هشام خلف الله
HESHAM KHALAFALLAH

heshamkhalafallah.com



نكبر معًا — Growing Together — Grandir ensemble

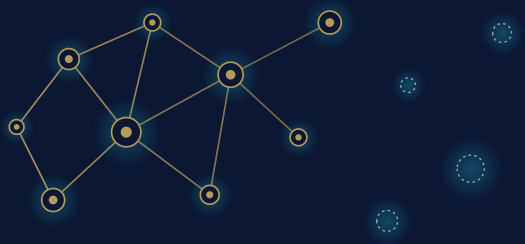
الحلقة 3 من 4 · Part 3 of 4 · Partie 3 sur 4

ما الذي يمنعنا؟

What Holds Us Back?

Qu'est-ce qui nous retient ?

جذور العزلة في البنية والعقلية والتعليم



العربية الحلقة 3 من 4 · سلسلة «نكبر معًا»

ما الذي يمنعنا؟

جذور العزلة في البنية والعقلية والتعليم

هشام خلف الله

«نحن نعرف كيف نستخدم، لكننا لا نعرف كيف صُنع ما نستخدمه.»

في المقال الأول رأينا أن الفلسفة والدين والتاريخ اتفقت على أن التكامل قانون النجاح. وفي المقال الثاني وصفتُ ما رأيته بنفسي: شركات في منطقتنا تعمل كجزر منعزلة، وسوقًا مبعثرًا بلا ملامح، في مقابل مجمعات في الصين والهند تتنافس وتتكامل في الوقت نفسه.

ويبقى السؤال: لماذا؟ لماذا نعرف قيمة التكامل ثم لا نمارسه؟

أعتقد أن المشكلة ليست في الأفراد وحدهم، بل في جذور أعمق، تتوزع على ثلاثة مستويات: البنية التي نعمل داخلها، والعقلية التي نفكر بها، والتعليم الذي أعدّنا لهذا كله.

أولًا البنية... نستهلك التكنولوجيا ولا ننتجها

التكنولوجيا اليوم تُصنع وتبدأ في الصين، أو أمريكا، أو أوروبا، أو كوريا، أو الهند. ونحن في الغالب لا نعرف عنها شيئًا وهي في مرحلة الفكرة والتطوير. ثم تصلنا بعد فترة، قصيرة أو طويلة، في صورة منتج جاهز أو خدمة أو تقنية. فنكتشفها، ونتعلمها، ونبدأ في فهم طريقة استخدامها.

وفي تجربتي، كثير من المؤسسات التكنولوجية العالمية الموجودة في منطقتنا تعمل فيها فروعًا للتشغيل والإدارة والمتابعة، لا مراكز للتصنيع والتطوير. والنتيجة أن «المعرفة العميقة»، أو ما يُعرف بالـ Know-how، لا تنتقل إلينا. فنحن نعرف كيف نستخدم، لكننا لا نعرف كيف صُنع ما نستخدمه.

لذلك تبقى نجاحاتنا في الغالب محدودة. وكثيرًا ما نحتفل بها كأنها اختراعات، وهي في الحقيقة تطوير أو استخدام لتقنية صنعها غيرنا. وهذا لا يقلل من جهد أصحابها، لكنه يذكّرنا بالمسافة التي ما زالت أمامنا.

وقد وصف ابن خلدون هذه الحالة قبل أكثر من ستة قرون، حين عقد في «المقدمة» فصلًا بعنوان:

> في أن المغلوب مولع أبدًا بالاقتداء بالغالب
>
> ابن خلدون، المقدمة

وفسّر ذلك بأن النفس «تعتقد الكمال فيمن غلبها». كان ابن خلدون يتحدث عن الأمم في الحرب والسياسة، لكن الفكرة تنطبق اليوم على التكنولوجيا أيضًا:

من لا يُنتج، يكتفي بتقليد من يُنتج.

ولم يكن تاريخنا كذلك دائمًا. ففي بغداد العباسية كان «بيت الحكمة» مركزًا لإنتاج المعرفة، بلغ ذروته في عهد الخليفة المأمون في القرن التاسع الميلادي. وفيه عمل علماء ومترجمون من خلفيات وأديان مختلفة معًا، ينقلون علوم اليونان وفارس والهند، ثم يضيفون إليها ويطورونها. لم يكن بيت الحكمة جهد فرد واحد، بل كان فريق عمل حضاريًا كاملًا.

ثانيًا العقلية... أربعة أسباب تجعلنا نختار العزلة

1. الخوف على الفكرة

«لدينا أسرارنا وبرامجنا الخاصة». هذه عبارة سمعتها مرات كثيرة حين عرضت التعاون. لكن الحقيقة أن الفكرة وحدها قيمتها محدودة، وأن القيمة الحقيقية في التنفيذ. والتنفيذ في عالم التكنولوجيا يحتاج دائمًا إلى شركاء، لأن أحدًا لا يملك كل المهارات وحده.

2. أزمة الثقة... ومعضلة السجين

في عام 1950 طرح باحثان في مؤسسة «راند» الأمريكية، هما ميريل فلود وميلفن دريشر، لغزًا رياضيًا صار من أشهر نماذج «نظرية الألعاب»، وعُرف بعد ذلك باسم «معضلة السجين».

الفكرة ببساطة: شريكان في موقف واحد، ولا يثق أحدهما في الآخر. لو تعاونا معًا لكسبا معًا. لكن كل منهما يخاف أن يتعاون فيخذله الآخر، فيختار مصلحته المنفردة. والنتيجة أن الاثنين يخسران، مع أن التعاون كان سيكسبهما معًا.

	يتعاون	يختار مصلحته
يتعاون	يكسبان معًا	من تعاون يُخذل
يختار مصلحته	من تعاون يُخذل	يخسران معًا

معضلة السجين: خيار الطرف الأول (يمين) وخيار الطرف الثاني (أعلى)

وهذا بالضبط ما يحدث بين كثير من شركاتنا: الخوف من الآخر يدفع كل طرف إلى العمل وحده، فيخسر الجميع.

3. غياب ثقافة العقد

كثير من الشراكات في منطقتنا تبدأ بالمجاملة والكلام الطيب، دون اتفاق مكتوب واضح، ثم تنتهي بخلاف يمنع أصحابها من تكرار التجربة.

وقد وضع القرآن الكريم القاعدة منذ أكثر من أربعة عشر قرنًا، في أطول آية فيه:

> يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ
>
> البقرة: 282

فالعقد الواضح ليس علامة شك في الشريك، بل هو ما يحمي الثقة بين الشركاء ويحفظ حق كل طرف.

4. عقلية «الكعكة الصغيرة»

يتعامل كثيرون مع السوق كأنه كعكة محدودة، إذا أخذ غيري قطعة منها نقص نصيبي. وهذا ما يسميه علماء الاقتصاد «المباراة الصفرية»، حيث مكسب طرف يساوي خسارة الآخر. أما السوق الحقيقي فهو «مباراة ذات مكسب مشترك»، يكبر فيها نصيب الجميع حين يتعاونون على توسيعه.

ثالثًا التعليم... حيث تبدأ الحكاية

1. فجوة لم تُغلق

منذ سنوات طويلة ونحن نتحدث عن الفجوة بين التعليم واحتياجات سوق العمل، وما زلنا نتحدث عنها حتى اليوم. والمشكلة أكبر في التكنولوجيا تحديدًا، لأنها تتغير كل يوم، بينما تتغير المناهج ببطء شديد. ولا توجد في الغالب رؤية واضحة تربط ما يتعلمه الطالب بما يحتاجه السوق غدًا.

2. تقييم يغذّي «الأنا»

نظام التعليم عندنا قائم في معظمه على التقييم الفردي. الطالب يتنافس منذ صغره على المركز الأول، ويُكافأ على تفوقه وحده. ونادرًا ما يتعلم كيف ينجح ضمن فريق، أو كيف يكون نجاح زميله جزءًا من نجاحه.

وحتى مشروعات التخرج، التي يُفترض أنها تدريب على العمل الجماعي، رأيت كثيرًا منها يتحمله طالب واحد، بينما لا يهتم باقي الفريق. فيخرج هذا الطالب وفي داخله قناعة بأنه يستطيع أن يفعل كل شيء وحده، وأنه لا يحتاج إلى أحد.

3. حاضنات تنمّي كل شيء... إلا التكامل

حتى حاضنات الأعمال، التي يُفترض أنها تصنع رواد المستقبل، تركز على تنمية مهارات كثيرة: الإدارة، والتسويق، والتمويل، والعرض أمام المستثمرين. لكنها نادرًا ما تهتم بفكرة التكامل. بل إن كثيرًا منها يقوم على المسابقات والتنافس بين المشروعات، فيتعلم الرائد الشاب أن زميله في الحاضنة منافس، لا شريك محتمل.

وهنا نتذكر وصية النبي ﷺ:

> لا تباغضوا، ولا تحاسدوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخوانًا
>
> رواه البخاري ومسلم

فالتنافس الشريف مطلوب، لكن حين يتحول إلى حسد وتدابر، يخسر الجميع.

من التشخيص إلى العلاج

إذا كانت الأسباب في البنية والعقلية والتعليم، فالحل أيضًا يبدأ من هذه المستويات الثلاثة. والخبر الجيد أن كل سبب من هذه الأسباب يمكن علاجه، وأن لدينا في تراثنا وفي تجارب الآخرين ما يدلّنا على الطريق.

في الحلقة القادمة ←

وهذا ما أخصص له المقال الأخير في هذه السلسلة: خطوات عملية، تبدأ بها أي شركة أو مؤسسة أو جامعة، لننتقل من الجزر المنعزلة إلى بناء نصنعه معًا.

— هشام خلف الله

English Part 3 of 4 · The "Growing Together" series

What Holds Us Back?

The Roots of Isolation in Structure, Mindset and Education

Hesham Khalafallah



"We know how to use, but not how what we use was made."

In the first article, we saw that philosophy, faith and history agree: integration is the law of success. In the second, I described what I have seen myself: companies in our region working like isolated islands, a scattered market without shape, compared with clusters in China and India that compete and cooperate at the same time.

The question remains: why? Why do we know the value of working together, yet fail to practise it?

I believe the problem does not lie in individuals alone, but in deeper roots spread across three levels: the structure we work within, the mindset we think with, and the education that prepared us for all of it.

1 Structure: we consume technology rather than produce it

Today, technology is created and launched in China, America, Europe, Korea or India. We usually know nothing about it while it is still an idea in development. Then, after a short or long while, it reaches us as a finished product, a service or a technology. We discover it, learn it, and begin to understand how to use it.

In my experience, many global technology companies present in our region operate here as branches for operations, management and follow-up, not as centres for manufacturing and development. As a result, deep knowledge, the know-how, does not transfer to us. We know how to use, but not how what we use was made.

That is why our successes often remain limited. We frequently celebrate them as if they were inventions, when in fact they are developments or applications of technology made by others. This does not diminish the effort of those behind them, but it reminds us of the distance still ahead.

Ibn Khaldun described this condition more than six centuries ago. In his *Muqaddimah*, he devoted a chapter to the idea that:

> *The vanquished always love to imitate the victor.*
>
> Ibn Khaldun, The Muqaddimah

He explained that the soul "believes perfection lies in whoever has overcome it." He was speaking of nations in war and politics, but the idea applies to technology today:

Those who do not produce settle for imitating those who do.

Our history was not always like this. In Abbasid Baghdad, the House of Wisdom was a centre of knowledge production that reached its peak under Caliph al-Ma'mun in the 9th century. Scholars and translators of different backgrounds and faiths worked there together, bringing in the sciences of Greece, Persia and India, then adding to and developing them. The House of Wisdom was not the work of one person; it was an entire civilisational team.

2 Mindset: four reasons we choose isolation

1. Fear for the idea

"We have our own secrets and our own programmes." I have heard this many times when proposing cooperation. Yet an idea alone has limited value; real value lies in execution. And in technology, execution always needs partners, because no one has every skill alone.

2. A crisis of trust, and the prisoner's dilemma

In 1950, two researchers at the RAND Corporation in the United States, Merrill Flood and Melvin Dresher, devised a mathematical puzzle that became one of the best-known models in game theory, later known as the "prisoner's dilemma."

The idea is simple: two partners in the same situation, neither trusting the other. If they cooperate, both gain. But each fears cooperating and being let down, so each chooses their own separate interest. The result is that both lose, even though cooperation would have made both better off.

	Cooperates	Acts alone
Cooperates	Both gain	The cooperator is let down
Acts alone	The cooperator is let down	Both lose

The prisoner's dilemma: first party's choice (left) and second party's choice (top)

This is exactly what happens between many of our companies: fear of the other drives each party to work alone, and everyone loses.

3. The absence of a contract culture

Many partnerships in our region begin with courtesy and kind words, without a clear written agreement, and end in a dispute that stops the partners from ever trying again.

The Qur'an set out the rule more than fourteen centuries ago, in its longest verse:

> *O you who believe, when you contract a debt for a fixed term, write it down.*
>
> Al-Baqarah 2:282

A clear contract is not a sign of doubt in one's partner; it is what protects trust between partners and preserves the rights of each.

4. The "small cake" mindset

Many treat the market like a limited cake: if someone else takes a piece, my share shrinks. Economists call this a "zero-sum game", where one side's gain equals the other's loss. A real market, however, is a "positive-sum game", where everyone's share grows when they work together to expand it.

3 Education: where the story begins

1. A gap that has never closed

For many years, we have talked about the gap between education and the needs of the labour market, and we are still talking about it today. The problem is greater in technology, because it changes every day while curricula change very slowly. There is often no clear vision linking what students learn to what the market will need tomorrow.

2. Assessment that feeds the ego

Our education system is based mostly on individual assessment. From an early age, students compete for first place and are rewarded for excelling alone. They rarely learn how to succeed as a team, or how a classmate's success can be part of their own.

Even graduation projects, meant to train students in teamwork, are often carried by a single student while the rest of the team shows little interest. That student graduates convinced they can do everything alone and need no one.

3. Incubators that develop everything… except integration

Even business incubators, meant to build the entrepreneurs of the future, focus on developing many skills: management, marketing, finance and pitching to investors. Yet they rarely address integration. In

fact, many are built around competitions between projects, so young founders learn that the person next to them is a competitor, not a potential partner.

Here we recall the Prophet's ﷺ advice:

> *Do not hate one another, do not envy one another, do not turn your backs on one another, and be, O servants of God, brothers.*
>
> Narrated by Al-Bukhari and Muslim

Fair competition is welcome, but when it turns into envy and estrangement, everyone loses.

From diagnosis to remedy

If the causes lie in structure, mindset and education, the remedy must also start at these three levels. The good news is that every one of these causes can be addressed, and that our heritage and the experience of others show us the way.

In the next part →

That is the subject of the final article in this series: practical steps any company, institution or university can take to move from isolated islands to a building we construct together.

— Hesham Khalafallah

Français Partie 3 sur 4 · La série « Grandir ensemble »

Qu'est-ce qui nous retient ?

Les racines de l'isolement dans la structure, l'état d'esprit et l'éducation

Hesham Khalafallah



« Nous savons utiliser, mais pas comment ce que nous utilisons a été conçu. »

Dans le premier article, nous avons vu que la philosophie, la foi et l'histoire s'accordent : la complémentarité est la loi de la réussite. Dans le deuxième, j'ai décrit ce que j'ai vu moi-même : des entreprises de notre région qui travaillent comme des îles isolées, un marché éclaté et sans contours, face à des pôles en Chine et en Inde qui se concurrencent et coopèrent en même temps.

Reste la question : pourquoi ? Pourquoi connaissons-nous la valeur de la complémentarité sans la pratiquer ?

Je pense que le problème ne tient pas seulement aux individus, mais à des racines plus profondes, réparties sur trois niveaux : la structure dans laquelle nous travaillons, l'état d'esprit avec lequel nous pensons, et l'éducation qui nous a préparés à tout cela.

1 La structure : nous consommons la technologie au lieu de la produire

Aujourd'hui, la technologie naît et se développe en Chine, en Amérique, en Europe, en Corée ou en Inde. Le plus souvent, nous n'en savons rien tant qu'elle est au stade de l'idée et du développement. Puis, après un temps plus ou moins long, elle nous parvient sous forme de produit fini, de service ou de technologie. Nous la découvrons, l'apprenons et commençons à comprendre comment l'utiliser.

D'après mon expérience, beaucoup de groupes technologiques mondiaux présents dans notre région y opèrent comme des filiales d'exploitation, de gestion et de suivi, et non comme des centres de fabrication et de développement. Résultat : le savoir-faire profond, le know-how, ne nous est pas transmis. Nous savons utiliser, mais pas comment ce que nous utilisons a été conçu.

C'est pourquoi nos réussites restent souvent limitées. Nous les célébrons fréquemment comme des inventions, alors qu'il s'agit en réalité de développements ou d'usages d'une technologie conçue par d'autres. Cela n'enlève rien à l'effort de leurs auteurs, mais nous rappelle la distance qui reste à parcourir.

Ibn Khaldoun a décrit cette situation il y a plus de six siècles. Dans sa *Muqaddima*, il a consacré un chapitre à l'idée que :

> *Le vaincu aime toujours imiter le vainqueur.*
>
> Ibn Khaldoun, la Muqaddima

Il expliquait que l'âme « croit que la perfection réside chez celui qui l'a vaincue ». Il parlait des nations dans la guerre et la politique, mais l'idée s'applique aujourd'hui à la technologie :

Celui qui ne produit pas se contente d'imiter celui qui produit.

Notre histoire n'a pas toujours été ainsi. Dans la Bagdad abbasside, la Maison de la sagesse était un centre de production du savoir, qui a connu son apogée sous le calife al-Ma'mûn au IXe siècle. Des savants et des traducteurs d'origines et de religions diverses y travaillaient ensemble, transmettant les sciences de la Grèce, de la Perse et de l'Inde, puis les enrichissant et les développant. La Maison de la sagesse n'était pas l'œuvre d'un seul homme, mais celle d'une véritable équipe de civilisation.

2 L'état d'esprit : quatre raisons qui nous font choisir l'isolement

1. La peur pour l'idée

« Nous avons nos propres secrets et nos propres programmes. » J'ai entendu cette phrase bien des fois en proposant une coopération. Pourtant, une idée seule a une valeur limitée ; la vraie valeur réside dans l'exécution. Et dans la technologie, l'exécution exige toujours des partenaires, car personne ne possède seul toutes les compétences.

2. Une crise de confiance, et le dilemme du prisonnier

En 1950, deux chercheurs de la RAND Corporation aux États-Unis, Merrill Flood et Melvin Dresher, ont imaginé une énigme mathématique devenue l'un des modèles les plus connus de la théorie des jeux, appelée plus tard le « dilemme du prisonnier ».

L'idée est simple : deux partenaires dans la même situation, sans confiance l'un envers l'autre. S'ils coopèrent, tous deux gagnent. Mais chacun craint de coopérer et d'être trahi, et choisit donc son intérêt isolé. Résultat : tous deux perdent, alors que la coopération les aurait avantagés.

	Coopère	Agit seul
Coopère	Tous deux gagnent	Celui qui coopère est trahi
Agit seul	Celui qui coopère est trahi	Tous deux perdent

Le dilemme du prisonnier : choix de la première partie (à gauche) et de la seconde (en haut)

C'est exactement ce qui se passe entre beaucoup de nos entreprises : la peur de l'autre pousse chacun à travailler seul, et tout le monde y perd.

3. L'absence d'une culture du contrat

Beaucoup de partenariats dans notre région commencent par la courtoisie et les bonnes paroles, sans accord écrit clair, puis se terminent par un différend qui dissuade leurs auteurs de recommencer.

Le Coran a posé la règle il y a plus de quatorze siècles, dans son plus long verset :

> *Ô vous qui croyez ! Quand vous contractez une dette à échéance déterminée, mettez-la par écrit.*
>
> Al-Baqara, 2:282

Un contrat clair n'est pas un signe de méfiance envers son partenaire ; c'est ce qui protège la confiance entre partenaires et préserve les droits de chacun.

4. L'esprit du « petit gâteau »

Beaucoup considèrent le marché comme un gâteau limité : si un autre en prend une part, la mienne diminue. Les économistes appellent cela un « jeu à somme nulle », où le gain de l'un égale la perte de l'autre. Un vrai marché est au contraire un « jeu à somme positive », où la part de chacun grandit quand tous coopèrent pour l'élargir.

3 L'éducation : là où tout commence

1. Un fossé jamais comblé

Depuis de nombreuses années, nous parlons du fossé entre l'éducation et les besoins du marché du travail, et nous en parlons encore aujourd'hui. Le problème est plus aigu dans la technologie, qui change chaque jour alors que les programmes évoluent très lentement. Il manque souvent une vision claire reliant ce que l'étudiant apprend à ce dont le marché aura besoin demain.

2. Une évaluation qui nourrit l'ego

Notre système éducatif repose surtout sur l'évaluation individuelle. Dès son plus jeune âge, l'élève se bat pour la première place et est récompensé pour sa réussite personnelle. Il apprend rarement à réussir en équipe, ou à voir la réussite d'un camarade comme une part de la sienne.

Même les projets de fin d'études, censés former au travail collectif, reposent souvent sur un seul étudiant pendant que le reste de l'équipe s'en désintéresse. Cet étudiant sort alors convaincu qu'il peut tout faire seul et qu'il n'a besoin de personne.

3. Des incubateurs qui développent tout… sauf la complémentarité

Même les incubateurs d'entreprises, censés former les entrepreneurs de demain, développent de nombreuses compétences : gestion, marketing, financement, présentation aux investisseurs. Mais ils s'intéressent rarement à la complémentarité. Beaucoup reposent même sur des concours entre projets, si bien que le jeune fondateur apprend que son voisin d'incubateur est un concurrent, et non un partenaire potentiel.

On se rappelle alors le conseil du Prophète ﷺ :

> *Ne vous haïssez pas, ne vous enviez pas, ne vous tournez pas le dos, et soyez, serviteurs de Dieu, des frères.*
>
> Rapporté par Al-Bukhârî et Muslim

La saine concurrence est souhaitable, mais quand elle tourne à l'envie et au rejet, tout le monde perd.

Du diagnostic au remède

Si les causes se trouvent dans la structure, l'état d'esprit et l'éducation, le remède doit lui aussi partir de ces trois niveaux. La bonne nouvelle, c'est que chacune de ces causes peut être traitée, et que notre héritage comme l'expérience des autres nous montrent le chemin.

Dans le prochain épisode →

Ce sera l'objet du dernier article de cette série : des étapes concrètes que toute entreprise, institution ou université peut entreprendre pour passer des îles isolées à un édifice que nous construisons ensemble.

— Hesham Khalafallah

سلسلة «نكبر معًا»

Growing Together · Grandir ensemble

1 **لماذا خُلقنا لنعمل معًا؟**
Why Were We Made to Work Together?
الأساس: الفلسفة والدين والتاريخ

2 **جزر منعزلة**
Isolated Islands
الواقع: بين منطقتنا وشنتشن

3 **ما الذي يمنعنا؟**
What Holds Us Back?
الأسباب: البنية والعقلية والتعليم

4 **كيف نكبر معًا؟**
How Do We Grow Together?
الحل: خطوات عملية

هشام خلف الله Hesham Khalafallah

مستشار في الذكاء الاصطناعي والواقع الممتد والتعليم، بخبرة تزيد على عشرين عامًا وأكثر من 20,000 متدرب. مؤسس MetaLife Metaverse، ومسؤول مركز أبحاث الذكاء الاصطناعي والميتافيرس برابطة الجامعات الإسلامية، والشريك المؤسس لمنصة Judicia AI.

Consultant in artificial intelligence, extended reality and education, with 20+ years of experience and more than 20,000 trainees. Founder of MetaLife Metaverse, head of the AI & Metaverse Research Centre at the League of Islamic Universities, and co-founder of Judicia AI.

heshamkhalafallah.com