتصادات الكبرى نحو تعزيز الاعتماد على الذات، مقابل توسع نهج "التصنيع لدى الدول الصديقة"، الذي يعتمد على نقل الإنتاج إلى دول حليفة أو قريبة جغرافياً بدلاً من الاعتماد على مورد واحد. وقد أدى ذلك إلى إعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية التي تربط مراحل الإنتاج عبر عدة دول.

هذا التحول يخلق آثاراً متباينة على الدول النامية. فبعضها يستفيد من جذب الاستثمارات وتوسيع القاعدة الصناعية، خصوصاً في دول تمتلك قدرات تصنيع متوسطة مثل فيتنام والمكسيك. في المقابل، قد تتأثر دول أخرى إذا تراجع الاعتماد على التصنيع الخارجي لصالح الإنتاج المحلي في الاقتصادات المتقدمة، خاصة مع تسارع الأتمتة.

تتوزع الفرص الجديدة حسب نوع الصناعات؛ فالمنتجات الصناعية المعقدة مثل الإلكترونيات وقطع السيارات تميل إلى البقاء ضمن شبكات تصنيع متقدمة، بينما تفتح السلع الأقل تعقيداً المجال أمام الاقتصادات النامية منخفضة الدخل للمنافسة. هذا يعيد رسم خريطة التصنيع العالمية بشكل أكثر تشتتاً وتنوعاً.

في المحصلة، لا تتجه العولة نحو التراجع، بل نحو إعادة تنظيم شكلها الجغرافي، مع بقاء المستهلكين أقل تأثراً من ناحية الأسعار في المدى القصير، واستمرار اعتماد الإنتاج على شبكات متعددة من الدول بدل مركز واحد.



انس المهارات... وظف من يعرف كيف يكتشف الحل



تشهد بيئة العمل الحديثة تحولاً في معايير التوظيف، حيث لم يعد امتلاك المهارات الثابتة كافياً، بل أصبحت القدرة على التعلم المستمر والتكيف السريع هي العامل الأكثر أهمية. هذا التغير يأتي في ظل تسارع تقادم المهارات، بحيث تصبح المعرفة المكتسبة اليوم أقل فاعلية خلال فترة قصيرة، ما يفرض على الشركات البحث عن نوع جديد من الموظفين.

هذا النوع من الكفاءات يُعرف بمرونة التعلم، وهو مزيج من الفضول الذهني، والقدرة على التعامل مع الغموض، وتكييف المعرفة في سياقات جديدة، إلى جانب الوعي الذاتي والقدرة على تقبل الخطأ والتعلم منه. وتشير التقديرات إلى أن هذه الصفة لا تتوفر إلا لدى نسبة محدودة من القوى العاملة، رغم أهميتها المتزايدة.

تسعى الشركات الكبرى اليوم إلى توظيف أشخاص قادرين على "التعلم السريع" بدلاً من الاكتفاء بالأكبر خبرة أو معرفة، لأن البيئات المعقدة والمتغيرة تجعل من الصعب الاعتماد على الخبرة السابقة وحدها. ويُنظر إلى هذه القدرة باعتبارها حاسمة في التمييز بين من يحافظ على قيمته المهنية ومن يتراجع دوره مع تغير الظروف.

تنعكس أهمية مرونة التعلم أيضاً على أساليب التوظيف والتقييم، حيث تركز القابلات الحديثة على طريقة التفكير في الواقع غير الواضحة، وكيفية التعامل مع نقص المعلومات والتغير المفاجئ في المعطيات، بدلاً من الاكتفاء بالإجابات الصحيحة الجاهزة. كما تعتمد

بعض الشركات على محاكاة واقعية لاختبار سرعة التكيف واتخاذ القرار تحت الضغط.

لكن امتلاك هذه الكفاءة لا يكفي وحده، إذ تتطلب بيئة عمل داعمة تسمح بالتجربة، وتقبل الخطأ، وتشجع على التعلم المستمر. وعندما تتوفر هذه البيئة، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار والتكيف، بينما يؤدي غيابها إلى فقدان الكفاءات المتعلمة وتراجع القدرة التنافسية على المدى الطويل.



فجوة المصداقية: لماذا يحتاج بعض القادة إلى بذل جهد أكبر حتى يُنظر إليهم على أنهم جديرون بالثقة

بعض الأفكار قبل أن تُطرح، ويتراجع الشعور بالأمان النفسي داخل بيئة العمل. وفي المقابل، يمكن تقليص هذه الفجوة عبر ممارسات قيادية واعية مثل توضيح أهداف الاجتماعات مسبقاً، وتشجيع التفكير الجماعي، وتوفير قنوات متعددة للمشاركة، والتركيز على الفكرة نفسها بغض النظر عن صاحبها. بناء بيئة عمل أكثر عدالة في الاستماع لا يتعلق فقط بزيادة عدد الأفكار المطروحة، بل بضمان أن كل فكرة تحصل على فرصة حقيقية للتقييم. عندما يحدث ذلك، تصبح المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على الابتكار واتخاذ قرارات أفضل.

منذ البداية. هذا التفاوت يظهر بشكل أوضح لدى بعض الفئات مثل الموظفين الجدد أو الأقل تمثيلاً، ما يدفعهم إلى الحذر الزائد أو الصمت أحياناً.

في الاجتماعات اليومية، قد لا تُناقش الفكرة بقدر ما يُناقش أسلوب عرضها أو صاحبها، وقد لا تُقبل إلا بعد أن يؤكدتها أكثر من شخص. ومع الوقت، يتغير سلوك الموظفين ليصبح أكثر تحفظاً واستعداداً مفرطاً قبل المشاركة، ما يقلل من العفوية ويضعف جودة التفاعل داخل الفرق.

هذا النمط ينعكس على المؤسسة ككل، حيث تتباطأ عملية اتخاذ القرار، وتُفقد

في كثير من بيئات العمل، لا تُقاس قيمة الأفكار فقط بجودتها، بل أيضاً بالشخص الذي يطرحها. بعض الموظفين تُمنح أفكارهم مصداقية فورية، بينما يحتاج آخرون إلى تكرار الإثبات قبل أن يُؤخذ كلامهم بجديّة. هذه الفجوة غير المرئية تؤثر على تدفق الأفكار، وتبطئ اتخاذ القرار، وتحد من الابتكار داخل المؤسسات.

المشكلة لا ترتبط غالباً بمهارات التواصل، بل بكيفية توزيع الثقة داخل فرق العمل بشكل غير واع. إذ يُسمح لبعض الأشخاص بطرح أفكار غير مكتملة والتفكير بصوت عالٍ، بينما يُتوقع من آخرين تقديم أفكار محكمة وجاهزة



الحج بين ش



يا راحلين إلى منى بقيادي ... هيجتمو يوم الرحيل فـوادي
سرتم وسار دليلكم يا وحشتي ... والعيس أطربني وصوت الحادي
حرمتم جفني المنام لبعدكم ... يا ساكنين المنحنى والوادي
فإذا وصلتم سالمين فبلغوا ... منى السلام أهيل ذاك الوادي
وتذكروا عند الطواف متيماً ... صباً فنى بالشوق والإبعاد
لي من ربا أطلال مكة مرغب ... فعسى الإله وجود لي بمرادي
ويلوح لي ما بين زمزم والصفاء ... عند المقام سمعت صوت منادي
ويقول لي يا نائماً جد السرى ... عرفات تجلو كل قلب صادي
تالله ما أحلى المبيت على منى ... في يوم عيد أشرف الأعياد
الناس قد حجوا وقد بلغوا المنى ... وأنا حجبت فما بلغت مرادي

عبد الرحيم البرعي



ساعرين

بنور على أم القرى و بطيب ...
لثمت الثرى سبعا و كحلت مقلتي ...
و أمسكت قلبي لا يطير إلى (منى) ...
فيا مهجتي : وادي الأمين محمد ...
هنا الكعبة الزهراء . و الوحي و الشذا ...
و يا مهجتي: بين الحطيم و زمزم ...
و في الكعبة الزهراء زينت لوعتي ...
و ردّت الصحراء شرقا و مغربا ...
تلاقوا عليها ، من غني و معدم ...
نظائر فيها : بردهم برد محرم ...
أناخوا الذنوب المثقلات لواغبا ...
و ذلّ لعزّ الله كلّ مسودّ ...
و لو أنّ عندي للشباب بقيّة ...
خففت إليها فوق ظهر نجيب

بدوي الجبل





الأنماط السلبية التي تعيق تحولك في مستقبل العمل



يركز مستقبل العمل على التحول العميق داخل المؤسسات أكثر من تركيزه على تبني التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي أو نماذج العمل المرن. فالتحدي الحقيقي لا يكمن في نقص الأدوات، بل في وجود أنماط تنظيمية قديمة ما تزال تعيق التغيير، وتضعف الابتكار، وتحد من قدرة المؤسسات على التكيف.

من أبرز هذه الأنماط استمرار أسلوب الإدارة القائم على الأوامر والمراقبة، حيث تُدار بعض الفرق بمنطق السيطرة بدل التمكين، حتى في بيئات العمل الحديثة والعمل عن بُعد. هذا النهج يخلق فجوة في الثقة، ويؤدي إلى تركيز الموظفين على إظهار الانشغال بدل تحقيق نتائج حقيقية، في حين تثبت الدراسات أن النماذج القائمة على الثقة والتواصل المباشر تعزز الاندماج والإنتاجية بشكل كبير.

يمتد الخلل أيضاً إلى طريقة قياس الأداء، إذ ما تزال كثير من المؤسسات تعتمد على مؤشرات تقليدية مثل ساعات العمل والحضور وكثافة النشاط، رغم أن القيمة الحقيقية في العمل العرفي ترتبط بجودة التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرار. وتشير البيانات إلى أن العمل المرن والهجين لا يقلل الإنتاجية، بل قد يحسنها ويخفض معدلات الاستقالة، ما يكشف فجوة بين أساليب القياس القديمة وطبيعة العمل الحديثة.

كما تعاني المؤسسات من ضعف فعالية برامج التدريب، حيث تُعامل عملية التعلم كنشاط منفصل عن العمل اليومي، رغم أن الجزء الأكبر من التعلم يحدث عبر التجربة المباشرة والتطبيق العملي والتفاعل داخل بيئة العمل. هذا يجعل كثيراً من مبادرات التطوير محدودة الأثر، خصوصاً في ظل تسارع التغير التقني والحاجة المتزايدة لإعادة تأهيل المهارات.

أما إدارة التغيير، فكثيراً ما تُختزل في خطط وإجراءات شكلية لا تمس الثقافة التنظيمية الحقيقية، ما يؤدي إلى نتائج محدودة رغم اكتمال "الخطة" على الورق. التحول الفعلي يتطلب إعادة التفكير في أسس العمل نفسها، من الافتراضات حول الإنتاجية إلى أسلوب القيادة واتخاذ القرار، مع استعداد داخلي لتحدي الوضع القائم بدلاً من الاكتفاء بتنفيذه.



ما هي الشركة عندما لا يعمل فيها أحد؟

الحاجة إلى التدخل البشري في بعض الوظائف الروتينية بشكل ملحوظ.

ورغم ما يحمله هذا النموذج من كفاءة تشغيلية عالية، فإنه يثير تساؤلات أعمق حول معنى العمل المؤسسي ذاته، وما إذا كانت الشركات المستقبلية ستظل بحاجة إلى بشر في مركز القرار أم ستتحول إلى أنظمة ذاتية النمو. وفي ظل هذا التحول، يصبح التحدي الحقيقي هو إعادة تعريف مفهوم الشركة، والبحث عن حدود الدور الإنساني داخل اقتصاد يتجه بسرعة نحو الأتمتة الكاملة.

تشهد فكرة "الشركة" تحولاً جذرياً مع ظهور نماذج جديدة تعتمد بالكامل على الذكاء الاصطناعي، حيث بدأت تتشكل كيانات رقمية تعمل من دون موظفين أو مكاتب أو هياكل إدارية تقليدية، ومع ذلك تحقق إيرادات فعلية. هذا التطور يعيد طرح السؤال الأساسي: هل تظل الشركة كما نعرفها اليوم هي الوحدة الأساسية للاقتصاد؟

في هذه النماذج الناشئة، لا يقتصر دور الذكاء الاصطناعي على تنفيذ المهام، بل يمتد إلى إدارة العمليات واتخاذ القرارات وتنسيق الأنشطة التشغيلية بشكل شبه مستقل. وقد بدأت شركات ومنصات تجريبية في تحقيق نتائج مالية ملموسة عبر أنظمة وكلاء تدير أعمالاً كاملة بشكل ذاتي، ما يشير إلى انتقال تدريجي من "الأتمتة الجزئية" إلى "الاستقلال المؤسسي".

هذا التحول يفتح الباب أمام أسئلة معقدة تتعلق بالمسؤولية القانونية، وطبيعة الاستراتيجية، ومعنى الثقافة التنظيمية داخل كيانات لا يقودها بشر. فالقوانين الحالية صُممت لشركات بشرية، بينما الواقع الجديد يطرح كيانات رقمية قد تتخذ قراراتها دون تدخل مباشر، ما يجعل تحديد المسؤولية عند الخطأ أكثر تعقيداً.

في الوقت نفسه، لا يزال هذا الاتجاه في بدايته، لكن كبرى شركات التكنولوجيا بدأت بالفعل في بناء أدوات تدعمه، من خلال أنظمة تسمح بإنشاء "قوى عاملة مستقلة" قادرة على إدارة العمليات التشغيلية وخدمة العملاء. ومع توسع هذه التطبيقات، تتراجع



العنصر المفقود في منظومة الشركات وقدرتها على التوسع والنمو



في عام 2018، اتجهت شركة «بيست باي» إلى دخول مجال الصحة التجارية في خطوة غير متوقعة لشركة تعمل أساسًا في بيع الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. جاء هذا التحول مدفوعًا برؤية الرئيس التنفيذي آنذاك هوبرت جولي لتطوير الشركة نحو نموذج أكثر استدامة وأثرًا اجتماعيًا، مع التركيز على دعم كبار السن وتمكينهم من العيش في منازلهم بأمان واستقلالية. وتطوّر هذا التوجه لاحقًا إلى إطلاق «بيست باي الصحية» التي تبنت مفهوم «الرعاية في المنزل» كخدمة متكاملة تجمع بين الأجهزة التقنية والخدمات الصحية.

استفادت الشركة من نمو متسارع في سوق الرعاية الصحية المنزلية الذي يُتوقع أن تصل قيمته إلى مئات المليارات من الدولارات خلال السنوات القادمة، ما منحها فرصة توسع مهمة خارج قطاع التجزئة التقليدي. وقد حققت الوحدة الصحية قيمة سوقية كبيرة خلال فترة قصيرة، مع توقعات بنمو مرتفع في السنوات التالية، الأمر الذي عزز أداء الشركة الأم ومنحها مرونة أكبر في مواجهة تقلبات سوق الإلكترونيات.

يركّز نموذج نجاح «بيست باي» على ما يمكن تسميته بمنهج التوسع، وهو يقوم على ثلاث مراحل مترابطة: تطوير الفكرة، اختبارها وتبنيها، ثم تحويلها إلى مشروع قابل للنمو التجاري. وقد أظهرت التجربة أن التحدي الحقيقي لا يكمن في توليد الأفكار أو احتضانها، بل في القدرة على التوسع الفعلي وتحويلها إلى أعمال مستدامة.

توضح تجربة «بيست باي» أن نجاح الابتكار المؤسسي لا يتحقق بمجرد إطلاق مشاريع جديدة، بل بالقدرة على توسيعها وتحويلها إلى أعمال راسخة ذات أثر اقتصادي وتشغيلي طويل المدى، وهو ما يمنح الشركات مرونة أكبر واستدامة أعلى في بيئات تنافسية متغيرة.



هل يضر العمل عن بُعد بفرصك في الترقية؟



تشير الأبحاث الحديثة إلى وجود فجوة واضحة في الفرص المهنية بين العاملين عن بُعد والعاملين في المقر الرئيسي، رغم تساوي الأداء الوظيفي في كثير من الحالات. فالموظفون الذين يعملون من المنزل بشكل كامل أو جزئي يحصلون غالبًا على فرص أقل في الترقّيات والزيادات، وهو ما يرتبط أكثر بالتصورات الإدارية عن الالتزام وليس بالأداء الفعلي.

تُظهر دراسات متعددة أن أحد أسباب هذا التفاوت هو تحيز غير واع لدى بعض المديرين، حيث يُنظر إلى الحضور الجسدي في المكتب باعتباره مؤشرًا على الانضباط والإنتاجية. في المقابل، يُنظر إلى العمل عن بُعد على أنه أقل التزامًا، حتى في غياب أي بيانات تدعم هذا التصور، ما يؤدي إلى قرارات مهنية غير متوازنة.

عند تزويد المديرين ببيانات أداء موضوعية، يتضح أن العاملين بنظام العمل الهجين يحققون نتائج مماثلة تقريبًا لنظرائهم في المكتب من حيث الترقية والرواتب، بينما يظل العاملون عن بُعد بالكامل أقل حظًا بشكل طفيف رغم تساوي الأداء. هذا يعكس استمرار تأثير الانطباعات الذهنية على التقييم المهني.

كما تشير الأبحاث إلى أن العمل عن بُعد قد يحد من بناء العلاقات المهنية غير الرسمية التي تلعب دورًا مهمًا في التطور الوظيفي، وهو ما يتطلب من المؤسسات تطوير أساليب جديدة لتعزيز التواصل وبناء الشبكات داخل البيئات الافتراضية، بدل الاعتماد على التواجد الفيزيائي كعامل رئيسي للتقدم.

لا يعود التحدي في العمل عن بُعد إلى انخفاض الإنتاجية، بل إلى ضرورة إعادة تصميم أساليب الإدارة والتقييم، والتخلص من التحيزات المرتبطة بالحضور، لضمان فرص مهنية أكثر عدالة تقوم على الأداء الحقيقي لا على شكل العمل.

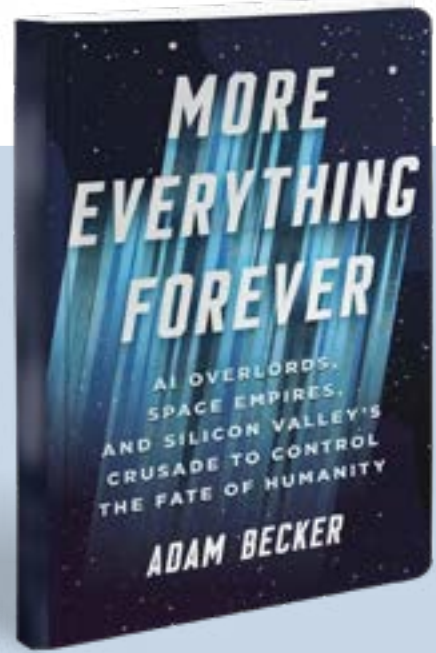


دراسات PALGRAVE في التمويل المؤثر- صناديق الأثر الاجتماعي

تقدم هذه الدراسة تحليلاً تفصيلياً ومعمقاً حول صناديق الأثر الاجتماعي، والتي تمثل محركاً رئيسياً لنمو سوق تمويل الأثر الناشئ وإدارة أصوله. وتنطلق الدراسة من توضيح المراكز الأساسية للاستثمار الاجتماعي المتمثلة في النية المعلنة لإحداث أثر مجتمعي أو بيئي إيجابي إلى جانب تحقيق العوائد المالية، مستعرضة التحولات الاقتصادية التي أعقبت الأزمة المالية لعام 2007 والضغط الأخلاقي التي دفعت المؤسسات المالية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية والاستثمار المستدام لتلبية الاحتياجات العامة في قطاعات حيوية كال التعليم والصحة.

ويستعرض المحتوى دليلاً متكاملاً وموزعاً على سبعة فصول منهجية؛ تبدأ بوضع سياق صناديق الأثر ضمن سوق الاستثمار الاجتماعي العام وتحليل هيكله وفئات أصوله وآليات قياس أدائه. وتنتقل الدراسة بعد ذلك لتقديم تقييم في الأدوات واستراتيجيات الاستثمار وهيكل رأس المال، مع تقديم حالات واقعية تبرز الفرص والتحديات، تليها عملية وصف وتوليف دقيق للاستراتيجيات وتجزئة السوق باستخدام منهجية «التحليل العنقودي» لجميع الصناديق ذات الخصائص التشابهية وتسهيل بحثها.

تُمثل هذه الدراسة مرجعاً أكاديمياً ومنهياً هائلاً؛ فهي تتيح للباحثين والطلاب في تخصصات الاقتصاد، والمالية، والعلوم السياسية، وريادة الأعمال، فهم الهياكل المالية المعقدة لتمويل البرامج المجتمعية. وفي الوقت ذاته، تخدم الدراسة ممارسي ومدراء صناديق الأثر عبر تزويدهم بأدوات عملية لتصميم الصناديق وإدارتها وإعداد تقاريرها، فضلاً عن مساعدة المنظمات الخدمية والوسطاء والهيئات العامة الراغبة في تأسيس صناديق مبتكرة تلي الاحتياجات الاجتماعية الملحة.



الخلاص التقني: مراجعة لكتاب الاستزادة من كل شيء

يستعرض الصحفي العلمي آدم بيكر في كتابه الجديد (لاستزادة من كل شيء أبداً) تقدماً علمياً وفلسفياً طموحاً لرؤى مليارديرات التكنولوجيا حول المستقبل، وفي مقدمتها خطة إيلون ماسك لاستعمار المريخ ونقل مليون إنسان إليه خلال عشرين عاماً كمسألة بقاء للحضارة الإنسانية. ويوضح بيكر، المتخصص في الفيزياء الفلكية، أن الحياة على الكوكب الأحمر ستكون حتماً أسوأ من الحياة على الأرض مهما بلغ حجم الخراب البيئي؛ نظراً لعقبات طبيعية حاسمة كالإشعاعات السطحية الهائلة، والغبار السام، وغياب الضغط الجوي، بالإضافة إلى الصعوبة البالغة في نقل معدات البناء لبناء ملاجئ تحت الأرض، مما يجعل المريخ بيئة بائسة ومكلفة للغاية حتى في توفير الهواء الأساسي للتنفس.

وقد ساهمت هذه التوجهات في صياغة نوع مشوه من الأخلاقيات في وادي السيليكون، حيث يُصوّر التوسع التجاري والتقني كواجب أخلاقي لإنقاذ البشرية من تهديدات افتراضية، بينما تُتجاهل المشكلات المعقدة والملحة في الواقع الراهن كالفقر واللامساواة. وتدعم هذه الأفكار تمويلات طائلة وُجّهت إلى مجتمع «الإيثار الفعال» الذي يستخدم حسابات «طويلة الأمد» غريبة؛ حيث يرى أنصار هذا التوجه أن إنفاق مبالغ مالية على سلامة الذكاء الاصطناعي لتفادي كوارث مستقبلية ضئيلة الاحتمال هو مسعى إنساني أكثر قيمة وجدوى من إنقاذ أرواح حقيقية في الوقت الحاضر عبر مكافحة أمراض مملوسة كالطفيليات والملاريا في المناطق الاستوائية.

وفي الختام، يحلل الكتاب هذه المشروعات المستقبلية بوصفها تجسداً مخيفاً لهواجس قديمة متمثلة في الخوف الفطري من الموت والهروب من حدود الجسد والتنظيم الأرضي، بعد أن حولت التكنولوجيا الأسئلة الفلسفية والدينية الأزلية إلى مجرد مشكلات هندسية. ويقتح بيكر مواجهة هذا اليأس التكنولوجي عبر دعوة حازمة للتعاطف والتركيز على كوكب الأرض الهش والبشر المحيطين بنا، مؤكداً على أهمية تلبية الاحتياجات الإنسانية الراهنة والمعقولة، واستمداد المعنى من تحسين العالم الواقعي وجعله مكاناً أفضل للجميع، بدلاً من الانشغال بأوهام اليوتوبيا والمجرات البعيدة.



تجار الانتباه! حين يصبح الربح الإعلاني بيت القصيد

ويحذر المؤلف من الخطورة البالغة لهذه الصناعة كونها تقمع الانتباه السليم والعميق لصالح انتباه سقيم وسطي يتغذى على اللشيرات الرقمية السريعة، مما يفقد الإنسان قدرته على التأمل وتحقيق الذات. وينتقد الكتاب بشدة تقديم عمالقة التكنولوجيا مثل فيسبوك وتويتر للاعتبارات المالية ورأس المال على القيم الأخلاقية واللدنية، عبر تصميم خوارزميات خفية تلتصص على بيانات المستخدمين وتستغل الدوافع البشرية السطحية لزيادة النقرات والأرباح بصرف النظر عن جودة المحتوى أو سلامته.

وفي المقابل، يؤخذ على أطروحة ووه تشاؤمها المطلق الذي يتجاهل المنافع السياسية والحقوقية للمنصات الرقمية، بالإضافة إلى عجز حوله المقترحة التي تقتصر على وعظ الفرد بتقليل استخدام الإنترنت. فالمنظومة الحالية تحول المستخدمين إلى أيدٍ عاملة مجانية تدر اللبارات على وادي السيليكون، مما يجعل المبادرات الفردية قاصرة عن إحداث تغيير فعلي، ويتطلب بدلاً منها حلولاً جماعية قوية ترسي قواعد الديمقراطية الرقمية وتمنح الناس حق التحكم في كيفية بيع انتباههم وبياناتهم.

يرصد تيم ووه في كتابه «تجار الانتباه» نشأة «صناعة جذب الانتباه» وتطورها منذ الحرب العالمية الأولى، حيث استلهم القطاع الخاص من الحملات الدعائية العسكرية طرقاً مبتكرة لإقناع الجماهير باستهلاك المنتجات. وتطورت هذه الصناعة عبر القرن الماضي لتقوم على استعمار الحياة اليومية للمستهلك وخلق احتياجات جديدة لديه، مستغلة التطور التقني من الراديو إلى الإنترنت لزراعة الانتباه وحصاده، ثم إعادة بيعه للشركات التجارية كعملة ربحية هائلة تضمن نمو الأسواق الرأسمالية.



مهام استراتيجية لتعظيم أثر برامج التدريب في المنظمات غير الربحية



يتجسد المسار الثاني في إسناد مهام تنظيم البيانات وتحديث قواعد معلومات المتبرعين والشركاء باستخدام البرامج التقنية الحديثة، مما يكسب المتدربين خبرة عملية في آليات جودة البيانات ودورها المحوري في اتخاذ القرار.

كما تشمل مجالات التمكين إشراك المتدربين في التواصل الإنساني المباشر عبر إجراء المكالمات الهاتفية الموجهة القائمة على سيناريوهات ومستندات معدة مسبقاً، سواء لشكر

الداعمين أو لاستطلاع الآراء، مما يثري مهاراتهم الاتصالية ويخفف الأعباء الإدارية عن فريق العمل. وتكتمل هذه المنظومة بتكليفهم بصناعة المحتوى المعرفي الخفيف، ككتابة التدوينات والقصص القصيرة وقصص النجاح البسيطة التي تتناسب مع خلفياتهم الأكاديمية الحديثة.

يواكب القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية مسيرة التوسع التنموي التي تقودها رؤية 2030 لبناء قدرات الكفاءات الشابة، مما يفرض أهمية تفعيل برامج التدريب الداخلي كاستثمار حقيقي في طاقات المستقبل. ويتطلب هذا الاستثمار توظيفاً ذكياً يوازن بين متطلبات المنظمات ومصالح المتدربين، بهدف دمجهم في مهام نوعية تبتعد عن الرتابة، وتساهم في رفع الإنتاجية بموارد محدودة عبر مسارات عملية واضحة.

ويبرز المسار الأول في تسخير المهارات الرقمية المتقدمة التي يمتلكها جيل الشباب لخدمة المحتوى الاتصالي للمنظمة، حيث يساهم المتدربون في نشر الواد البصرية والتفاعلية، واقتراح الأفكار المجتمعية، وتحليل أداء الحملات الرقمية تحت إشراف وتوجيه مباشرين. بينما



وتحقق هذه المهام التكاملة غاية المنظمات الناجحة في تحويل التدريب إلى منصة تعليم عملي ذات قيمة حقيقية، بحيث يصبح المتدرب عنصراً فاعلاً في عجلة الإنتاج ويكتسب المهارات الجوهرية لمسيرته المهنية القبلية، دون تكبيد المنظمة أي أعباء تشغيلية تفوق طاقتها.



الاقتصاد المعرفي للذكاء الاصطناعي



وعد الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل كان بسيطًا: تقليل الأعمال الروتينية ومنح الموظفين وقتًا أكبر للتفكير والإبداع. لكن الواقع في كثير من المؤسسات يسير في اتجاه مختلف؛ إذ لم ينخفض حجم العمل، بل ازدادت كثافته وتسارع إيقاعه، حتى أصبح الموظفون أكثر انشغالًا وإرهاقًا رغم تسارع الأدوات.

تشير دراسة ميدانية داخل شركة تقنية إلى أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي أدى إلى توسع نطاق المهام وتسريع تنفيذها، ما دفع الموظفين لإنجاز أعمال أكثر خلال اليوم وتمديد ساعات العمل بشكل غير مباشر. وهكذا تحولت الوعود بتخفيف الضغط إلى تجربة عمل أكثر استنزافًا.

المشكلة الأساسية أن الذكاء الاصطناعي لا يقلل العمل تلقائيًا، بل يعيد توزيعه ويزيد من كثافته، خاصة في بيئات تعتمد على إعادة تصميم حقيقية لطريقة العمل. ومع تزايد الاعتماد عليه، تنقلص المساحات التي كان العقل يحتاجها للتركيز والتعافي، ويصبح اليوم أكثر امتلاءً بالمهام الذهنية المتواصلة.

كما أن ما يُنظر إليه كزيادة في الإنتاجية قد يخفي في الواقع ضغطًا متراكمًا على القدرات الذهنية، مع تدخل أدوار الموظفين، وتلاشي الحدود بين العمل والراحة، وتشتت الانتباه بين مهام متعددة في الوقت نفسه. ومع استمرار هذا النمط، ترتفع التوقعات تدريجيًا وتزداد كثافة العمل أكثر فأكثر.

في المقابل، لا تقتصر القضية على الكفاءة التشغيلية، بل تمتد إلى ما يمكن اعتباره "رأس المال الذهني" للمؤسسات: جودة التفكير، والقدرة على الحكم، والإبداع. واستنزاف هذا المورد لا يقل خطورة عن استنزاف أي أصل اقتصادي آخر.

الاستفادة الحقيقية من الذكاء الاصطناعي لا تتحقق عبر تسريع العمل فقط، بل عبر إعادة تصميمه بما يحمي الانتباه ويوازن بين الإنتاج والتعافي. فالقيمة ليست في إنجاز المزيد من المهام، بل في الحفاظ على وضوح التفكير وجودته.



شراكة المعرفة والابتكار: لماذا تحتاج الجامعات والشركات إلى بعضها أكثر من أي وقت مضى



تشارك الجامعات وقطاع الأعمال في امتلاك الحلول الأساسية لمواجهة تحديات الاستدامة والتحول الاقتصادي؛ إذ توفر المؤسسات الأكاديمية العمق البحثي والرؤى بعيدة المدى، في حين يمتلك القطاع التجاري رأس المال والقدرة على التوسع وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس. ورغم هذه المقومات المشتركة، لا يزال التعاون بين الطرفين دون مستوى إمكاناته الحقيقية نتيجة تباين الأولويات والأطر الزمنية، حيث تقع الشركات تحت ضغوط العوائد المالية قصيرة الأجل وتراجع أهداف الاستدامة، بينما تواجه الجامعات تحديات التمويل واجتذاب قطاع التكنولوجيا للمواهب الشابة نحو الأبحاث التجارية على حساب العلوم القائمة على الاكتشاف.

لتجاوز هذه الفجوة الهيكلية، يتطلب الأمر استثماراً حقيقياً في بناء جسور مرنة تجمع بين الطرفين وفق أطر عمل متكاملة تركز على الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة للتنقل بين البيئتين الأكاديمية والتجارية. ويسهم هؤلاء الخبراء في ترجمة الأبحاث العلمية إلى لغة استثمارية مفهومة تربط بين المخاطر البيئية والمالية، بالتوازي مع تصميم شراكات مرنة تلزم بأهداف استراتيجية طويلة الأجل، مع الحرص على تقديم نتائج ومكاسب أولية سريعة تضمن الحفاظ على زخم التعاون وثقة الشركاء.

وفي ظل الاضطرابات العالمية الراهنة، يمثل هذا التحالف الاستراتيجي التجدد فرصة قيادية مشتركة لبناء قاعدة صلبة من الأدلة والثقة التي تعتمد عليها اقتصادات المستقبل. إن الالتزام بهذا التعاون يحمي مسار الأبحاث الأساسية التي تصنع اختراقات الغد، ويضمن في الوقت نفسه النقل السريع للحلول المبتكرة إلى الأنظمة والمجتمعات التي تحتاجها، مما يحول المعرفة إلى تقدم جماعي مستدام يخدم الجميع.



الذكاء الاصطناعي المحترفون والمبتدئون

تشير أبحاث حديثة إلى أن كثافة استخدام الذكاء الاصطناعي داخل بيئات العمل لا تعني بالضرورة تحقيق قيمة أعلى. فالمعيار الحقيقي ليس عدد مرات الاستخدام، بل جودة التوظيف وقدرة الموظفين على استخدام هذه الأدوات لحل مشكلات معقدة وتحسين طريقة العمل فعليًا.

في إحدى الدراسات داخل KPMG، تبين أن معظم الموظفين يستخدمون الذكاء الاصطناعي بشكل أساسي، لكن نسبة صغيرة فقط توظفه بشكل متقدم ينعكس على الأداء. الاستخدام الفعال لا يقوم على إصدار الأوامر فقط، بل على اعتبار الذكاء الاصطناعي شريكًا في التفكير، يتم توجيهه وتغذيته بالسياق وتطوير مخرجاته عبر التفاعل المستمر.

وتوضح النتائج أن المستخدمين الأكثر تميزًا ليسوا بالضرورة الأكثر خبرة تقنية، بل أولئك الذين يدمجون الذكاء الاصطناعي في سير عملهم بشكل يومي، ويستخدمونه لإعادة صياغة المشكلات، واختبار الافتراضات، وتحسين القرارات، بدل الاكتفاء بتوليد النصوص أو تلخيص المعلومات.

في المقابل، يظل الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في المهام الروتينية وحده محدود الأثر، وقد يؤدي أحيانًا إلى فجوة في الفهم العملي

إذا حلّ محل التجربة المباشرة. لذلك يُحذّر الخبراء من الإفراط في الاعتماد عليه دون بناء معرفة أساسية لدى الموظفين حول طبيعة المهام نفسها.

ولتحقيق استخدام أكثر نضجًا، تحتاج المؤسسات إلى توضيح هدف إدخال الذكاء الاصطناعي، وإعادة تصميم سير العمل قبل دمجها، وتقييم جودة الاستخدام بدلًا من كثرته، إضافة إلى توفير تدريب مستمر يربط التعلم بالعمل اليومي. كما يتطلب الأمر الحفاظ على مهارات التفكير النقدي والخبرة البشرية لضمان عدم تحوّل الذكاء الاصطناعي إلى بديل عن الفهم العميق.

في النهاية، القيمة الحقيقية للذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات لا تتحقق من انتشاره الواسع، بل من قدرته على تعزيز التفكير البشري وتحسين جودة القرار والعمل، لا مجرد تسريعه.

إيجابيات وسلبيات التبني المبكر للتحول الرقمي



صياقتها أو تطويرها أكثر صعوبة. ولهذا تتجه شركات كبرى إلى أدوات تحليل الأنظمة والذكاء البرمجي لفهم البنية الداخلية للتطبيقات وتحسينها، إلى جانب الانتقال التدريجي نحو السحابة والتكامل بين الخدمات المختلفة.

ورغم هذه التحديات، ما يزال للمتبنين الأوائل ميزة واضحة تتمثل في الخبرة التراكمية وفهم ما ينجح داخل مؤسساتهم. لكن الحفاظ على هذه الأفضلية يتطلب خطوة أساسية تتمثل في ربط الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة ضمن منظومة موحدة، بدل استمرار العمل في جزر تقنية منفصلة، بما يضمن رؤية شاملة ورفع كفاءة العمليات وتقليل التعقيد.

تتضح الصورة، إلا أن كلا النهجين يحملان مخاطر: الأول يخلق تعقيدًا تقنيًا متراكمًا، والثاني يؤدي إلى فقدان فرص تنافسية مهمة.

في المقابل، يبرز نهج أكثر توازنًا يقوم على التطوير التدريجي وربط الأنظمة بدل استبدالها بالكامل. فالتقنيات الحديثة مثل "تسيج البيانات" وقواعد البيانات للتجهية تسمح بدمج البيانات الموزعة وتشغيل تطبيقات ذكية فوق أنظمة قديمة دون الحاجة لإعادة البناء من الصفر، ما يخفف من عبء البنية التقنية المتراكمة.

ومع ذلك، تواجه بعض المؤسسات تحديًا يتمثل في تضخم الأنظمة وتداخلها، ما يجعل

الشركات التي بدأت مبكرًا في التحول الرقمي تبدو اليوم في موقع متقدم، لكن هذا التفوق لا يضمن استمرار الريادة. فالتقنيات تتغير بسرعة، والأنظمة التي كانت متطورة في السابق قد تتحول إلى بني معقدة يصعب تطويرها أو ربطها بالمستجدات، ما يطرح سؤالًا حول قدرة هذه المؤسسات على مواصلة الابتكار دون إعادة بناء كامل.

التحول الرقمي لا يُعد مشروعًا له نهاية، بل عملية مستمرة بدأت منذ التسعينيات مع أنظمة إدارة الوثائق وتطورت عبر الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي. وبينما تميل بعض المؤسسات إلى التحديث السريع والمستمر لكل تقنية جديدة، تميل أخرى إلى التريث حتى

تسوندوكو:



فن شراء الكتب وعدم قراءتها



بمرونة والرفق بالنفس عبر تغيير النظرة إلى الكتب التراكمية واعتبارها وفرة معرفية إيجابية بدلاً من النظر إليها كمصدر للذنب، بالإضافة إلى التحرر من فكرة إلزامية إنهاء كل كتاب لا يحقق المتعة أو الفائدة، والتوجه نحو بيع الكتب الزائدة أو التبرع بها لاستعادة توازن المكان وتخفيف العبء النفسي.

ويمكن الحل النهائي في زيادة معدلات المطالعة عبر بناء عادات إيجابية منضبطة تستثمر الأوقات البينية المتاحة خلال اليوم. فالقراءة نشاط من الغاية يمكن ممارسته في فترات التنقل، أو أثناء تناول القهوة الصباحية، أو في استراحات العمل، وقبل النوم؛ وبامتلاك العزيمة والأدوات المناسبة، يستطيع القارئ تحويل هذا التراكم العرفي إلى حافز يومي يحول المعرفة إلى متعة حقيقية مستمرة.

حقيقية تؤثر سلباً على تجربة القارئ ونظريته للمطالعة عندما يبدأ الشراء المستمر في استنزاف الميزانية المالية، أو عندما يتسبب تراكم الكتب في إحداث فوضى مكانية بالمثل وضغط نفسي مستمر. فالقيمة الحقيقية للكتاب اليوم تنبع من محتواه والعلوم المستفادة منه وليس من كونه مجرد سلعة مادية، وعندما تطول القائمة القرائية بشكل مفرط دون إنجاز، ينشأ لدى الشخص شعور بالتقصير والإرهاق يتطلب منه التدخل لمراجعة عاداته وضبط ممارساته القرائية.

وللتغلب على هذه التلازمة، تبرز عدة استراتيجيات عملية تبدأ بوضع حد لشراء الكتب من خلال تخصيص ميزانية شهرية محددة، أو الاعتماد على الكتب الإلكترونية والصوتية لتوفير المساحة. كما يتطلب الأمر التعامل

تُشير الكلمة اليابانية «تسوندوكو» (Tsundoku)، التي يعود أصلها إلى القرن السابع عشر، إلى عادة شراء الكتب وتكديسها دون قراءتها. ورغم أن هذه الممارسة كانت تُعد في الثقافة اليابانية القديمة استثماراً حكيماً للحفاظ على ممتلكات ثمينة تُورث عبر الأجيال، إلا أنها تحولت في عصرنا الحالي إلى ظاهرة عالية ترتبط بشغف القراءة للمزوج بتحدي ضيق الوقت. ويتميز الشخص المصاب بالتسوندوكو برغبته الحقيقية والقوية في المطالعة، مما يجعله يشعر بالاستياء والإحباط لعدم قدرته على إنهاء كتبه التراكمية، وهو ما يفرقه تماماً عن المصاب بـ «الببيلومانيا» (هوس اقتناء الكتب) الذي يكتفي بمتعة التملك والجمع دون أي نية للقراءة.

وتتحول هذه العادة من ممارسة طبيعية تعكس حب المعرفة إلى مشكلة

الذكاء الاصطناعي: بيئة التدريب التي طالما أرادها التعلم والتطوير



للمستخدمين، حتى خارج الأدوار القيادية، ما يخلق نمطًا جديدًا من التعلم المستمر داخل سير العمل.

غير أن الأثر الفعلي يعتمد على طريقة الاستخدام. فالاستخدام السلبي للأدوات قد يؤدي إلى انخفاض في التفكير النقدي والاعتماد المفرط على المخرجات، بينما الاستخدام النشط القائم على التحليل والمراجعة والمقارنة يعزز القدرات الذهنية ويطور أساليب العمل بشكل ملحوظ. وهنا تصبح العقلية هي العامل الحاسم في تحديد أثر الذكاء الاصطناعي على المهارات.

ومن هذا النطلق، تظهر فرصة غير مستغلة لدى المؤسسات، تتمثل في تحويل التفاعل اليومي مع الذكاء الاصطناعي إلى بيئة تعلم منظمة داخل العمل نفسه، بحيث يصبح التطوير جزءًا مدمجًا في سير المهام وليس نشاطًا منفصلًا. وبهذا الشكل، لا يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي كأداة فقط، بل كبنية تدريبية مستمرة تعيد تشكيل المهارات البشرية بدل إضعافها.

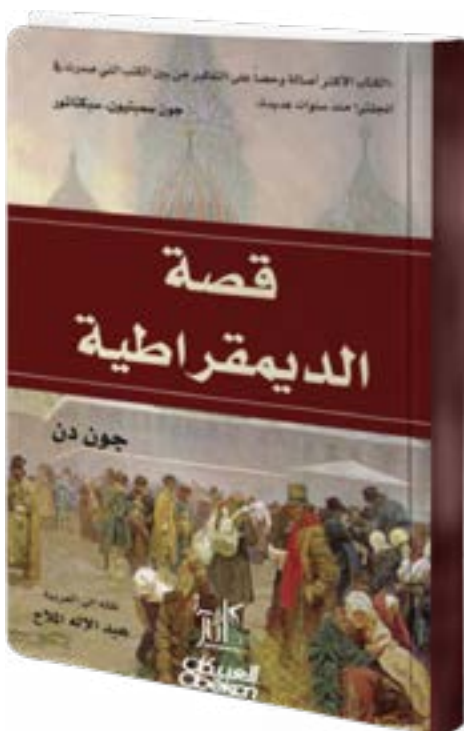
يشكل الذكاء الاصطناعي اليوم بيئة تدريب واسعة النطاق لاكتساب المهارات الإنسانية داخل سياق العمل اليومي. ومع هذا التحول، يبرز سؤال أساسي أمام قادة التعلم والتطوير حول كيفية إعادة تصميم برامج بناء المهارات بما يتناسب مع واقع أصبحت فيه المهام العرفية اليومية تُنجز بمساعدة الأدوات الذكية بشكل متزايد.

في المقابل، تزداد المخاوف من أن يؤدي الاعتماد على الذكاء الاصطناعي إلى تراجع بعض القدرات البشرية نتيجة انخفاض ممارستها للباشرة، مثل الكتابة والتحليل والبرمجة. لكن هذا التحول يكشف أيضًا عن جانب آخر، يتمثل في تعزيز أهمية مهارات أكثر عمقًا مثل التفكير النقدي، والتواصل، والحكم السليم، خاصة عندما يُستخدم الذكاء الاصطناعي كشريك تفكير لا كبديل كامل للإنجاز البشري.

وتشير التجربة العملية إلى أن التفاعل مع الذكاء الاصطناعي يغيّر طبيعة العمل نفسه. فصياغة الطلبات بوضوح، وتحديد النتائج المتوقعة، وتقديم تغذية راجعة دقيقة أصبحت مهارات يومية تتطور بشكل تلقائي لدى



كتاب قصة الديمقراطية



بيركليس كنموذج تعبيرى مثالي عن الديمقراطية الأثينية، حيث تُصوّر كطريقة حياة تقوم على المساواة أمام القانون، والمشاركة في الشأن العام، والاعتزاز بالحرية والمسؤولية الجماعية، مع تمجيد المدينة بوصفها نموذجًا يُحتذى به.

في المقابل، يعرض النص رؤية نقدية معارضة للديمقراطية الأثينية، ترى فيها نظامًا يمنح السلطة للأغلبية الفقيرة على حساب النخب، ويعيد توزيع القوة والثروة بطريقة غير عادلة من منظورها. ويُظهر هذا التباين أن فهم الديمقراطية لم يكن موحّدًا حتى داخل التجربة الأثينية نفسها، بل كان محل جدل دائم بين مؤيدين ومعارضين.

يقدم الكتاب قراءة تحليلية لبدائيات الديمقراطية من خلال تتبع نشأتها في أثينا القديمة، بوصفها أول تجربة تاريخية تشكّل فيها مفهوم "حكم الشعب" داخل إطار سياسي واضح. ويركّز على أن الديمقراطية لم تظهر كنموذج جاهز أو فكرة مكتملة، بل نشأت تدريجيًا ضمن سياق من الصراعات الاجتماعية والسياسية، خاصة بين الطبقات الثرية والفقيرة، ومع محاولات متتابة لإعادة تنظيم المجتمع والدولة.

ينطلق الكتاب من تتبع "كلمة الديمقراطية" وكيف اكتسبت عبر الزمن معاني متعددة، ثم يعود إلى أثينا باعتبارها اللحظة المؤسسة التي ارتبط فيها المفهوم بنظام سياسي وتجربة حياة عامة. ويبرز خطاب

(خادم الحرمين الشريفين) ليس مجرد لقب

