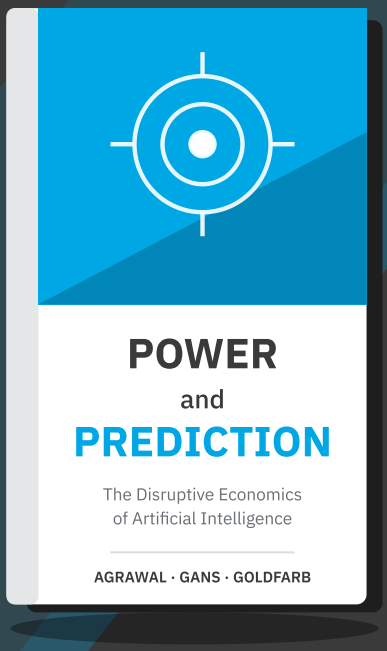


كتاب الشهر

نوفمبر 2026 · ملخص في 3 صفحات · 5 دقائق قراءة

الذكاء الاصطناعي والقرار الاستراتيجي

هل تضيفون الذكاء الاصطناعي إلى خطتكم، أم تعيدون تصميم قراراتكم حوله؟

ملخص كتاب Power and Prediction

تأليف Ajay Agrawal · Joshua Gans · Avi Goldfarb

لماذا اخترنا هذا الكتاب الآن؟

تتضمن معظم الخطط الاستراتيجية اليوم مبادرات للذكاء الاصطناعي، لكن كثيراً منها يكتفي بإضافة أداة ذكية إلى إجراء قائم، ثم ينتظر نتائج لا تأتي.

هذا الكتاب يقدّم لفرق الاستراتيجية عدسة واضحة: الذكاء الاصطناعي تنبؤ أرخص، وقيمته الكبرى تظهر حين نعيد تصميم القرارات والأنظمة حوله، لا حين نضيفه إليها. وهو سؤال يستحق أن يُطرح قبل دورة التخطيط القادمة.

لمن؟

فرق التخطيط الاستراتيجي والأداء والتحول الرقمي.

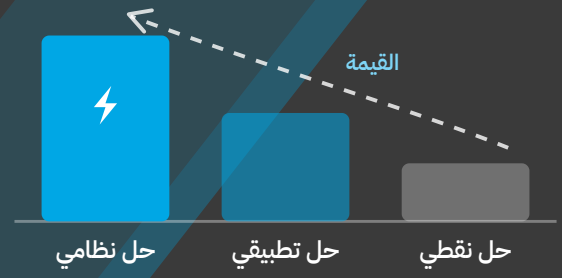
ماذا ستجدون؟

5 أفكار رئيسية، ومثال واقعي في خريطة ذهنية، و3 أسئلة لفريقكم.

كم يستغرق؟

5 دقائق للقراءة، و30 دقيقة لتطبيق الخطوة المقترحة مع فريقكم.

عن المؤلفين: ثلاثة أساتذة اقتصاد في جامعة تورنتو، وهم مؤلفو كتاب Prediction Machines (2018). يعود هذا الكتاب إلى السؤال نفسه بعد سنوات: لماذا لم يغيّر الذكاء الاصطناعي المؤسسات بالسرعة المتوقعة؟



Power and Prediction

كيف يغيّر الذكاء الاصطناعي القرار الاستراتيجي؟

تأليف Goldfarb · Gans · Agrawal · أساتذة في جامعة تورنتو · 2022

الفكرة الكبرى: الذكاء الاصطناعي في جوهره تنبؤ أرخص وأدق. وقيمته الكبرى لا تأتي من إضافته إلى ما نفعله اليوم، بل من إعادة تصميم القرارات والأنظمة التي بُنيت أصلاً لتتعايش مع غياب التنبؤ. **السؤال الاستراتيجي: «ما الذي كنا سنقرره بشكل مختلف لو عرفنا ما سيحدث؟»**

الأفكار الخمس وسؤال لكل فكرة

1 تنبؤ أرخص
ما الذي نخمّنه اليوم؟

الذكاء الاصطناعي يخفض تكلفة التنبؤ: الطلب، المخاطر، الأعطال، سلوك المتعاملين.

2 من القواعد إلى القرارات
أي قاعدة وُضعت لأننا لم نكن نعرف؟

حين يغيب التنبؤ نضع قواعد ثابتة وهوامش أمان. التنبؤ الجيد يحوّلها إلى قرار لكل حالة.

3 التنبؤ للآلة والحكم للإنسان
من يقرر ما هو المهم؟

الآلة تتنبأ بما سيحدث، والإنسان يحدد ما يستحق وما ثمن الخطأ. هذا الحكم يصبح أثمن.

4 الحل النقطي لا يكفي
ماذا يتغيّر حول القرار؟

إدخال الذكاء في مهمة واحدة يعطي كسباً محدوداً. القيمة الكبرى حين تُصمَّم القرارات المترابطة من جديد.

5 السلطة تنتقل
من يملك القرار غداً؟

حين يتغيّر من يتنبأ ومن يحكم، تتغيّر الأدوار والصلاحيات. إما أن تقودوا هذا التغيير أو يفاجئكم.

ماذا يعني ذلك لفريق الاستراتيجية؟ قراءتنا للكتاب

مراجعات أقصر
مع تنبؤ يتحدّث باستمرار، تفقد الخطة السنوية الثابتة ميزتها أمام مراجعات دورية أقصر.

ابدأوا من الرسالة
حدّدوا القرارات القليلة التي تحقق رسالة الجهة، ثم اسألوا: أي تنبؤ يخدمها؟ لا العكس.

مؤشرات استباقية
تنبؤات تُنذر قبل وقوع الانحراف، بدل مؤشرات تقيس ما مضى فقط.

استثمروا في الحكم
درّبوا القيادات على تحديد الأولويات وثمن الخطأ، فهذا ما لا تقوم به الآلة.

3 أسئلة لفريقكم

1. ما أهم ثلاثة قرارات في خطتنا مبنية اليوم على تخمين؟
2. أي قواعد أو هوامش أمان لدينا وُضعت بسبب عدم اليقين؟
3. لو توفر تنبؤ دقيق، ما الذي يجب أن يتغيّر حول القرار: الصلاحيات، الإجراءات، الموارد؟

✓ خطوة واحدة هذا الأسبوع

خذوا هدفاً استراتيجياً واحداً واكتبوا في نصف صفحة: القرار الأهم فيه، وما نتنبأ به اليوم يدوياً لاتخاذه، ومن يملك الحكم النهائي.

مثال واقعي من الكتاب

درس الكهرباء · التقنية وحدها لا تصنع القفزة

لماذا تأخرت ثمار الكهرباء في المصانع عقوداً؟ وما علاقة ذلك بالذكاء الاصطناعي اليوم؟ اقرأوا الخريطة من 1 إلى 6.

الكهرباء

تقنية جاهزة انتظرت طويلاً من يعيد تصميم المصنع حولها

1 تقنية جديدة · أواخر القرن 19

المحرك الكهربائي متاح، والمصانع ما زالت تدور بمحرك بخاري واحد.

تقنية جاهزة | مصنع قديم

2 الحل النقطي

استبدلت المصانع المحرك البخاري بكهربائي وأبقت كل شيء آخر كما هو.

استبدال فقط | كسب محدود

3 سنوات الانتظار

مرّت عقود دون قفزة في الإنتاجية، فظنّ كثيرون أن التقنية مبالَغ فيها.

عقود | خيبة أمل

4 إعادة تصميم النظام

محرك لكل آلة، مصنع من طابق واحد، وآلات مرتبة حسب سير العمل.

تصميم جديد | خط التجميع

5 القفزة

جاءت الإنتاجية حين تغيّر تصميم المصنع، لا حين تغيّر المحرك.

النظام لا الآلة

6 الدرس لفريقكم

لا تسألوا «أين نضيف الذكاء الاصطناعي؟» بل «أي نظام نعيد تصميمه حوله؟»

نظام | لا إضافة

أمثلة أخرى من الكتاب لبقية الأفكار

الفكرة 2 · القواعد

المطارات

صالات الانتظار الواسعة موجودة لأن المسافر لا يعرف كم سيستغرق الوصول والإجراءات، فيأتي مبكراً. تنبؤ أدق يغيّر تصميم المطار نفسه.

الفكرة 2 · من قاعدة إلى قرار

جائحة كوفيد

الإغلاق العام كان قاعدة للجميع لأننا لا نعرف من المصاب. الفحص تنبؤ يسمح بقرار لكل شخص.

الفكرة 3 · الحكم

سباق اليخوت America's Cup

بحّار آلي في المحاكاة جرّب التصاميم أسرع بكثير من البشر، فتفرّغ الفريق للحكم على ما يستحق البناء.

الفكرة 4 · النظام

التأمين

التنبؤ بالخطر لا يفيد التسعير فقط. قيمته الأكبر حين تنتقل الشركة من تعويض الضرر إلى منعه قبل وقوعه.

✓ في خطتكم القادمة، اسألوا عن كل مبادرة ذكاء اصطناعي: هل هي استبدال محرك، أم إعادة تصميم مصنع؟