



داخل العدد

- الاختلالات الوظيفية الخمسة في فرق العمل
- أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على الإنتاجية والابتكار وريادة الأعمال
- التدريب العملي بين الجامعة وقطاع الأعمال
- أونكتاد ١٦





الفهرس:

- | | |
|----|--|
| 1 | الاختلالات الوظيفية الخمسة في فرق العمل |
| 6 | أثر الذكاء الاصطناعي التوليدي على الإنتاجية والابتكار وريادة الأعمال |
| 13 | التدريب العملي بين الجامعة وقطاع الأعمال |
| 19 | الدورة السادسة عشرة من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية |

ضعفهم، يجعلون من بناء جوًّ من الثقة في الفريق شيئاً مستحيلاً

2. يتربّ على عدم القدرة على بناء الثقة آثار ضارة، لأنّ هذا يفسح المجال لحدوث الاختلال الوظيفي الثاني، ونعني به الخوف من التعارض. إنّ الفرقاء الذين تُفقدُ الثقة المتبادلة بينهم لا يستطيعون الانخراط في حوار صريح للأفكار. وبدلًا من ذلك، يلجؤون إلى المناقشات المُقتنة والتعليقات الحذرة التي قد تكون بعيدة عن موضوع الحوار.

3. الافتقار إلى تعارض صحيّ هو مشكلة؛ لأنّه يمهد السبيل إلى اختلال وظيفي ثالث في الفريق، هو الافتقار إلى الالتزام. وفي غياب الإفصاح عن الآراء في سياق جدل صريح، نادرًاً ما يلتزم الفرقاء بالقرارات المتخذة، مع أنّهم يتظاهرون بموافقتهم عليها في المجتمعات.

4. بسبب هذا الافتقار إلى الالتزام الحقيقي، يسعى أعضاء الفريق لتفادي المسائلة، وهو الاختلال الوظيفي الرابع. وبدون التزام خطٍّ واضحٍ للعمل، يتربّد الناس - حتى أكثرهم تفانيًّا في عمله - في تبنيه زملائهم للابتعاد عن بعض الأفعال أو أنماط السلوك التي تبدو مؤذية لمصلحة الفريق والشركة التي يعمل لها.

5. يولّد الإخفاق في تقبّلِ أعضاءِ فريقٍ تَحْمُلَ المسؤولية، بيئًّاً يمكن أن يزدهر فيها الاختلال الوظيفي الخامس. وتحدث الغفلة عن النتائج حين يضع أعضاء فريق مصالحهم الشخصية، أو حتى مصالح أقسامهم، فوق الأهداف الجماعية للفريق.

وهكذا، فكما هو الحال في سلسلةٍ كُسِرَتْ إحدى حلقاتها، فإن عمل الفريق يتدهور إذا سُمِحَ حتى لاختلال وظيفي واحد بالنجاح.

الاختلالات الوظيفية الخمسة في فرق العمل

The Five Dysfunctions of a Team

ترجمة: د. خضر الأحمد

تنسيق وختصار: د. عبير آله رشي (بتصرف)
مديرة مكتب رئيس مجلس الإدارة - مجموعة دعبور
الصناعية

مقدمة

ثمة حقيقةتان جوهريتان لا بد من أخذهما في الحسبان:

أولاًهما- أن عمل الفريق النموذجي في معظم الشركات يظل موضوعاً مضللاً وغير واضح.

ثانيةهما- أن الشركات تتحقق في تنفيذ عمل الفريق لأنها تقع، دون أن تدري، ضحية خمسة شرائط طبيعية، لكن خطيرة، يمكن تسميتها الاختلالات الوظيفية الخمسة في الفريق.

من الممكن فهم هذه الاختلالات الوظيفية خطأً أنها خمس قضايا مستقلةٍ إحداها عن الأخرى، ويمكن التعامل مع كلٍ منها بمعزلٍ عن غيرها من القضايا. بيد أنها، في الواقع، تكون نموذجاً توجّدُ بين أقسامه علاقة متبادلة.

فهم الاختلالات الوظيفية الخمسة

1. أول اختلال وظيفي هو غياب الثقة بين أعضاء الفريق، فالأعضاء غير المنفتحين أحدهم على الآخر، والذين يكتمون عن زملائهم الأخطاء التي يرتكبونها ونقاط

الاختلال الوظيفي الأول: غياب الثقة

دور القائد في بناء الثقة

أهم ما يمكن للقائد عمله للتحريض على بناء الثقة بين أعضاء فريقه هو (قبل كل شيء) إظهاره قبوله انتقاد الآخرين له، وهذا يجعل مسؤوسيه يقبلون بانتقادهم أيضاً، على قادة الفرقاء خلق جو يمنع توجيه اللوم إلى المنتقدين.

الاختلال الوظيفي الثاني: الخوف من التعارض

يعرف الفريق الذي ينخرط أعضاؤه في اختلافات بناءً أن قصده الوحيد التوصل إلى أفضل حل ممكن في أقصر مدة ممكنة، إنهم يناقشون المشكلات ويسوّونها بطريقهٍ أسرع وأكمل من الفرقاء الآخرين، ثم إنهم يغادرون قاعة الاجتماعات دون أي رواسب تسبب لهم الألم، وبذلًّا من ذلك، فهم يخرجون بحماسة واستعدادٍ لمعالجة قضيًّا أخرى.

التغلب على الاختلال الوظيفي الثاني

تُرى، كيف يقوم فريقٌ بتعزيز طاقته ورغبته في الانهكاك في تعارضٍ صحيٍّ؟ الخطوة الأولى هي الاعتراف بأن التعارض بناءً، وأن كثيًراً من الفرقاء يميل، لسوء الحظ، إلى تفاديه.

حين يعتقد بعض أعضاء الفريق بأن الاختلاف غير ضروري، فثمة فرصة ضئيلة لحدوثه.

بيد أن هناك بعض طرائق بسيطة لجعل التعارض ضروريًّاً وبناءً، أهمها:

• **التنقيب:** أعضاء الفرقاء الذين يميلون إلى تجنب الاختلاف بينهم، يجب عليهم، من وقت إلى آخر، أداء دور "المنقب عن الاختلاف". المنقب: هو شخص يستخرج الاختلافات الدفينة ضمن الفريق الواحد، ثم يسلط الضوء عليها، وقد يرغب فريق في تعين عضو منه لأداء هذا الدور خلال اجتماع أو جلسة للتداول في أمر ما.

تشغل الثقة موقع القلب في فريق متماسكٍ وفاعلٍ، وبدونها يكون عمل الفريق كله مستحيلاً، ويطلب هذا النوع من الثقة المميزة من أعضاء الفريق العظيم أن يتقبل كلّ منهم الانتقادات التي يوجهها إليه زملاؤه، وأنْ يكون واثقاً بأن هذه الانتقادات لن توظف لزيادته. ومن هذه الانتقادات الضعف، نقص المهارات، العيوب الشخصية، الأخطاء، طلبات المساعدة.

التغلب على الاختلال الوظيفي الأول

تُرى، كيف يمكن لفريق البدء ببناء الثقة؟

لسوء الحظ، لا يمكن بناء الثقة بين عشية وضحاها، إذ إنها تستلزم معلوماتٍ عن الآخرين يحصل عليها أعضاء الفريق بمرور الزمن، وفهمًا عميقًا للسمات الفريدة لكلٍّ من أعضاء الفريق. ييد أنه إذا انتهج الفريق أسلوبًا مرتكبًا، فبمقدوره إحداث تسرُّعٍ دراميٍّ للعملية، وبناءً الثقة في مدةٍ قصيرةً نسبيًّا. وفيما يلي بعض الوسائل التي تساعد على ذلك:

1. **تَعْرِفُ التواريُخ الشخصية:** لا يتطلب هذا الأسلوبُ أكثر من الدوران حول طاولة الاجتماعات خلال اجتماع، والطلب من أعضاء الفريق الإجابة عن قائمة قصيرة من الأسئلة المتعلقة بذواتهم.

2. **تَعْرِفُ فاعلية الفريق:** يستلزم هذا الإجراء من أعضاء الفريق تحديدَ أهم إسهام قدمه كلٌّ من أعضائه، وأيًضاً، المجال الذي يتحمّل عليهم إما تحسينه أو إلغاؤه، وذلك لمصلحة الفريق.

3. **تَعْرِفُ الشخصية والخيارات السلوكية:** إن أشد الوسائل فعاليةً وديموميةً لبناء الثقة في فريق، معرفةُ الخيارات السلوكية وأنماط شخصيات أعضاء الفريق.



2- اليقين وعدم الارتياب: يفخر الفرقاء العظيمون أيضًا، بقدرتهم على قبولهم جميعاً إنفاذ قرار بعد اتخاذه، وعلى انتهاجهم طرائق واضحةً لذلك، حتى لو كان لديهم بعض الارتياب وعدم اليقين في صحة القرار.

التغلب على الاختلال الوظيفي الثالث

تُرى، كيف يتصرف فريق لتنمية التزامه؟

الجواب هو: أن يتخذ خطواتٍ معينةً لجعل درجة الوضوح عاليةً جدًا، وأن يتقييد بالمواعيد المتفق عليها، وأن يقاوم إغراءً للإجماع واليقين.

وفي هذا السياق، نرى من الملائم تقديم أساليب ومبادئ تتسم بالبساطة والفعالية، أهمها:

1. الاهتمام بالمراسلات: في نهاية كلٍّ من اجتماعات فريق، يتعين عليه القيام بمراجعة صريحة للقرارات الرئيسية التي اُتّخذت خلال الاجتماع، والاتفاق على تلك القرارات التي يجب إرسالها إلى الموظفين، أو غيرهم، من أصحاب العلاقة.

2. التقيد بالمواعيد النهائية: من أفضل الوسائل لتوكيد الالتزام التقيد بمواعيد نهائية واضحة، واحترام تلك المواعيد.

دور القائد في تقوية الالتزام

يجب على القائد- أكثر من أي عضو آخر في الفريق- أن يكون مرتاحاً في حال اتخاذ قرار قد يتبيّن في وقت لاحق أنه كان خطأً، ويتّبعه أيضًا على القائد أن يستمر في دفع الفريق إلى وضع حد للمناقشات التي تطول أكثر من اللزوم، وأن يتقييد بجدال الأعمال التي وضعها الفريق، الشيء الذي لا يجوز للقائد فعله، إيلاء اليقين والإجماع أهميةً بالغةً.

• التدخل لتهيئة النقاش عند اللزوم: خلال عملية البحث عن تعارض، يحتاج أعضاء الفريق إلى تدريب بعضهم بعضاً على عدم التراجع عن نقاش صحي، بيد أنه إذا دخل النقاش في مرحلة ساخنة وغير مثمرة، وشعر المشاركون في الجدال أن التعارض بينهم قد يتحول إلى خصومة، فلا بد إذ ذاك أن يقوم أحد أعضاء الفريق بالتدخل لإيقاف النقاش الحامي الوطيس، ودعوة المجتمعين إلى التزام الحوار البناء والهادئ.

دور القائد في التغلب على الخوف من الاختلاف

من المهم جدًا أن يتّصف القائد بالقدرة على ضبط النفس حين احتدام النقاش، وعلى توجيه دفة النقاش ليصل إلى شبه اتفاق.

إن قدرة القائد على أن يضع شخصياً نموذجاً لنهج مناسب للاختلاف أمرٌ ضروريٌّ، فمحاولة تفادي القائد حدوث تعارضٍ حين يكون الاختلاف ضروريًّا ومثمرًا - وهذا ما يفعله كثير من المديرين - تؤدي إلى تعزيزه لهذا الاختلال الوظيفي.

الاختلال الوظيفي الثالث: الافتقار إلى الالتزام

في سياق عمل الفريق، يقتضي الالتزام الوضوح والدقة في المواعيد، ويتّحد الفرقاء العظيمون قراراتٍ واضحةً في الوقت المناسب، ثم يقوم جميع الأعضاء، حتى أولئك الذين لم يوافقو على القرارات، بإإنفاذها بعد انفصالهم، متّيقّنين أنه لن يتردد أحدٌ في دعم ما اتفقَ عليه. أهم سببين لضعف الالتزام هما:

1- الرغبة في التوصل إلى إجماع: يدرك الفرقاء العظيمون خطأ العمل على التوصل إلى إجماع على الرأي، إنهم يفهمون أن الناس العاقلين لا يلحّون على غيرهم لاعتماد قراراتهم، إذ إن كلَّ ما هم بحاجة إليه معرفة أنه جرى الاستماع إلى آرائهم ودراستها.

الاختلال الوظيفي الرابع: تفادي المساءلة

يعني تفادي المساءلة avoidance of accountability، في سياق عمل الفريق، أن يطلب مثلاً بعض أعضاء الفريق من زميل لهم القيام بأداء معين، أو سلوك تصرفاتٍ معينة، فإذا لحق الأذى بالفريق نتيجة هذا الطلب، فإنهم ينأون بأنفسهم عما جرى، بيد أن الفرقاء العظام لا يفعلون ذلك، إذ إن الفريق كله يتحمل تنتائج الأخطاء المرتكبة.

التغلب على الاختلال الوظيفي الرابع

تُرى، كيف يتصرف الفريق للتغلب على هذا الاختلال؟ السبيل إلى ذلك هو اتهاج بضعة أساليب تقليدية في الإدارة، نعتقد أنها فعالة بقدر ما هي بسيطة:

1- **إعلان الأهداف والمعايير:** ثمة طريقة جيدة كي لا يلقي أعضاء فريق بعضهم على بعض مسؤولية خطأ رئيسي، الطريقة هي أن يُعلن الفريق جهاراً وبدقة ما هو عازم على إنجازه، وكيف يجب أن يتصرف كل شخص كي ينجح العمل.

2- **مراجعات التقدم البسيط والنظمي:** يتبعن على أعضاء الفريق أن يتصل بعضهم ببعض بانتظام، إما كتابياً أو شفهياً، وذلك لشرح موقفهم مما يفعله زملاؤهم في الفريق خلافاً للأهداف والمعايير المتفق عليها.

3- **مكافآت الفريق:** إن تحويل المكافآت الممنوحة للأداء الفردي إلى الفريق كله يولد لدى الفريق ثقافة سموّ العمل الجماعي على الأداء الفردي.

دور القائد في غرس خصلة عدم تفادي المساءلة

يتجلّى أحد أصعب التحديات التي يواجهها قائد، في غرس خلّة عدم تفادي المساءلة في فريقه، بيد أنه بعد زرع القائد ثقافة تحمل المسؤولية بصدر رحب في فريقه، يجب عليه أن يكون

مستعداً لأداء دور حكيم و وسيط في حال حدوث خلل في أداء الفريق.

ومع ذلك، لا بد أن يكون جلّياً لجميع أفراد الفريق أن تحمل المسؤولية يجب أن يكون جماعياً، وأن القائد لن يتربّد في التدخل حين الضرورة.

الاختلال الوظيفي الخامس: الغفلة عن النتائج

يتجلّى الاختلال الوظيفي الأخير في نزوع أعضاء الفريق إلى الاهتمام بشيء مغاير لأهدافهم الجماعية، لذا فإن التركيز الشديد على مقاصد معينة ونتائج معرفية بوضوح، مُتطلّب لأي فريق جيد.

النتائج ليست مقصورة على العائدات المالية، كالربح، أو عائدات المساهمين، الواقع أن لهذا الاختلال الوظيفي تعريفاً أوسع بكثير، إذ إنه مرتبط بالأداء المستند إلى النتائج.

كل شركة جيدة تبيّن ما تخطط لإنجازه في مدة معينة، ثم إن الأهداف التي تضعها هي التي تحقق الأرباح إذا ما كان وضعها سليماً.

لكن ما هو الهدف الذي يجب على فريق التركيز عليه إضافةً إلى النتائج؟ إن وضع الفريق ووضع أفراده هما المرشحان الأساسيان للإجابة عن هذا السؤال.

أ. **وضع الفريق:** المهم لأعضاء بعض فرق العمل، هو مجرد أن يكونوا أعضاء فيها. أمّا تحقيق نتائج معينة، فقد يكون هدفاً مرغوباً فيه لهؤلاء الأعضاء، لكنه، بمنظورهم، غير جدير بتقديمهم أي تضحياتٍ أو إحداث أي إرباك لهم !!

ب. **وضع الأفراد:** يجب على الفريق الفعال أن يولي أهدافه الجماعية أهمية أكبر من الأهداف الفردية لأعضائه.



يقدموا المكافآت وينسبوا الفضل إلى أولئك الذين يساهمون بفعاليةٍ في إنجاز أهداف الفريق.

خاتمة

يمكن الاستخلاص مما سبق أن عمل الفريق هو، في نهاية المطاف: ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ مدة طويلة من الزمن، وأن النجاح ليس مجرد إتقان كيفية تطبيق نظرية إدارية بارعة ومعقدة؛ بل هو امتلاك فطرةٍ سليمةٍ توجهك لمستوياتٍ استثنائيةٍ للنظام والمثابرة.

إنه من العجيب أن نعتقد أن السبب في نجاح الفريق كون أعضائه بشرًا، فالبشر خطاؤون، ولكنه حقيقة يعود لإقرارهم بأنهم بشر، وهو مما سيدفعهم للسعي الحثيث كي يتغلبوا على ميلهم الطبيعي إلى عَدَّ الثقة، والتعارض، والالتزام، والمساءلة، والتركيز على النتائج، ميلًا خادعًا.

ملخص كتاب (الاختلالات الوظيفية الخمسة في فريق عمل)، P. Lencioni The Five Dysfunctions of a Team، المؤلف مؤسس ورئيس المجموعة The Table Group، المتخصصة في تقديم الاستشارات الإدارية، وبخاصة في تطوير فرق العمل وتحسين أداء الشركات، من منشورات: Soundview Executive Book Summaries

التغلب على الاختلال الوظيفي الخامس

تُرى، كيف يتصرف فريق للتغلب على هذا الاختلال؟ السبيل إلى ذلك هو إيضاح الأهداف، وقصْر المكافآت على تلك الأنماط من السلوك والأفعال التي تسهم في تحقيق النتائج المستهدفة.

أ. الإعلان العام للنتائج: إن فرق العمل التي تعلن جهارًا أنها راغبة في تحقيق نتائج معينة، غالباً ما تعمل بجدٍ وإرادةٍ مخلصةٍ لبلوغ تلك النتائج.

ب. المكافآت الممنوحة بناءً على النتائج: ثمة طريقة فعالة للتثبت من أن أعضاء الفريق يركزون انتباهم على النتائج: إنها ربط مكافآتهم، وبخاصة تعويضاتهم، لتحقيق هذه النتائج المعينة.

دور القائد في تركيز اهتمام فريق على النتائج

ربما كان أهم اختلال وظيفي يتحتم على القائد التعامل معه هو: عدم تركيز فريقه على النتائج، وحين يشعر أعضاء الفريق بأن ثمة شيئاً آخر يوليه القائد اهتماماً أكثر من النتائج، فإنهم يولون هذا الشيء اهتماماً الأول، لذا يجب على قادة فرق العمل أن يكونوا بعيدين جدًا عن الأنانية، وموضوعيين، وأن

5 Dysfunctions of a Team

High Performance Team

- Outstanding and recurring team results
- Highly motivated and engaged team
- Poor performers are managed and held accountable
- Same standards apply to everyone
- Buy in and alignment on common objectives
- Clear direction and priorities
- Highly engaged team members
- Confront problems and issues quickly
- Develop practical solutions
- Get input from team members, minimal politics
- Safe environment to speak up
- Team members help each other
- Leverage strengths for the team

Dysfunctional Team

- Inattention to Results
- Avoidance of Accountability
- Lack of Commitment
- Fear of Conflict
- Lack of Trust
- Poor performance and results
- High team turnover
- Missed deadlines and key deliverables
- Poor performance is tolerated and creates environment of resentment
- Ambiguous direction and priorities
- Revisit discussion again and again
- Absenteeism
- Go around problems
- Do not confront tough issues or behaviours
- Lack of transparency drives confusion
- Hesitate to ask for help
- Conceal weakness
- Dread meetings and avoid team members

مدخلات معطاة. تُدرب نماذج اللغة الكبيرة على كميات كبيرة من البيانات وتستخدم خوارزميات للتنبؤ بالكلمة أو العبارة التالية الأكثر احتمالاً في التسلسل وتتيح هذه الخاصية إنتاج محتوى متماسك له علاقة بالسياق.

تلخص هذه المقالة أهم ما ورد في دراسة قام بها خبراء من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في شهر حزيران من العام الجاري 2025 بهدف تقديم رؤية حول آثار الذكاء الاصطناعي التوليد على الإنتاجية والابتكار وريادة الأعمال من خلال دراسة نتائج مجموعة كبيرة من التجارب التي قاموا بها، إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة حول نفس الموضوع. اعتمد الباحثون في تجاربهم بشكل رئيسي على أدوات متاحة للعموم ويمكن استخدام نسخ مجانية منها مثل BERT، GPT-4، GitHub Copilot، ChatGPT.

أ. أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على تعزيز الإنتاجية

إن الذكاء الاصطناعي التوليد يعزز الإنتاجية بشكل كبير على المستويين الفردي والمؤسسي من خلال الآليات التالية:

أتمتة المهام (Task Automation)

يقصد بها أن يقوم الذكاء الاصطناعي التوليد في المقام الأول بدعم العاملين في جوانب محددة من وظائفهم عن طريق أتمتة المهام البسيطة مما قد يساعد في تضييق نطاق فجوات الإنتاجية القائمة على المهارات Skill-Based Productivity Gaps بين العاملين ويوفر لهم الوقت للتركيز على المهام الأكثر تعقيداً.

وجد الخبراء أن مكاسب الإنتاجية تكون واضحة بشكل خاص بين ذوي المهارات المتقدمة أو الأقل خبرة.

أثر الذكاء الاصطناعي التوليد على الإنتاجية والابتكار وريادة الأعمال

إعداد وتلخيص:
أ. سلافة عقيلي

استشارية مكتب التعداد بدمشق
مدمرة حاضنة الأعمال
في مركز الأعمال والمؤسسات السوري SEBC

مقدمة

أثار الانتشار السريع للذكاء الاصطناعي التوليد (Generative AI) على مدار السنوات الماضية اهتماماً كبيراً نظراً لقدراته التحويلية (Transformative Capacities) في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يمتلك الذكاء الاصطناعي التوليد القدرة على إعادة تشكيل الصناعات من خلال تعزيز الإنتاجية وتشجيع الابتكار وتحفيز ريادة الأعمال.

يشير الذكاء الاصطناعي التوليد إلى نماذج أو أنظمة ذكاء اصطناعي مصممة خصيصاً لإنتاج محتوى، مثل النصوص أو كوادت البرامج أو الصور أو مقاطع الفيديو أو الأصوات، استجابة لاستفسارات أو أوامر اللغة البشرية (Prompts).

يختلف هذا النوع من الذكاء الاصطناعي عن تطبيقات الذكاء الاصطناعي غير التوليدية الأخرى التي تركز بشكل أساسى، على سبيل المثال، على مهام التحليل أو التصنيف. ومن الأمثلة المعروفة على الذكاء الاصطناعي التوليد (ChatGPT)، وهي أداة تستخدم نماذج اللغة الكبيرة Large Language Models-LLM) لتوليد محتوى بناء على

في مهام أخرى، ما يؤدي إلى تراجع أداء بعض المستخدمين. واستنتج الخبراء أن تحقيق النجاح في استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدى يتطلب فهماً لقدرات الذكاء الاصطناعي وحدودها.

كما أظهرت نتائج التجارب أن المهارات الرقمية الأعلى أو الخبرة الأكبر تتعكس على أداء المهمة بشكل إيجابي يظهر في العائد. فالأشخاص الذين يتمتعون بخبرات كبيرة في أداء مهام معينة، يمكن أن يكونوا على استعداد أكثر من غيرهم لاكتساب وتفسير وتطبيق الرؤى الناتجة عن الذكاء الاصطناعي بشكل فعال ورائد يؤدي إلى تكامل سلسل مع الذكاء الاصطناعي ويعكس قدرة استيعابية أكبر.

كما لاحظ الباحثون أن تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي يكون أكثر فعالية في المهام المحددة بدقة ذات الأهداف الواضحة. على سبيل المثال، تمكن الذكاء الاصطناعي من تحسين أداء طلاب القانون بشكل كبير في أسئلة الاختيارات المتعددة البسيطة، في حين لم يتمكن من تحسين أدائهم في المقالات المعقدة.

تعزيز المهارات

أظهرت نتائج التجارب أن الذكاء الاصطناعي التوليدى يمكن أن يدعم تجارب التعلم الشخصي من خلال توفير حلول فعالة من حيث التكلفة والوصول الفوري إلى المعلومات، وأن يكون بمثابة خبير للمعلمين أو عندما تكون مصادر التعلم التقليدية محدودة. على سبيل المثال، عزز وكلاء المحادثة المعتمدين على الذكاء الاصطناعي (AI Agents) بشكل كبير مهارات التحدث باللغة الإنجليزية، لا سيما لدى المتعلمين الأقل كفاءة، من خلال توفير بيانات شخصية خالية من القلق نسبياً. فقد أظهرت التجارب أن الطلاب تعلموا ضعف ما يتعلمونه في وقت أقل عند استخدام المدرسين المعتمدين على الذكاء الاصطناعي، مع تحقيق

ومن الأمثلة على ذلك **أتمته مهام الكتابة والترجمة**. فقد تمكن 450 متخصصاً في الكتابة من تحسين المهارة من إنجاز مهام الكتابة المهنية بسرعة أكبر بنسبة 40% وبجودة أعلى بنسبة 18% عند استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدى.

أما في مجال الترجمة فقد تجاوز الذكاء الاصطناعي التوليدى الأنظمة المتخصصة في بعض المجالات. كما تمكن المترجمون ذوو المهارات الأقل من إنجاز المهام بسرعة أكبر وبجودة أعلى بمساعدة الذكاء الاصطناعي التوليدى.

على صعيد **التلخيص القانوني**، يوفر الذكاء الاصطناعي التوليدى جودة أعلى عند تلخيص الأحكام القانونية وإن كان تلقي بعض الأخطاء يتطلب إشرافاً بشرياً. وقد أظهرت التجارب أن الأدوات المعتمدة على نماذج استدلال (Reasoning Models) زادت بشكل ملحوظ من إنتاجية وجودة المخرجات القانونية.

أما في مجال **تطوير البرمجيات** فقد أكمل المطورون الذين استخدمو أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدى المهام بسرعة أكبر بنسبة 56%. كما أتى مستخدمو (CodeFuse) كودات (codes) أكثر بنسبة 55%， حيث جاء ثلثها مباشرةً من نموذج اللغة الكبير (LLM) والباقي من التحسن في الكفاءة في جوانب أخرى. لوحظ أن المبرمجين الأقل خبرة والأكبر سناً تمكنوا من تحقيق فائدة كبيرة من استخدام هذه الأدوات، في حين فضل محللو البيانات ذوي الخبرة الأوسع استخدام الذكاء الاصطناعي في المهام البسيطة مثل التحقق من الأخطاء بدلاً من الاعتماد عليه للقيام بمهام التحليل الأساسي.

وجد الخبراء أن الذكاء الاصطناعي يخلق ما يسمى حدّاً تكنولوجياً مسماً (Jagged Frontier) وهو ظاهرة يتفوق فيها الذكاء الاصطناعي في بعض المهام بينما يواجه صعوبة

ويميلون إلى تضخيمها في حال بدت معقولـةـ رغم عدم صحتهاـ مما يؤدي إلى إنتاج وانتشار معلومات مضلـلةـ.

بناء على تلك النتائج يرى الخبراء أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يدعم التنفيذ إلى حد كبير ويوفر إمكانات كبيرة لزيادة الإنتاجية باستخدام ChatGPT لكن تحقيق هذه النتائج وتحسين أداء العاملين يتطلب تدريبيـهم على كيفية الاستفادة من إمكانياته على أحسن وجه لتحقيق التكامل الدقيق بين التدريب والدعم والتوازن بين مكاسب الأداء الآتية وبين نتائج التعلم المستدامةـ.

تحول الأعمال (Business Transformation)

حـلـلـ الـبـاحـثـونـ فيـ مـجـالـ إـنـشـاءـ المـحـتـوىـ نـحـوـ 254,400ـ تـقـيـيـمـ قـدـمـهـاـ الـزـبـائـنـ وـوـجـدـوـاـ أـنـ الصـورـ التـسـوـيـقـيـةـ الـمـوـلـدـةـ بـالـذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ غالـبـاـ مـاـ تـفـوـقـ عـلـىـ الصـورـ الـتـيـ يـصـنـعـهـاـ الـبـشـرـ مـنـ حـيـثـ الـجـوـدـةـ وـالـوـاقـعـيـةـ وـالـجـمـالـيـاتـ.

وأظهرت دراسة لمايكروسوفت أن مسؤولي المبيعات الذين يستخدمون روبوت دردشة مدعوم بالذكاء الاصطناعيتمكنوا من الإجابة على أسئلة العملاء بسرعة أكبر وبجودة أعلى مما أدى إلى احتمال ارتفاع الإيراداتـ.

وبيـنـ الـدـرـاسـاتـ أـيـضـاـ أـنـ الذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ التـولـيدـيـ يـحـسـنـ سـلـاسـلـ الـإـمـادـ وـالـعـمـلـيـاتـ،ـ مـاـ يـرـفـعـ الـرـبـحـيـةـ وـيـرـفـعـ مـنـ جـوـدـةـ الـأـدـاءـ فـيـ الشـرـكـاتـ الـعـالـمـيـةـ الـتـيـ تـنـتـجـ سـلـعـاـ استـهـلاـكـيـةـ.

كـماـ تـوـافـقـ التـنـبـؤـاتـ الـمـبـنـيـةـ عـلـىـ نـمـاذـجـ الـلـغـةـ الـكـبـيـرـةـ (LLM)ـ معـ دـقـةـ الـبـشـرـ،ـ وـتـعـطـيـ نـتـائـجـ ذـاتـ جـوـدـةـ عـالـيـةـ فـيـ التـنـبـؤـاتـ مـتوـسـطـةـ وـطـوـيـلـةـ الـأـجـلـ،ـ وـغـالـبـاـ مـاـ تـفـوـقـ عـلـىـ الـبـشـرـ مـاـ يـمـكـنـ الـشـرـكـاتـ مـنـ اـتـخـاذـ قـرـاراتـ أـفـضلـ.

تفاعل أفضلـ.ـ كماـ نـجـحـ مـدـرـسـ رـيـاضـيـاتـ مـدـعـومـ بـالـذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ عـبـرـ WhatsAppـ بـتـحـسـينـ درـجـاتـ 1,000ـ طـالـبـ فيـ غـانـاـ.ـ وـأـظـهـرـ بـرـنـامـجـ تـجـرـيـيـ مشـابـهـ فـيـ نـيـجـيرـيـاـ فـعـالـيـةـ فـيـ الـبـيـئـاتـ الـتـيـ تـكـوـنـ فـيـهـاـ الـأـسـالـيـبـ الـتـقـلـيدـيـةـ أـقـلـ توـافـرـاـ.

كـماـ لـوـحـظـ أـنـ الـعـالـمـيـنـ الـمـدـرـبـيـنـ عـلـىـ اـسـتـخـدـامـ (ChatGPT)ـ كـانـوـاـ أـكـثـرـ اـحـتمـالـاـ أـنـ يـنـفـذـوـاـ الـمـهـامـ الـمـتـعـلـقـةـ بـعـلـمـ الـبـيـانـاتـ،ـ لـكـنـهـمـ لـمـ يـسـجـلـوـ نـتـائـجـ أـفـضلـ فـيـ الإـجـابـةـ عـنـ الـأـسـئـلـةـ الـتـقـنـيـةـ دـوـنـ مـسـاعـدـةـ (ChatGPT)ـ بـعـدـ ذـلـكـ.

رـغـمـ النـتـائـجـ إـلـيـجيـاـيـةـ الـتـيـ أـظـهـرـتـهـاـ التـجـارـبـ فـيـ مـجـالـ التـعـلـمـ وـتـحـسـينـ الـمـهـارـاتـ إـلـاـ أـنـ الـخـبـراءـ يـنـبـهـوـنـ إـلـىـ الـعـدـيدـ مـنـ الـتـحـديـاتـ الـتـيـ يـنـبـغـيـ أـخـذـهـاـ بـالـاعـتـبـارـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـطـوـلـيـ.

الـكـسـلـ الـمـعـرـفـيـ:ـ رـغـمـ أـنـ ChatGPTـ حـسـنـ درـجـاتـ الـمـقـالـاتـ الـتـيـ أـعـدـهـاـ الـطـلـابـ لـكـنـهـ شـجـعـهـمـ عـلـىـ الـاعـتـمـادـ الـكـامـلـ عـلـىـ الـذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ بـدـلـاـ مـنـ الـقـيـامـ بـحـلـ الـمـشـكـلـاتـ بـاـسـتـخـدـامـ قـدـرـاتـهـمـ الـعـقـلـيـةـ إـضـافـةـ إـلـىـ قـيـامـهـمـ بـاـسـتـهـلـاكـ الـمـعـلـومـاتـ الـتـيـ يـقـدـمـهـاـ لـهـمـ مـبـاـشـرـةـ بـدـلـاـ مـنـ تـحـلـيلـهـاـ تـحـلـيلـاـ نـقـدـيـاـ.

فـقـدـانـ إـمـكـانـيـةـ الـوـصـولـ:ـ رـغـمـ أـنـ الـوـصـولـ إـلـىـ ChatGPTـ حـسـنـ أـدـاءـ طـلـابـ الـمـدـارـسـ الـثـانـوـيـةـ،ـ إـلـاـ أـنـ الـطـلـابـ الـذـيـنـ فـقـدـوـاـ إـمـكـانـيـةـ الـوـصـولـ إـلـيـهـ لـاحـقاـ تـرـاجـعـ أـدـأـؤـهـمـ بـنـسـبـةـ 17%ـ مـقـارـنـةـ بـمـنـ لـمـ يـسـتـخـدـمـهـ أـبـدـاـ،ـ مـاـ يـشـيرـ إـلـىـ ضـرـورةـ الـحـذـرـ لـضـمـانـ الـحـفـاظـ عـلـىـ الـمـهـارـاتـ الـأـسـاسـيـةـ.

الـاـسـتـخـدـامـ الـمـفـرـطـ:ـ أـدـىـ اـعـتـمـادـ الـطـلـابـ غـيرـ الـمـتـواـزنـ عـلـىـ الـذـكـاءـ الـاـصـطـنـاعـيـ إـلـىـ إـضـعـافـ قـدـرـاتـهـمـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ بـسـبـبـ تـقـلـيلـ الـجـهـدـ الـعـقـلـيـ وـالـتـفـكـيرـ الـنـقـدـيـ بـمـرـورـ الـوقـتـ.ـ يـنـطـبـقـ هـذـاـ بـشـكـلـ خـاصـ عـلـىـ حـالـةـ الـمـسـتـخـدـمـيـنـ الـذـيـنـ يـقـبـلـوـنـ الـمـعـلـومـاتـ دـوـنـ تـقـيـيـمـ



أما في مجال الصناعات الإبداعية كالأزياء والفنون فقد حققت المخرجات التي يولدها الذكاء الاصطناعي عدداً أكبر من الإعجابات لكل مشاهدة، مما يشير إلى شعبية أكبر. فقد لاحظ الباحثون أن المستهلكين يفضلون التصاميم على القصمان التي يتم توليدها بالذكاء الاصطناعي عندما لا يتم الإفصاح عن مصدرها، ما يبرز الجدوى التجارية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مثل هذه الحالات.

يقوم النهج الأكثر فعالية للاستفادة من الذكاء الاصطناعي على الدمج الفعال بين قدرات الإنسان والذكاء الاصطناعي، مع تكييف استخدامه بما يتواافق مع السياق وخبرة المستخدم.

أظهرت تجربة قام فيها محكمون بتقييم 48 حل قدموا خلال تحدي المساواة في الصحة العالمية (Global Health Challenge) أن المحكمين الذين استخدمو أدوات الذكاء الاصطناعي كانوا أكثر احتمالاً لرفض الحلول المطروحة لأن الذكاء الاصطناعي قدّم تفسيرات قائمة على معايير ذاتية، مما يبرز أهمية الإشراف البشري.

كما وجد الباحثون أن توليد الأفكار بمساعدة الذكاء الاصطناعي يقدم نتائج أكثر قيمة عندما يقوم البشر بتوجيهه فقد أتى المصممون الذين يجمعون بين الخبرة في الذكاء الاصطناعي والخبرة في مجالات عملهم تصاميمًا أكثر ابتكاراً. كما ساهمت الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي بشكل كبير في تعزيز أصالة الأفكار التي قدمها المصممون ووضوحها واتصالها.

أبدى العلماء مخاوف تتعلق بتحيز الذكاء الاصطناعي لبعض الأفكار أو المحتوى. فقد أظهر ChatGPT تحيزاً تشبه تحيز البشر مفضلاً المحتوى الموافق للصور النمطية الجندرية، مما يجعل الإشراف البشري ضرورياً لضمان الحفاظ على شفافية وعدالة المخرجات وأن تكون مبتكرة وذات معنى.

ب. أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الابتكار

يلعب الذكاء الاصطناعي التوليد دوراً هاماً على صعيد الابتكار من خلال تعزيز توليد الأفكار وتسريع البحث والتطوير والتحسين المستمر وإطلاق الابتكار في مختلف القطاعات.

تعزيز توليد الأفكار والإبداع

المحتوى الإبداعي: وجد الخبراء أن ChatGPT تفوق بشكل ملحوظ على البشر في الإبداع والتجدد في مجال الكتابة. فقد استفاد من أفكار البشر التي تم تعزيزها باستخدام ChatGPT، ولكن بدرجة أقل من مخرجات الذكاء الاصطناعي وحده. كما أن الأفكار المهنية التي يولدها (ChatGPT) كانت أكثر تجدداً وتقدم فوائد أكبر للمستهلك وتختلف بدرجة أكبر عن المعايير السوقية وتحتاج بقابلية تنفيذ مماثلة. ووجد الخبراء أن مقتراحات الأبحاث في معالجة اللغة الطبيعية التي يولدها نموذج اللغة الكبير أكثر تجدداً من المقتراحات التي يقدمها الخبراء من البشر، وإن كانت أضعف قليلاً لناحية قابلية التنفيذ.

رغم أن الذكاء الاصطناعي يقدم قصصاً وموضوعات أكثر تجدداً لاسيما للكتاب الأقل إبداعاً، إلا أنه لوحظ أن هذه القصص أقل تميزاً وتشابهه كثيراً مع بعضها. فالأفكار المتعلقة بالمنتجات الاستهلاكية التي ينتجها الذكاء الاصطناعي تبقى متشابهة حتى بعد أن قلل هندسة التعليمات (Prompt Engineering) درجة التشابه بشكل كبير باستخدام أوامر أطول وأكثر تفصيلاً.

لوحظ أن الذكاء الاصطناعي يساعد المبدعين الأقل خبرة عن طريق تسهيل توليد الأفكار، أما بالنسبة للمبدعين ذوي الخبرة الواسعة في مجال عملهم قد تكون اقتراحات الذكاء الاصطناعي غير مفيدة لهم لأنها تتعارض أحياناً مع أنماط التفكير الحالية لديهم.



التكامل إشرافاً بشرياً لضمان القابلية للتنفيذ وملاءمة المنتج للسوق.

تشير نتائج التجارب في مجال البحث والتطوير في مجال البرمجيات أن الوكالء المعتمدين على الذكاء الاصطناعي يقدمون أداء أفضل تحت القيود الزمنية الضيقة، بينما يحقق البشر نتائج أفضل عندما يتوفرون المزيد من الوقت.

ورغم أن الوكالء يقتربون من أداء أصحاب الخبرة المتوسطة خلال ثماني ساعات، يبقى الفارق كبيراً بين أداء الوكالء ويتفوق أصحاب الخبرة الواسعة عليهم، فالمهام الفعلية للبحث والتطوير أكثر تعقيداً وتحتاج وقتاً طويلاً و تستلزم تعدد مسارات العمل المتداخلة.

ج. أثر الذكاء الاصطناعي على رياادة الأعمال

بالرغم من محدودية الدراسات التجريبية حول تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدى في رياادة الأعمال، إلا أنه من المؤكد أنه يؤثر عليها بوصفه تكنولوجيا ذات غرض عام، فهو يتيح تقديم نماذج أعمال ومنتجات جديدة.

وقد ارتفعت استثمارات رأس المال المخاطر في الذكاء الاصطناعي التوليدى، مع اندفاع الداخلين الجدد إلى إدخال نماذج أعمال تستفيد من الذكاء الاصطناعي.

خفض دوافع الدخول

يخفف الذكاء الاصطناعي من حواجز النفاذ إلى الأسواق من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين إدارة الموارد وجعل أدوات رياادة الأعمال في متناول معظم رواد الأعمال. ويمكن الذكاء الاصطناعي رواد الأعمال من تطوير المواد والنماذج الأولية وأتمتها إنشاء المحتوى وتحسين العمليات والمساعدة في التخطيط المالي ودعم توليد الأفكار دون استثمارات كبيرة.

تسريع البحث والتطوير

أظهرت التجارب أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يوفر الدعم في مجال البحث العلمي في المراحل المبكرة كالعصف الذهني وعمليات البحث في الأدبيات والتحليل الأولي واقتراح الأفكار. في تجربة شملت 310 عالماً، لم يؤثر الذكاء الاصطناعي في المتوسط على تقييم الباحثين لمدى تجدد أو قابلية تنفيذ المقترنات، لكن الباحثين الأكثر خبرة كانوا أكثر ترددًا في قبول النتائج التي قدمها الذكاء الاصطناعي وفضلوا الاعتماد على خبرتهم الخاصة، بينما كان الباحثون الأقل خبرة أكثر استعداداً لقبول النتائج.

بالنسبة لتصميم البحث يحدد الذكاء الاصطناعي بفاعلية المقاييس المنهجية (Methodological Trade-Offs) ويعتبر تحسينات في مجال تصميم البحث، رغم أن الفاعلية تختلف حسب نوع البحث.

ويساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين تصميم التجارب، إذ يمكن لوكالء مدعومين بنماذج اللغة الكبيرة أن يحاكوا السلوك البشري منتجين نتائج متسقة مع التنبؤات النظرية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث.

تطوير المنتجات

يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدى أن يكون عاملاً فارقاً في مراحل النماذج الأولية من التصميم الصناعي، ما يمكن من تسريع دورات التجريب وتقليل التكاليف. يسرع الذكاء الاصطناعي عملية إنشاء المفاهيم ويعزز القدرات الإبداعية من خلال التصميم التوليدى المشترك بين الإنسان والآلة.

أما بالنسبة للتصاميم فقد شجعت أدوات الذكاء الاصطناعي الإبداع التصميمي في مراحل التطوير المبكرة للمنتجات، وأتاحت وقتاً أكبر للمصممين لتحسين سهولة الاستخدام والجماليات، ما أدى إلى تقييمات أعلى. ومع ذلك، يتطلب



العامة من خلال أتمتها المهام الإدارية والتنظيمية مثل طلبات المنح والتحقق من الامتثال.

أظهرت بعض التجارب أن الشركات الناشئة في مجال البرمجيات التي تستفيد من أدوات الذكاء الاصطناعي شهدت انخفاضاً بنسبة 20% في الوقت اللازم للحصول على التمويل الأولي، وكانت هذه النتيجة أكثروضوحاً بين المؤسسين الذين يمتلكون خبرة أكبر في التكنولوجيا أو الإدارية.

تبالين الأداء: مدى الاستفادة يعتمد على السياق

يختلف تأثير الذكاء الاصطناعي بشكل كبير باختلاف القدرات الفنية والشخصية لرائد الأعمال.

في تجربة ميدانية أتيح فيها مساعد أعمال قائم على الذكاء الاصطناعي عبر WhatsApp لرواد أعمال في كينيا. لوحظ أن رواد الأعمال ذوي الأداء العالي حققوا زيادة في الإيرادات/الأرباح بنسبة 15%， بينما سجل أصحاب الأداء المنخفض انخفاضاً بنسبة 68%.

يعزو الباحثين هذه الاختلافات إلى طريقة استخدام رواد الأعمال للتكنولوجيا، وليس إلى جودة النصائح، مما يؤكد أهمية التعاون بين الإنسان والذكاء الاصطناعي والتأثير المعتمد على السياق.

ملاحظات ختامية

توصي الخبراء في نهاية تجاربهم إلى أن تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليد تتمتع بإمكانيات تحويلية كبيرة على صعيد الإنتاجية والابتكار وريادة الأعمال إلا أن هذه الفعالية تختلف باختلاف ما سماه الباحثون بعوامل النجاح الحرجة التي تتمثل بالخبرة البشرية.

إن الثقة في مخرجات الذكاء الاصطناعي وفهم القيود أمران حاسمان. ويأتي الاستغلال الفعال من خلال التعاون بين

تطوير نماذج الأعمال

يلعب الذكاء الاصطناعي التوليد دوراً فعالاً في التعلم وتحسين نماذج الأعمال خلال المراحل الأولى من تأسيس الأعمال. وتبين التجارب أن البشر قادرون على تطوير أفكار أعمال بشكل أكثر فاعلية عند التعاون مع الذكاء الاصطناعي. ويمكن للذكاء الاصطناعي أيضاً مساعدة رواد الأعمال في تشكيل الفرق التأسيسية، فقد ساعد (ChatGPT) في تحديد ملفات أعضاء الفريق واقتراح الأدوار وتقديم مقترنات لتوزيع الأسهم.

يقدم الذكاء الاصطناعي مزايا في النماذج الأولية، ما يتيح تطويراً أسرع وتخفيضاً في التكاليف اللازمة لتصميم النموذج الأولي. كما يسهم بقليل الوقت اللازم لدخول رواد الأعمال إلى الأسواق، إلى جانب التركيز على ملائمة المنتج للسوق (product-market fit) وتحليل التغذية الراجعة للعلماء.

وفي المجالات التي تكون فيها المهام والأوامر محددة بدقة مثل البرمجة يتيح الذكاء الاصطناعي لرواد الأعمال الذين يفتقرن إلى الخبرة التقنية إمكانية بناء الواقع أو تصميم المواد إلى حد كبير مما يمكنهم من إنجاز المزيد من الأعمال بشكل مستقل قبل توظيف موظفين متخصصي ويسهم في توفير الوقت والجهد والمال.

استراتيجيات الأعمال

يساعد الذكاء الاصطناعي في توليد وتقدير استراتيجيات الأعمال بطريقة مشابهة لما يقوم به رواد الأعمال والمستثمرين، ما يحسن سرعة وجودة وحجم (scale) التحليل الاستراتيجي، ويتاح طرقاً مثل المحاكاة الافتراضية.

التحفييف من البيروقراطية وتسريع النفاذ لخدمات الدعم

يسهم الذكاء الاصطناعي بخلق بيئة أكثر ملائمة للأعمال حيث يقلل البيروقراطية ويسرع التعامل مع المؤسسات



سياسات متوازنة

يمكن للحكومات من خلال تشجيع الابتكار المؤثوق إلى جانب حماية المصالح الاجتماعية والاقتصادية بناء مستقبل مدعوم بالذكاء الاصطناعي يعزز الإنتاجية ويدعم النمو المستدام الذي يشمل الجميع ويحافظ على الثقة العامة.

فجوات البحث الحالي والتوصيات المستقبلية

رغم أن الأبحاث الحالية توفر رؤى قيمة إلا أن مجال الذكاء الاصطناعي يتطور بسرعة. وتركز العديد من الدراسات على مهام أو صناعات محددة مما يحد من قابلية التعميم. ينبغي أن تستكشف الدراسات المستقبلية كيف تترجم فوائد الذكاء الاصطناعي إلى نتائج عملية في مختلف المجالات.

ويخلص معدو هذه الورقة الفجوات المعرفية في دراستهم بثلاث نقاط:

-1 التعامل مع الأخطاء: لا يتوافر الكثير من المعلومات عن كيفية استجابة العاملين للأخطاء التي يولدها الذكاء الاصطناعي ومدى فهمهم لقدراته وحدوده، وهو أمر هام

جداً لبناء الثقة في النتائج التي يقدمها وتبنيها.

-2 وكلاء الذكاء الاصطناعي (AI Agents): لابد من دراسة وكلاء الذكاء الاصطناعي ليس فقط كأدوات بل كحالات تجريبية لفهم تأثيرهم المتتطور على اتخاذ القرار والإنتاجية بشكل أفضل.

-3 الدراسات على مستوى الشركات: تبقى الأبحاث التجريبية محدودة لاسيما في تقييم الآثار الأوسع على الشركات وريادة الأعمال عبر بيئات متنوعة. وما تزال الآثار طويلة المدى على الأعمال والتعلم واكتساب المعرفة بحاجة إلى المزيد من الدراسة والفحص.

الإنسان والذكاء الاصطناعي مع مراعاة السياق وخبرة المستخدم، بحيث يكمل الذكاء الاصطناعي القدرات البشرية بدلاً من أن يحل محلها. ومع اتساع تبني هذه التقنيات، ستكون مهارات التفكير النقدي والإشراف البشري والتكامل المسؤول حاسمة للتأثيرات المستدامة والمجدية.

آثار الذكاء الاصطناعي على السياسات

الأطر التنظيمية:

يتطلب تحقيق التوازن أطراً تنظيمية مدرستها تشجع الشفافية والمساءلة والاستخدام المؤثوق.

تقدّم مبادئ الذكاء الاصطناعي التي طورتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أول معيار حكومي دولي. وتبقى الأطر الناظمة أمراً أساسياً للحصول على محتوى موثوق مولد بالذكاء الاصطناعي وتقليل المعلومات المضللة والتحيز ومخاطر خرق الخصوصية.

تطوير المهارات:

يعد الاستثمار في محو الأمية الرقمية (digital literacy) وتدريب القوى العاملة أمراً حاسماً. وثمة حاجة إلى اتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع احتمالية ترکّز فوائد الذكاء الاصطناعي ودعم العاملين من خلال إعادة التدريب وتطوير المهارات.

الاعتبارات البيئية:

تحتاج الآثار البيئية للذكاء الاصطناعي إلى تقييم دقيق. فتخفيض كلفة اليد العاملة على حساب الطاقة ورأس المال في تكنولوجيا المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Total Factor Productivity).

التدريب العملي

بين الجامعة وقطاع الأعمال

إعداد:

مكتب الاتحاد بدمشق

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، أصبح من الضروري أن تتبني الجامعات أساليب تعليمية تربط بين الجانب الأكاديمي والممارسات الواقعية في سوق العمل. ويأتي التدريب العملي كوسيلة استراتيجية لتحقيق هذا الهدف، إذ يسهم في إعداد الطلبة وتأهيلهم ليكونوا قادرين على مواكبة متطلبات المهن الحديثة والمنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي.

مفهوم التدريب العملي

التدريب العملي هو البرامج التطبيقية المصممة لتمكين الطلبة من ممارسة المهارات والمعارف التي اكتسبوها خلال دراستهم الأكاديمية في بيئة عمل حقيقة، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع متطلبات سوق العمل بثقة وكفاءة.

ويعتبر التدريب العملي من أهم عناصر التعليم التطبيقي، لأنه يشكل حلقة وصل بين المعرفة النظرية التي يكتسبها الطالب في القاعات الدراسية والتطبيق العملي لها في بيئة مهنية فعلية.

من خلال التدريب العملي، يحصل الطلبة على فرصة مباشرة لهم طبيعة الوظائف والمسؤوليات المختلفة في المؤسسات، والتعرف على التحديات اليومية التي تواجهها هذه المؤسسات، سواء كانت تنظيمية أو تقنية أو بشرية.

كما يتيح لهم هذا البرنامج تطوير مهاراتهم المهنية والسلوكية، مثل العمل الجماعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وال التواصل الفعال، وهي مهارات لا يمكن اكتسابها بشكل كامل من خلال الدراسة النظرية فقط. بالإضافة إلى ذلك، يسهم التدريب العملي في توسيع شبكة علاقات الطلبة مع المتخصصين في مجالاتهم، مما يعزز فرصهم في الحصول على وظائف مستقبلية و يجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة متطلبات سوق العمل الحديث.

أهمية التدريب العملي لقطاع الأعمال

يمنح برنامج التدريب الجامعي لمؤسسات الأعمال ميزة تنافسية متعددة الجوانب، فبرنامج التدريب يتيح للمؤسسة القدرة على شغل الوظائف الصعبة التي يصعب العثور لها على مرشحين مناسبين في السوق، كما يضمن أداءً عاليًّا للجودة من خلال تدريب المتدربين على المهام الأساسية قبل توظيفهم بشكل دائم، كما يوفر البرنامج فرصة لتقديم معاينات واقعية للوظائف، حيث يمكن للمتدربين تجربة المهام العملية والتعرف على بيئة العمل الفعلية، مما يساعد المؤسسات على تقييم مدى تواافقهم مع متطلبات الوظيفة قبل اتخاذ قرار التوظيف النهائي، وبالتالي تقليل المخاطر المرتبطة بالتوظيف الخاطئ.

لا شك أن التدريب العملي في المؤسسات ذو قيمة للطلاب حيث أنهم:

- 1 يطورون مهارات أفضل،
- 2 يطورون علاقات مع رجال الأعمال أو الأشخاص الرئيسيين في المنطقة ويوسّعون شبكاتهم،
- 3 يتعلّمون حل المشاكل،
- 4 يحصلون على خبرة بجميع مجالات تخصصاتهم،
- 5 يرثون المعرفة التي تعلّموها في الصّف تطبق،
- 6 يكتسبون خبرة فريق، وغير ذلك من المزايا.



أثناءمواصلة تعليمه. فمثلاً، أنشأت شركة كاردينال هيلث، وهي شركة من قائمة فورتشن 500، مختبرات حاسوب افتراضية في جامعة ولاية أركنساس وجامعة جنوب أركنساس. ويزور موظفو الموارد البشرية مختبرات الكاردينال مرتين في السنة لمقابلة المرشحين المتدربيين.

ويمكن تحقيق توجيه المتدرب المأجور بإحدى طريقتين: - إذا كان لدى الطالب صيف خال من الدروس، يتم تعيينه في الشركة وتدربيه، ويعود الطالب إلى الحرث الجامعي في الخريف ويواصل العمل في المختبر الافتراضي مع الفريق عن بعد.

- أما إذا لم يتمكن الطالب من الذهاب لتدريب صيفي مع الشركة، فيتم نقله جواً إلى إلينوي لإجراء توجيهه لمدة ثلاثة أيام ثم يعود للعمل في الوظيفة الافتراضية في المختبر مع فريق كاردينال.

وقد وظف برنامج التدريب الافتراضي الذي بدأ في جامعة جنوب أركنساس عام 1999 أول موظف بدوام كامل في ديسمبر 2000 حيث حصل هذا الطالب على راتب قدره 40,000 دولار بالإضافة إلى مكافأة توقيع سخية. وتم توظيف طالبين إضافيين في ربيع عام 2001. ومنذ ذلك الحين أصبحت التدريبات الجامعية جزءاً من طريقة توظيف الشركات الإبداعية.

بــ أداء الأعمال عالية المستوى:

تتوقع العديد من الشركات أن يمتلك المتربون قدرة عالية على الأداء، من الموظفين العاديين وقد ثبت ذلك من خلال تجارب بعض الطلبة. فمثلاً، قام سلوغان، وهو طالب في السنة النهائية بجامعة آشلاند في أوهايو، بالتدريب في شركة GE Lighting خلال سنته الدراسية الثانية. وخلال هذه الفترة، عمل مع فريق التسويق والمبيعات على تطوير دليل طلب إلكتروني باستخدام برنامج Microsoft Access.

ومع ذلك، فإن الجانب الآخر من العملة هو أن الشركة هي الفائز الحقيقي في برنامج التدريب الجامعي. فالمشاركة في برامج التدريب لها فوائد عديدة من أهمها ما يلي:

أـ حل لصعوبة إمداد الشواغر:

لطالما كانت وظيفة تكنولوجيا المعلومات وظيفة صعبة الاستخدام، كما يتضح من الوسائل غير العادية المستخدمة للتوظيف في هذا المجال لذا، فإن المتربين على الإنترنت وغيرهم من المتربين ذوي المهارات التقنية هم في موقع الصدارة، قال جون تشامبرز الرئيس التنفيذي لشركة سيسكو سيسنمز لجمهور المتربين أنهم سيحصلون على 500 خيار أسمهم لكل منه بشرط أن يعودوا للعمل في الشركة بعد التخرج.

إن المزايا الشائعة للموظفين الجدد في معظم الشركات (مثل خيارات الأسهم، والتأمين الطبي والمساعدة في الانتقال وبدل السكن) أصبحت متاحة أيضاً في حزم تهدف إلى جذب المتربين.

في شركة بوينغ حيث يقضي حوالي خمسمائة مترب درامي الصيف بجولات في المصانع والتحدث مع مرشدين في مجال تكنولوجيا المعلومات، تم رفع رواتب المتربين بحيث أصبحت من 500 إلى 600 دولار أسبوعياً في سبيل اجتذابهم.

يفترض بعض الباحثين في مجال التدريب العملي أنه في وقت تبذل فيه الشركات كل جهدها لاستقطاب مرشحين جيدين في مجال تقنية المعلومات، فإن التدريب العملي هو وسيلة أخرى للحصول عليهم وهم في أوج طاقتهم.

تجذب إحدى الشركات المتربين في نظم المعلومات الحاسوبية وعلوم الحاسوب من خلال إنشاء مختبرات تقنية افتراضية في الجامعات وتوظيف المترب درامي للعمل

تجاوز 2000 دولار أمريكي للفرد الواحد، فإن برامج التدريب العملي تشكل وسيلة فعالة للشركات لمعرفة مدى استعداد المتدرب للتعلم وقدرته على التكيف قبل التوظيف النهائي.

يُعد الموظفون القادرون على التكيف والاستجابة الإيجابية للتغيير بعد التدريب من أكثر الموظفين قيمة في سوق العمل اليوم. وبالتالي، فإن برامج التدريب العملي تُسهم في مساعدة الشركات على تجنب حالات عدم التوافق بين الوظيفة والمتقدمين، مما يقلل من مخاطر اتخاذ قرارات توظيف غير مناسبة.

ث- التدريب كفترة تجريبية خالية من المخاطر

تقدم برامج التدريب العملي في الكليات للموظفين فترة تجريبية خالية من المخاطر للموظفين المحتملين. عادةً ما يعمل المتدرب حوالي 160-180 ساعة لدى صاحب العمل وهذا استثمار صغير ذو طبيعة خالية من المخاطر بالنسبة للشركة (هایت، 1986). تناح لصاحب العمل فرصة "اختبار" موظف مستقبلي محتمل دون الحاجة إلى استيفاء جميع الوثائق المطلوبة من الموظف الدائم الذي يكون في فترة تجريبية.

كذلك بما أن المتدرب ليس مرشحًا رسمياً لوظيفة مستقبلية، بل يعمل لفترة تدريب قصيرة فقط، فإن صاحب العمل لديه فرصة ممتازة لتقدير الموظف الجديد المحتمل بشكل غير رسمي. ومع استمرار ارتفاع تكاليف التوظيف، يمكن أن يكون هذا ميزة إضافية للشركة للمشاركة في برنامج تدريب جامعي.

ج- العمل كمصدر للعمالة الأقل تكلفة

في الشركات الصغيرة، يمكن أن يشكل التدريب العملي مصدراً مهماً للحصول على عمالة بتكلفة أقل، خاصة عندما

وفي السنة التالية، شارك مع فريق آخر بالشركة في تطوير برنامج ويب لتبسيط التطبيقات المتعلقة بمشاريع الجودة Six Sigma، وهو برنامج ضخم لتحسين الجودة على مستوى الشركة.

الجدير بالذكر أن العديد من برامج التدريب الجامعي تُعد برامج متميزة أو "شرفية"، وتشترط حصول الطلاب المشاركون فيها على معدلات أكاديمية عالية، بالإضافة إلى توصيات من عدة أعضاء هيئة تدريس. وهذا النوع من الانتقاء المسبق من قبل الجامعات يخفف كثيراً من عبء قسم الموارد البشرية في الشركات، إذ تتم عملية الفحص الأولى للطلبة قبل وصولهم للشركة نتيجة لذلك، تحصل الشركات على فرصة للاختيار من بين أفضل وأكفاء طلبة الجامعة.

ت- التدريب يمثل معاينة واقعية للوظيفة

نظرًا لأن التدريب العملي يتيح للمتدرب فرصة التعرّف على جوانب متعددة من بيئة العمل على مدى فترة زمنية مناسبة، فإنه يُعد أكثر واقعية بكثير من المواد التقليدية التي تقدمها الشركات عادة مثل الكتب أو مقاطع الفيديو حول "يوم العمل النموذجي". ومن خلال هذا التدريب، يكتسب المتدربون خبرة حقيقة في الالتزام بالمواعيد النهائية، والتفاعل مع الزملاء، والتعامل مع العملاء، وغيرها من مواقف العمل اليومية.

في بعض الحالات، قد يكتشف المتدرب أنه غير مناسب للعمل في مجال معين وهي معرفة عادة لا يكتسبها العديد من الموظفين إلا بعد تعيينهم والتحاقهم بالعمل الفعلي. كما يمنح التدريب العملي أصحاب العمل فرصة مهمة لتقدير كيفية استجابة الموظف المحتمل للتدريب وطبيعة العمل.

ومع الأخذ في الاعتبار أن الكثير من الشركات تستثمر ما يقارب من أربعين ساعة تدريبية لكل موظف، بتكلفة قد

يعملون منذ سنوات. فقد يكون المتدرب مطلعً على أحدث البرامج التقنية، أو التعديلات الجديدة في قوانين الضرائب، أو الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال.

وتزداد أهمية ذلك في الشركات الصغيرة حيث يضطر المالك أو المدير إلى القيام بالعديد من المهام اليومية، مما يجعل وجود متدرب قادر على سد بعض الفجوات المعرفية أو العملية أمراً ذا فائدة كبيرة.

د- تقييم القدرة على العمل الجماعي

يمنح التدريب العملي الشركات فرصة ثمينة لتقدير قدرة المتدرب على العمل ضمن فريق، وهي مهارة أصبحت ضرورية في بيئة العمل الحديثة. فالعديد من المؤسسات حول العالم أعادت هيكلة أنظمتها لعمل بأسلوب المجموعات بهدف تعزيز الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء، وتحفيز الابتكار.

ومع اعتماد أغلب الشركات على فرق العمل لتحقيق أهدافها، بات من المهم أن يمتلك الموظف المستقبلي القدرة على الاندماج والتعاون بفعالية داخل الفريق.

وغالباً ما لا تكشف السيرة الذاتية أو خطابات التوصية عن هذه المهارة بشكل واضح قبل التوظيف، مما يجعل التدريب العملي وسيلة عملية لتقدير ذلك. فمن خلال مراقبة المتدرب أثناء مشاركته في مهام الفريق، يمكن لصاحب العمل الحكم على مدى قدرته على التعاون، والتواصل، وتحمل المسؤولية، والانسجام مع بيئة العمل الجماعية وما إلى ذلك من مهارات العمل داخل الفريق.

ذ- تقييم مهارات العلاقات الإنسانية

يتيح برنامج التدريب العملي لأصحاب العمل فرصة مباشرة لتقدير مهارات المتدرب في التعامل مع الآخرين، وهي من أهم المهارات المطلوبة في بيئة العمل.

تحتاج هذه الشركات إلى دعم إضافي لفترات محددة. فعلى سبيل المثال، قد تستعين شركات المحاسبة بمتدربين خلال موسم الضرائب في فصل الربيع، كما يمكن للشركات التي تجري تحديات على أنظمة الكمبيوتر، أو تلك التي تعتمد على وظائف تسويقية موسمية، الاستفادة من وجود متربين لتغطية الزيادة في حجم العمل.

واجهت إحدى الشركات في مدينة ألباني بنيويورك مشروعًا ضخماً يتطلب تحويل عدد كبير من السجلات من برنامج حاسوبي إلى آخر، مما دفعها لتجربة الاستعانة بالمتربين. وقد أثبتت هذه التجربة نجاحها، إذ تمكن الشركة من الحصول على موظفين أكفاء عبد المتربين، مع خفض التكاليف وتحقيق كفاءة عالية في إنجاز المشروع. ووصف المسؤول الإداري في الشركة العمل مع المتربين بأنه لا يختلف من حيث السهولة والكفاءة عن العمل مع أي متخصص محترف.

ح- استخدام الموظفين الدائمين بشكل مفيد أكثر

مع الاستعانة بمترب جامعي، يمكن للموظفين الدائمين قضاء وقت أطول في الجوانب الأكثر تطلبًا من وظائفهم، يمكن للمتدرب أن يكون بديلاً للموظف عندما يكون في إجازة بدلًا من الاضطرار إلى أخذ موظف بدوام كامل منظم من وظيفته ليحل محل ذلك الموظف.

خ- يتيح للموظفين الدائمين التعلم من المتدربين

يمكن للموظفين الدائمين الاستفادة من وجود المتدربين في المؤسسة من خلال التعرف على أحدث النظريات والممارسات التي يتم تدريسها في الجامعات.

وتنظر نتائج العديد من الدراسات أن الشركات ترى في التدريب العملي قيمة كبيرة، لأنها يزودها بأفكار جديدة وأساليب مبتكرة قد لا تكون معروفة لدى الموظفين الذين



سبل تطوير التدريب العملي وتعزيز دوره

من المقترنات المهمة لتحسين جودة التدريب الميداني مابلي:

- تعزيز البنية التحتية للجامعات من خلال تأسيس مراكز متخصصة للتدريب والتوظيف لتنسيق فرص التدريب ومتابعة الطلبة.
- تحديث المناهج الأكاديمية استناداً إلى ملاحظات الجهات المستضيفة للمتدربين لضمان تواافقها مع احتياجات سوق العمل.
- من الضروري أيضاً إشراك ممثلين من سوق العمل في لجان التخطيط الأكاديمي للمساهمة في صياغة برامج تعليمية عملية وملائمة.
- استخدام التكنولوجيا ومنصات التدريب الافتراضي لتوسيع فرص التدريب المتاحة للطلبة، مع تحفيز المؤسسات الخاصة عبر برامج دعم وتشجيع لاستضافة الطلبة وتدريبهم، بما يسهم في رفع جودة التدريب وربطه بالواقع العملي.

تطور العلاقة بين الجامعات ومؤسسات الأعمال

يبرز دور الجامعة في تسريع عملية الابتكار لأسباب عديدة منها قصر زمن دورة الابتكار والبحوث الصناعية وكذلك تصاعد تكاليف التنمية. فضلاً عن ندرة الموارد وهذا من الأسباب التي تجعل الشركات تبحث عن استراتيجيات جديدة للابتكارات. وما يعزز هذه الظاهرة العولمة المتزايدة للبحوث والتكنولوجية والابتكار من خلال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات فضلاً عن الأشكال التنظيمية الجديدة ونماذج الأعمال التجارية المستحدثة.

قامت الشركات التي كانت تعتمد على إجراء البحوث في داخل معاملها باللجوء إلى المراكز البحثية الخارجية.

فغالباً ما تفقد المؤسسات موظفين ليس بسبب ضعفهم في أداء المهام الفنية، بل بسبب عدم قدرتهم على التواصل الفعال أو العمل بانسجام مع زملائهم. ولهذا يُعد التدريب العملي وسيلة مهمة لاختبار هذه الجوانب السلوكية قبل اتخاذ قرار التوظيف. فمن خلال متابعة المتدرب خلال فترة التدريب، يمكن للمشرفين تقييم مدى قدرته على التعاون، والاستماع، وإدارة الخلافات والتفاعل باحترام مع الفريق.

وتعُد القدرة على "العمل مع الآخرين" عنصراً أساسياً في معايير التوظيف لدى معظم الشركات، مما يجعل التدريب فرصة حقيقة لاكتشاف الموظفين المناسبين من يمتلكون المهارات الإنسانية المطلوبة للنجاح في العمل.

د- المساعدة في التحسينات الازمة للمناهج الدراسية

يمكن لبرامج التدريب العملي أن تسهم بشكل كبير في تحسين المناهج الجامعية وتطويرها، إذ تعتمد العديد من الجامعات على تقييمات المشرفين في الشركات لمعرفة مدى جاهزية الطلبة للعمل. فعند انتهاء فترة التدريب، تطلب الجامعات عادة من الراعي المهني تقديم تقييم شامل لأداء الطالب، مما يتيح للجامعة فهم نقاط القوة والضعف لدى طلبتها في البيئات العملية.

فعلى سبيل المثال، كانت إحدى الكليات في نيويورك تقوم بتقييم طلابها المتدربين بشكل دوري من خلال آراء المشرفين في المؤسسات. وقد أشارت هذه التقييمات إلى حاجة الطلبة لتعزيز مهارات العرض الشفهي والكتابة المهنية. وبناءً على ذلك، قامت الكلية بإضافة مقرر مخصص للطلاب الجدد بهدف معالجة هذا القصور وتطوير مهارات التواصل لديهم. كما أن وفرة التعليقات الإيجابية من الشركات عن مستوى الطلبة يمكن أن تؤثر أيضاً على قرارات تطوير المناهج، لأنها تعكس نجاح البرامج الحالية ومدى تواافقها مع احتياجات سوق العمل.

في دراسة أُجريت على 298 خريج جامعي شاركوا في برامج تدريب عملي، أشارت النتائج إلى أن الغالبية العظمى من الطلاب قدروا التجربة التدريبية بالدرجة الأولى لتأثيرها الإيجابي على تعلمهم. وهذا يؤكد أهمية التدريب العملي كجزء أساسي من العملية التعليمية. وعليه، ينبغي أن يتجاوز أعضاء هيئة التدريس مجرد قبول برامج التدريب العملي، إلى تبنيها بشكل فعال باعتبارها وسيلة استراتيجية لتعزيز التعلم وربط المعرفة النظرية بالمارسة المهنية.

إن التدريب العملي يشكل ركيزة أساسية في بناء منظومة تعليمية متكاملة تجمع بين التأهيل الأكاديمي والمهارة التطبيقية ومن خلال ترسيخته ضمن الخطط التعليمية، يمكن للجامعات الإسهام في إعداد كوادر مهنية قادرة على الإبداع والإنتاج، بينما يستفيد سوق العمل من هذه الشراكة في رفع كفاءة الأداء وجودة المخرجات. وهذا يصبح التدريب العملي أداة جوهرية لتحقيق التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة.

وأصبحت الشركات تعتمد على الجامعات في توفير البحوث الازمة لها والجامعات تعتمد على البحوث المشتركة من الشركات البحثية لتنفيذ البرامج البحثية. أي أننا انتقلنا من الدوائر المغلقة في التعليم والابداع المعرفي إلى الدوائر المفتوحة، وانتقلت الجامعات من التكهن بأنها مولدة للمعرفة إلى مجال جديد وهو إنشاء الشركات لتطبيق المهارات المتولدة في داخل معاملها أننا نشاهد الأن صور جديدة متسرعة وعلاقات مشتركة بين جميع اللاعبين في مجال توليد واستخدام المعرفة وفي نفس الوقت وفي ضوء فهم طبيعة الابداع فقد تم نتيجة لذلك تغيير دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع أنحاء العالم.

إن إنشاء الروابط الاستراتيجية مع كبرى الشركات العالمية من خلال تعزيز نقل المعرفة بين الأوساط الأكاديمية والصناعة يأتي في إطار السمات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين. وهذا في حقيقة الأمر يؤدي إلى زيادة احتياجات نظام التعليم إلى الانغماض بشكل وثيق في نسيج المجتمع الذي يعمل فيه.



الاستنتاجات

تدرك الشركات المبتكرة والمتقدمة القيمة الكبيرة التي يمكن أن يضيفها المتدربيون داخل المؤسسة، سواء من خلال المساهمة في سد شواغر الوظائف التي يصعب توظيفها، أو عبر إدخال أفكار جديدة تُسهم في تطوير بيئة العمل. ومن هنا، أصبح من الضروري أن يدرك الأكاديميون في الجامعات أهمية هذه البرامج ودورها المحوري في تطوير مهارات الطلبة.



للمساعدة في تحسين الأطر القانونية والمؤسسية لجذب الاستثمارات الإنتاجية.

- برنامج التجارة البيولوجية وبرنامج التصنيع المستدام والتلوث البيئي اللذان يُبيّنان كيف يمكن للتجارة والإدارة البيئية أن تُولّد فرص عمل وتحسن سبل العيش وأن تحمي النظم البيئية.
- مبادرتنا التجارة الإلكترونية للجميع والتجارة الإلكترونية للمرأة اللتان توسعان نطاق الوصول إلى التجارة الإلكترونية وتمكنان رواد الأعمال في الدول النامية.

ت. في مجال بناء توافق الآراء والشراكات:

المشاركة في قيادة لجنة الأمين العام للأمم المتحدة المعنية بالمعادن الحيوية للانتقال الطاقي Critical Minerals من أجل تعزيز تقاسم القيمة العادلة والاستدامة عبر سلاسل توريد المعادن؛ إضافة إلى قيادة الحوارات متعددة الأطراف بشأن الميثاق الرقمي العالمي والإصلاح المالي الدولي، مما يضمن حصول كل بلد على صوت في تشكيل اقتصاد عالمي أكثر عدالة.

مؤتمر الأمم المتحدة السادس عشر للتجارة والتنمية (UNCTAD16)

استضافت سويسرا الدورة السادسة عشرة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد UNCTAD) في الفترة من 20 إلى 23 أكتوبر/تشرين الأول 2025 في قصر الأمم بجنيف، تحت شعار "صياغة المستقبل: دفع عجلة التحول الاقتصادي نحو تنمية عادلة وشاملة ومستدامة".

هذا المؤتمر الذي يُعقد كل أربع سنوات منذ عام 1964 هو أعلى هيئة لصنع القرار في منظمة أونكتاد. وقد عمل ممثلو الدول الأعضاء (195 دولة) منذ عام 2024 على التوصل إلى

الدورة السادسة عشرة من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD 16)

جمع وإعداد: د. خولة كنيبة
استشارية مكتب التعداد بدمشق
خبيرة دولية وباحثة

مقدمة

يُعد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد UNCTAD) الهيئة الرائدة في الأمم المتحدة المعنية بالتجارة والتنمية. تأسس المؤتمر عام 1964، وهو يدعم 195 من الدول الأعضاء من خلال تحليلات الخبراء والمساعدة الفنية، كما أنه يُعد منصةً للحوار بين الحكومات.

يساعد أونكتاد الدول النامية على تسخير التجارة والتمويل والاستثمار والاقتصاد الرقمي لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة. ومن أبرز مساهماته ما يلي:

أ. في مجال الأدلة والتحليلات:

إن توفير تقارير (مثل تقرير الاستثمار العالمي 2025، وتقرير الاقتصاد الرقمي 2024، وتقرير التكنولوجيا والابتكار 2025، وسلسلة تحديات التجارة العالمية) يقدم رؤىً موثوقة حول الاتجاهات العالمية في التمويل والاستثمار والتجارة والرقمنة لتحقيق نمو مستدام.

ب. في مجال المساعدة الفنية وبناء القدرات:

هناك طيف واسع من البرامج التي تساهم بها المنظمة مثل:

- نظام إدارة الديون والتحليل المالي (DMFAS) الذي يعمل على تعزيز إدارة الديون والشفافية، ومراجعات سياسات الاستثمار والخدمات الاستشارية في الدول



كما أكدت الكلمة على تشخيص الوضع الحالي من حيث تباين المواقف والخلافات غير المسبوق، وزيادة أوجه عدم المساواة على جميع الأصعدة، وترافق أعباء ديون الدول النامية واتساع فجوات التغير الرقمي والذي جعل العمل الجماعي ضرورة لا غنى عنها. وذكرت جامعة الدول العربية بمهمة أنكتاد في تخفيف معاناة الفلسطينيين وبناء قدرات الدولة الفلسطينية في مجالات التنمية كما طالبت بمواصلة تلك الأنشطة من دراسات ودعم فني إلى جانب زيادة الدعم المالي المخصص لها.

لفتت الأمانة العامة لجامعة الدول العربية في كلمتها إلى ما أنجزته من خطوات ملموسة نحو تحقيق التكامل العربي في مجالات التنمية والاقتصاد مثل: منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، ومنطقة التجارة العربية في الخدمات، والسوق العربية المشتركة للكهرباء، واتفاقيات تعزيز التعاون التنموي البيني وبناء جسور التعاون بين الدول العربية والجمعيات الإقليمية والدولية الكبرى.

كما نوهت الكلمة إلى أحد العوائق الأساسية لتحقيق أهداف التنمية، وهو التمويل، ودعت شركاء التنمية للوفاء بالتزاماتهم تجاه المساعدة الإنمائية التي تواجه عجزاً تمويلياً كبيراً وترزح تحت ثقل الديون. وضمت جامعة الدول العربية صوتها إلى الأصوات التي تقادي بتهيئة مناخ استثماري دولي مستقر وعادل وجاذب للاستثمار المسؤول إلى جانب معالجة مشكلة الديون بشكل جذري.

على صعيد التعاون الثنائي، أشادت الكلمة بالدور الذي لعبته هيئة أنكتاد كشريك فاعل لاسيما في تحديث ومراجعة "اتفاقية الاستثمار العربية الجديدة" للتأكد من ملاءمتها للمعايير الدولية الجديدة في مجال تحرير التجارة.

توافق في الآراء بشأن نص بيان يحدد رؤيتهم لمواجهة التحديات الاقتصادية الراهنة، ويحدد أولويات عمل المنظمة للسنوات الأربع المقبلة.

جاءت الدورة السادسة عشرة من أنكتاد في فترة يشهد فيها العالم تحديات غير مسبوقة من تزايد الديون، وضغوط المناخ، واتساع فجوة التفاوت، وحالة عدم اليقين العميق في التجارة العالمية.

نقطة الانطلاق في المؤتمر السادس عشر هي أن العالم يمتلك شبكات رأس المال والتكنولوجيا والمعرفة والتجارة لتحقيق نمو مستدام، لكن هناك نقص في التنسيق والإنصاف؛ ويعتبر هذا المؤتمر فرصة لدمج هذه العناصر وتحويل حالة عدم اليقين إلى فرص، وجعل التمويل والتجارة والاستثمار والابتكار يخدم التنمية.

تضمن المؤتمر مناقشة عامة، واجتماعات وزارية لمجموعات الدول، وموائد مستديرة وزارية، ومنتديات، وفعاليات موازية، ومعارض إلى جانب المفاوضات. وقد ضمّ المؤتمر وزراء التجارة والاقتصاد، وقادة المنظمات الدولية، وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص والشباب وخبراء بارزين، للمشاركة في حوار رفيع المستوى حول الاتجاهات العالمية ووجهات النظر السياسية المتعلقة بالتجارة والتمويل والاستثمار والتنمية والاقتصاد الرقمي.

كلمة الأمانة العامة لجامعة الدول العربية

بدأت الكلمة الافتتاحية التي ألقاها ممثل الأمانة العامة لجامعة الدول العربية بالشكر والتقدير للمنظمين والتأكيد على اغتنام فرصة التحاور والتعاون حول السبل المثلث لمعالجة التحديات المتعاظمة التي يواجهها العالم.

ثانياً- ما يعيق التقدم هو تزايد حالة عدم اليقين

- هناك مؤشرات على تراجع الاستثمار حيث انخفض الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي بنسبة 11% في عام 2024، ومن المتوقع أن ينخفض بنسبة 6% أخرى في عام 2025. كما انخفض الاستثمار في الطاقة المتجددة والنقل والمياه بأكثر من 30%.

- أصبحت الفجوة التمويلية السنوية للدول النامية سنوية قدرها 4 تريليون دولار بعد أن كانت 2.5 تريليون دولار في عام 2015. كما ارتفعت ديون الدول النامية في عام 2024 حيث بلغت فوائد الديون 921 مليار دولار أي أكثر من إجمالي إنفاق هذه الدول على الصحة أو التعليم.

- تسببت التوترات في العلاقات التجارية بارتفاع متوسط التعريفات الجمركية في الاقتصادات الرئيسية من 2.6% إلى حوالي 18% (بما في ذلك الولايات المتحدة) في عام 2025 مما أدى إلى تعطيل سلاسل التوريد وزيادة حالة عدم اليقين.

- نجم عن تآكل قواعد التجارة وتكثيف المنافسة على المواد الخام الأساسية إبطاء النمو الذي تقوده التجارة وأصبحت القدرة على التنبؤ بالسياسات أضعف.

- مع أن الاستثمار الأجنبي المباشر الرقمي في الدول النامية قد تضاعف تقريرياً منذ عام 2022، إلا أن الاقتصادات الأقل نمواً لا تزال تمثل 15% فقط من صادرات الخدمات الرقمية، مقارنة بـ 6% في الاقتصادات المتقدمة، وبالتالي لازالت هناك فجوة رقمية.

- بالجملة فإن الضغوط المتقاربة من حيث محدودية الحيز المالي، وهشاشة العلاقات التجارية، وتراجع الاستثمار، والتحول التكنولوجي غير المتكافئ ستؤدي إلى تفاقم

وفي ختام الكلمة، أكدت جامعة الدول العربية على تشجيعها للجهود والمبادرات الدولية لتعزيز التجارة الإلكترونية وتحسين الأطر الناظمة للتجارة الرقمية ورحبة بالتعاون البناء لسد الفجوة الرقمية التي تحول دون ولوج الفئات العاملة للأسوق المحلية والعالمية.

الاتجاهات الرئيسية في مؤتمر انكتاد ١٦

وفر المؤتمر منصةً للانتقال من الكلام إلى الفعل، وإيجاد أرضية مشتركة وبناء حلولٍ تُمكّن الاقتصاد العالمي من خدمة الجميع، وخاصةً أولئك الأكثر معاناة. خلال المؤتمر، ظهر التركيز على الحلول العملية للهشاشة العالمية وتعريف المنظمة بما يمكنها تنظيمه من اجتماعات المساعدة في تحويل حالة عدم اليقين الحالية إلى محرك للتعافي والتحول.

أولاً- هناك فرص متاحة إذا تحرّكنا الآن

- تجاوزت التجارة العالمية في السلع والخدمات 33 تريليون دولار أمريكي في عام 2024، أي ما يقارب 30% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، مما يُعزّز النمو وفرص العمل والتنمية.

- لازال المجال مفتوحاً أمام إعادة تشكيل النمو وجعله أكثر استدامة من خلال التقنيات الجديدة وتدفقات الاستثمار المتغيرة والتعاون الوثيق، على الرغم من هشاشة الاقتصاد العالمي.

- مع أن العالم يشهد الآن تراجعاً في الاستثمار الإجمالي، لكن هناك جوانب استثمارية إيجابية تمثل في توسيع القطاعات الرقمية والذكاء الاصطناعي الذي يخلق فرص عمل ومراكز ابتكار في جميع المناطق النامية.

- يمكن تسخير التكنولوجيا من أجل التقدم. فالتطورات في مجال الذكاء الاصطناعي والبنية التحتية الرقمية -إذا ما دعمت بالسياسات الصحيحة- تُساعد الاقتصادات النامية على الانتقال إلى صناعات ذات قيمة أعلى.



مقطفات من مداخلات بعض الدول العربية

الأردن: "إما أن نواجه التحديات العالمية بتأزر حقيقي وشراكة فعالة، وإما أن ترك الفجوات التنموية تتسع أكثر فأكثر"

قطر: "تؤكد دولة قطر على مواقف مجموعة الـ77 وتدعم رؤيتها للتغلب على هذه التحديات، وتدعم التعددية الشاملة التي من شأنها منح البلدان النامية تمثيلاً أكبر وصوتاً أكبر في صنع القرارات ووضع المعايير الاقتصادية الدولية مما يعزز نظاماً عالمياً أكثر عدالة وينجح التشذذ الاقتصادي"

لبنان: "إن التحديات المصيرية التي يشهدها النظام متعدد الأطراف يحتم علينا أن نعمل سوياً على تعزيز التعاون الدولي وتنسيق السياسات انسجاماً مع ميثاق الأمم المتحدة التي كان بلدي لبنان عضواً مؤسساً لها، والركائز الثلاث للأونكتاد من أجل ترسیخ تعددية الأطراف وتحقيق العدالة والسلام والتنمية المستدامة"

مصر: "إننا نعول على مساهمة أونكتاد وفق ولايته في تنفيذ وثيقة التزام إشبيلية الصادرة عن المؤتمر، لاسيما فيما يتعلق بإصلاح الهيكل المالي العالمي، واحتواء الاختلالات المفصلية التي تعتري هيكل الديون العالمي الذي يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتلوح معه أزمة ديون عالمية جديدة قد تعصف باقتصادات العديد من الدول مالم يتم احتواء إشكالية تنامي الديون السيادية للدول النامية"

Bahrain: "The Kingdom of Bahrain values UNCTAD's unique role as a forum for policy dialogue, research, and capacity-building. We particularly welcome its continued support to developing economies, small states, and vulnerable countries in strengthening their integration into the global economy"

التفاوتات العالمية إن لم تتحرك الدول لاتخاذ إجراءات للتنسيق فيما بينها.

دور مؤتمر أونكتاد 16

من خلال استقطاب الحكومات والقطاع الخاص والخبراء وتعزيز فرص الحوار بينهم حول سبل عملية لتحويل حالة عدم اليقين إلى فرص، يساهم المؤتمر في تصميم حلول عملية وغير ملزمة تؤدي التمويل والتجارة والاستثمار والتكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة.

ومن السبل ذات الأولوية في هذه الدورة ما يلي:

- بناء توافق في الآراء من أجل تسوية أسرع وأكثر عدالة للديون، وهيكل مالي يوجّه الاستثمار نحو أولويات التنمية.

- تسليط الضوء على التدابير المُجربة الناجحة لجذب وتسهيل الاستثمار في القطاعات ذات الأولوية، مثل الطاقة المتجددة والبنية التحتية الرقمية.

- معالجة تجزئة سلسلة التوريد وارتفاع التعريفات الجمركية، مع توسيع نطاق التجارة في الخدمات والمعادن الأساسية للمساهمة في إعادة بناء مرونة التجارة مع التأكيد على الالتزام بتجارة يمكن التنبؤ بها وقائمة على القواعد كأساس للاستقرار والثقة.

- تعزيز التعاون من خلال الميثاق الرقمي العالمي ومؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات 20+ لضمان استفادة جميع البلدان من الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي

- تعزيز أطر البيانات الشاملة والحكومة الرقمية التي تعمل على توسيع المشاركة وتمكين رواد الأعمال والنساء والشباب بهدف سد الفجوة الرقمية.



المقر المؤقت لأنشطة الأمانة العامة

ص.ب. ١٨٠٠ - عمان ١١١١٨ - المملكة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٩٦٢ ٦٤٦٤٣٠٠ - فاكس: ٩٦٢ ٦٤٦٤٧٨٥٢

بريد الكتروني: info@arab-engineering.org

المقر الإقليمي في جمهورية مصر العربية

المعادي - عمارات المقاولون العرب - عمارة 2 متوسط شقة 21

ص ب ٩٢ المعادي ١١٧٢٨ - القاهرة - جمهورية مصر العربية

هاتف: ٢٠٢ ٢٥٢٥٨٢٣٣ - فاكس: ٢٠٢ ٢٥٢٥٧٦٥٩

بريد الكتروني: afei.eg@arab-engineering.org

المقر الإقليمي في الجمهورية العربية السورية

صحنaya- استرداد درعا - ص.ب: ١٤٤٢٩ - دمشق- الجمهورية العربية السورية

هاتف: ٩٦٣ ٦٧١٢٣١١ + فاكس: ٩٦٣ ٦٧١٢٣١٩

بريد إلكتروني: afei.sy@arab-engineering.org