هشام خلف الله
HESHAM KHALAFALLAH

heshamkhalafallah.com



نكبر معًا — Growing Together — Grandir ensemble

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

كيف نكبر معًا؟

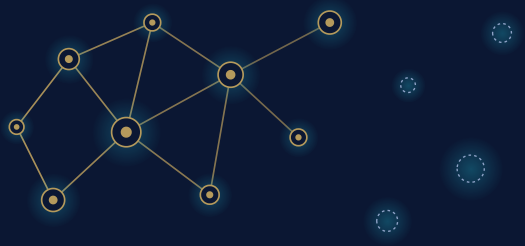
How Do We Grow Together?

Comment grandir ensemble ?

خطوات عملية من الجزر إلى البناء

العربية | English | Français

Project Management & Consulting · إدارة المشروعات والاستشارات



العربية الحلقة 4 من 4 · الجزء الأخير من سلسلة «نكبر معًا»

كيف نكبر معًا؟

خطوات عملية من الجزر إلى البناء

هشام خلف الله

«الجزر المنعزلة لا تصنع قارة، لكن جسرًا واحدًا بين جزيرتين يمكن أن يكون البداية.»

بدأنا هذه السلسلة بسؤال فلسفي: لماذا خُلقنا لنعمل معًا؟ ثم نظرنا إلى الواقع، فوجدنا شركات تعمل كجزر منعزلة. ثم بحثنا عن الأسباب، فوجدناها في البنية والعقلية والتعليم.

واليوم نصل إلى السؤال الأهم: ماذا نفعل؟

والإجابة ليست قرارًا كبيرًا واحدًا، بل خطوات عملية على المستويات الثلاثة نفسها. بعضها تستطيع أي شركة أن تبدأه غدًا، وبعضها يحتاج إلى مؤسسات وجامعات وجهات تؤمن بالفكرة.

درس من تاريخنا: أربعة إخوة وأربعة طرق

قبل الإسلام، كانت قريش تعيش في وادٍ غير ذي زرع، وتعتمد على التجارة. وكانت قوافلها معرّضة للخطر في كل رحلة. فقام أربعة إخوة من أبناء عبد مناف، هم هاشم وعبد شمس والمطلب ونوفل، بعقد عهود مع الممالك والقبائل المحيطة: الشام والروم في الشمال، واليمن والحبشة في الجنوب، والعراق في الشرق. تولّى كل أخ جهة، وكمّل كل منهم عمل الآخر.

وسُمّيت هذه العهود «الإيلاف»، وخلّدها القرآن الكريم في سورة كاملة:

لِإِيلَافِ قُرَيْشٍ ۝ إِيلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ

قريش: 1–2

أربعة إخوة، لم يتنافسوا على من يكون الأفضل، بل وزّعوا الأدوار، فأمّنوا تجارة قومهم كلها. وهذا بالضبط ما نحتاجه اليوم.

أولًا على مستوى الشركات... خطوات تبدأ غدًا

1. ابدأ بشراكة صغيرة

لا تبدأ بتحالف كبير مع شريك لا تعرفه. ابدأ بمشروع واحد محدد، بأهداف واضحة ومدة معروفة. فالثقة لا تُبنى بالكلام، بل بالتجربة المتكررة.

وهنا نعود إلى «معضلة السجين» التي تحدثنا عنها في المقال السابق. ففي عام 1980 أجرى عالم السياسة الأمريكي روبرت أكسلرود مسابقة شهيرة، تتكرر فيها هذه اللعبة مرات كثيرة بين المشاركين. وكانت النتيجة لافتة: فازت أبسط استراتيجية، وهي أن تبدأ بالتعاون، ثم تعامل الآخر بمثل ما يعاملك به. وخرج الباحثون من هذه التجارب بنصائح بسيطة: لا تحسد، ولا تكن أول من يخون الاتفاق، ورُدّ التعاون بالتعاون.

فحين تتكرر التجربة، يتعلم الطرفان أن التعاون أربح من الأنانية.

2. العقد قبل البداية

اكتب الاتفاق قبل أن تبدأ العمل: الأدوار، والحقوق، وتقسيم العائد، وطريقة حل الخلاف. وإذا كنت تخاف على فكرتك، فاتفاقية السرية تحميها. وهذا هو الرد العملي على عبارة «لدينا أسرار». فالعقد الواضح لا يعني الشك في الشريك، بل يعني احترام الشراكة.

3. تحالفات للمشروعات الكبيرة

الشركة الصغيرة وحدها لا تستطيع غالبًا أن تتقدم لمشروع كبير. لكن ثلاث أو أربع شركات صغيرة متكاملة تستطيع. وهذا ما فعلته الشركات الأوروبية حين أسست «إيرباص»، كما رأينا في المقال الأول.

4. عرّف عميلك على شريكك

بدل أن تخفي العميل عن الآخرين خوفًا من خسارته، قدّم له حلًا متكاملًا مع شركاء يكملون ما ينقصك. فالعميل لا يبحث عن شركة تفعل كل شيء، بل عن حل كامل يثق فيه.

ثانيًا على مستوى المؤسسات والجهات

1. مجمعات تكنولوجية حقيقية

نحتاج إلى مجمعات تجمع التصنيع والبرمجة والتصميم والتدريب في مكان واحد، كما رأينا في شنتشن. فالقرب يصنع التعاون، والتعاون يصنع السوق.

2. طرح المشروعات لتحالفات

حين تطرح جهة مشروعًا كبيرًا، يمكنها أن تشجع التحالفات بين الشركات، بدل أن تُسند المشروع كله إلى طرف واحد. وبذلك تحصل على حل أفضل، وتبني في الوقت نفسه سوقًا أقوى.

3. شراكات لنقل المعرفة

لا يكفي أن تفتح الشركات العالمية فروعًا للتشغيل في منطقتنا. نحتاج إلى شراكات حقيقية تنقل المعرفة العميقة، من خلال التطوير المشترك، والتدريب، والتصنيع المحلي.

ثالثًا على مستوى التعليم والحاضنات

1. مشروعات تخرج بأدوار واضحة

يمكن تصميم مشروعات التخرج بحيث يكون لكل عضو في الفريق دور محدد، ويُقيَّم على أساسه، مع تقييم لنجاح الفريق كله. وبذلك لا يحمل طالب واحد المشروع وحده، ويتعلم الجميع أن نجاحهم مشترك.

2. حاضنات تكافئ التحالف

يمكن لحاضنات الأعمال أن تضيف إلى مسابقاتها جوائز للتحالفات بين المشروعات، وأن تعلّم الرواد كيف يبحثون عن شركاء، لا عن منافسين فقط.

3. تعليم مهارة الشراكة

الشراكة مهارة تُتعلّم، مثل التسويق والإدارة: كيف تختار شريكك، وكيف تكتب اتفاقًا عادلًا، وكيف تحل خلافًا دون أن تخسر العلاقة.

ميثاق شرف... من حلف الفضول

قبل الإسلام اجتمعت قبائل من قريش في دار عبد الله بن جدعان، وتعاهدت على نصرة كل مظلوم في مكة، من أهلها أو من غيرهم. وسُمّي هذا الاتفاق «حلف الفضول». وقد شهده النبي ﷺ في شبابه، وأثنى عليه بعد البعثة، كما تذكر كتب السيرة.

ونحتاج اليوم إلى روح هذا الحلف بين شركاتنا: ميثاق شرف بسيط، يلتزم فيه الموقّعون بالشفافية، واحترام حقوق الشريك، وعدم التقليل من الآخرين، والبحث عن التكامل قبل المنافسة.

من تجربتي

لم أكتب هذه السلسلة من موقع المراقب، بل من موقع من يحاول.

فمنذ سنوات أبحث عن شركاء حقيقيين للتكامل، لا عن مموّل ولا عن وكيل. وقد بنيت بالفعل تحالفات مع شركات في مجال الذكاء الاصطناعي، والحمد لله أثبتت هذه التحالفات نجاحها، ونقود اليوم معًا مشروعات كبرى. ومن أمثلتها منصة **Judicia AI**، وهي منصة ذكاء اصطناعي قانونية متخصصة في القانون السعودي، قائمة اليوم وتعمل، وجاءت ثمرة تكامل بين خبرة قانونية وخبرة تقنية. لم يكن أي طرف منا قادرًا على بنائها وحده.

دعوة: MetaLife Hub

وانطلاقًا من هذه القناعة، أعمل حاليًا على إطلاق **MetaLife Hub**: مجتمع عربي يجمع المبدعين في مجالات الذكاء الاصطناعي والنظارات الذكية، على غرار منصة GitHub العالمية. والهدف أن نبني معًا مكتبات وحلولًا رقمية، وأن نوفر الدعم والمصادر المفتوحة للتطوير، بحيث لا يبدأ كل مبدع عربي من الصفر وحده.

إن كنت مطورًا، أو شركة ناشئة، أو جهة تؤمن بأن التكنولوجيا صناعة جماعية، فهذه دعوة لك لتكون جزءًا من هذا البناء منذ بدايته.

انضم إلى MetaLife Hub ←

للتواصل: **info@metalife-metaverse.com** · الموقع: **www.metalife-metaverse.com**

نكبر معًا

قال أرسطو إن الإنسان لا يكتمل وحده. وقال ابن خلدون إن الجماعة تقوى بالتماسك وتضعف بالانفراد بالمجد. وأمرنا القرآن الكريم بالتعاون، وحذّرنا من التنازع. وشبّه النبي ﷺ المؤمنين بالبنيان الذي يشد بعضه بعضًا.

كل هذا التراث يقول لنا شيئًا واحدًا: لن يكبر أحدنا وحده.

فلنبدأ بخطوة واحدة: شراكة صغيرة، أو اتصال بشركة كنا نراها منافسة، أو مشروع نعمل عليه مع غيرنا. فالجزر المنعزلة لا تصنع قارة، لكن جسرًا واحدًا بين جزيرتين يمكن أن يكون البداية.

— هشام خلف الله

English

Part 4 of 4 · The final part of the "Growing Together" series

How Do We Grow Together?

Practical Steps from Islands to a Shared Building

Hesham Khalafallah

"Isolated islands do not make a continent, but a single bridge between two islands can be the beginning."

We began this series with a philosophical question: why were we made to work together? Then we looked at reality and found companies working like isolated islands. Then we searched for the causes and found them in structure, mindset and education.

Today we reach the most important question: what do we do?

The answer is not one big decision, but practical steps at the same three levels. Some can be started by any company tomorrow; others need institutions, universities and organisations that believe in the idea.

A lesson from our history: four brothers, four roads

Before Islam, the tribe of Quraysh lived in a barren valley and depended on trade. Its caravans faced danger on every journey. So four brothers, the sons of Abd Manaf, named Hashim, Abd Shams, al-Muttalib and Nawfal, made covenants with the surrounding kingdoms and tribes: the Levant and Byzantium to the north, Yemen and Abyssinia to the south, and Iraq to the east. Each brother took charge of one direction, and each completed the work of the others.

These covenants were called the *Ilaf*, and the Qur'an immortalised them in a whole chapter:

> *For the Ilaf of Quraysh, their Ilaf of the journey of winter and summer.*
>
> Quraysh 106:1–2

Four brothers who did not compete over who was best, but divided the roles and secured all of their people's trade. That is exactly what we need today.

1 For companies: steps that start tomorrow

1. Start with a small partnership

Do not begin with a large alliance with a partner you do not know. Start with one specific project, with clear goals and a defined timeframe. Trust is not built by words, but by repeated experience.

Here we return to the "prisoner's dilemma" discussed in the previous article. In 1980, the American political scientist Robert Axelrod ran a famous tournament in which this game was played many times over between participants. The result was striking: the simplest strategy won, which was to start by cooperating, then treat the other side as they treat you. Researchers drew simple lessons from these experiments: do not be envious, do not be the first to break the agreement, and answer cooperation with cooperation.

When the experience is repeated, both sides learn that cooperation pays more than selfishness.

2. The contract comes first

Write the agreement before you start working: roles, rights, revenue sharing and how disputes will be resolved. If you fear for your idea, a confidentiality agreement protects it. This is the practical answer to "we have our secrets." A clear contract does not mean doubting your partner; it means respecting the partnership.

3. Alliances for large projects

A small company alone often cannot bid for a large project. But three or four complementary small companies can. That is what European companies did when they founded Airbus, as we saw in the first article.

4. Introduce your client to your partner

Instead of hiding your client from others for fear of losing them, offer an integrated solution with partners who complete what you lack. Clients are not looking for a company that does everything; they are looking for a complete solution they can trust.

2 For institutions and organisations

1. Real technology clusters

We need clusters that bring manufacturing, software, design and training together in one place, as we saw in Shenzhen. Proximity creates cooperation, and cooperation creates a market.

2. Opening projects to alliances

When an organisation tenders a large project, it can encourage alliances between companies instead of handing the whole project to one party. It gets a better solution and, at the same time, builds a stronger market.

3. Partnerships that transfer knowledge

It is not enough for global companies to open operations branches in our region. We need real partnerships that transfer deep knowledge through joint development, training and local manufacturing.

3 For education and incubators

1. Graduation projects with clear roles

Graduation projects can be designed so that each team member has a defined role and is assessed on it, alongside an assessment of the whole team's success. That way no single student carries the project alone, and everyone learns that their success is shared.

2. Incubators that reward alliances

Business incubators can add awards for alliances between projects to their competitions, and teach founders how to look for partners, not only competitors.

3. Teaching the skill of partnership

Partnership is a skill that can be learned, like marketing and management: how to choose a partner, how to write a fair agreement, and how to resolve a dispute without losing the relationship.

A charter of honour, inspired by Hilf al-Fudul

Before Islam, clans of Quraysh gathered in the house of Abdullah ibn Jud'an and pledged to support anyone wronged in Mecca, whether a local or a stranger. This pact was called *Hilf al-Fudul*. The Prophet Muhammad ﷺ witnessed it in his youth and praised it after his mission began, as the books of his biography record.

Today we need the spirit of this pact among our companies: a simple charter of honour in which signatories commit to transparency, respect for their partners' rights, refraining from belittling others, and seeking integration before competition.

From my own experience

I did not write this series as an observer, but as someone who is trying.

For years I have been looking for real partners for integration, not for a funder or an agent. I have already built alliances with companies in artificial intelligence; thank God, these alliances have proven successful, and together we now lead major projects. One example is **Judicia AI**, a legal artificial intelligence platform specialised in Saudi law, which is live and operating today. It was the fruit of integrating legal expertise with technical expertise. None of us could have built it alone.

An invitation: MetaLife Hub

Driven by this conviction, I am currently working on launching **MetaLife Hub**: an Arab community bringing together creators in artificial intelligence and smart glasses, in the spirit of the global platform GitHub. The goal is to build libraries and digital solutions together, and to provide support and open resources for development, so that no Arab creator has to start from scratch alone.

If you are a developer, a start-up, or an organisation that believes technology is a collective industry, this is an invitation to be part of this building from the very start.

Join MetaLife Hub →

Contact: **info@metalife-metaverse.com** · Website: **www.metalife-metaverse.com**

Growing together

Aristotle said that man is not complete alone. Ibn Khaldun said that a community grows strong through cohesion and weakens when glory is monopolised. The Qur'an commanded us to cooperate and warned us against discord. And the Prophet ﷺ likened believers to a building whose parts strengthen one another.

> **All of this heritage tells us one thing: none of us will grow alone.**

So let us begin with one step: a small partnership, a call to a company we used to see as a rival, or a project we work on with others. Isolated islands do not make a continent, but a single bridge between two islands can be the beginning.

— Hesham Khalafallah

Français Partie 4 sur 4 · Dernière partie de la série « Grandir ensemble »

Comment grandir ensemble?

Des étapes concrètes, des îles à l'édifice commun

Hesham Khalafallah

« Des îles isolées ne forment pas un continent, mais un seul pont entre deux îles peut être un commencement. »

Nous avons commencé cette série par une question philosophique : pourquoi sommes-nous faits pour travailler ensemble ? Puis nous avons regardé la réalité et trouvé des entreprises qui travaillent comme des îles isolées. Nous avons ensuite cherché les causes, et les avons trouvées dans la structure, l'état d'esprit et l'éducation.

Nous arrivons aujourd'hui à la question la plus importante : que faire ?

La réponse n'est pas une seule grande décision, mais des étapes concrètes aux trois mêmes niveaux. Certaines peuvent être lancées dès demain par n'importe quelle entreprise ; d'autres nécessitent des institutions, des universités et des organismes qui croient en l'idée.

Une leçon de notre histoire : quatre frères, quatre routes

Avant l'islam, la tribu de Quraych vivait dans une vallée aride et dépendait du commerce. Ses caravanes étaient exposées au danger à chaque voyage. Quatre frères, fils d'Abd Manaf, Hachim, Abd Chams, al-Muttalib et Nawfal, conclurent alors des pactes avec les royaumes et les tribus voisins : le Levant et Byzance au nord, le Yémen et l'Abyssinie au sud, et l'Irak à l'est. Chaque frère prit en charge une direction, et chacun compléta le travail des autres.

Ces pactes furent appelés l'*Ilaf*, et le Coran les a immortalisés dans une sourate entière :

> *À cause du pacte de Quraych, leur pacte du voyage d'hiver et d'été.*
>
> Quraych, 106:1–2

Quatre frères qui ne se disputaient pas pour savoir qui était le meilleur, mais qui se répartissaient les rôles, et assurèrent ainsi tout le commerce de leur peuple. C'est exactement ce dont nous avons besoin aujourd'hui.

1 Pour les entreprises : des étapes à lancer dès demain

1. Commencer par un petit partenariat

Ne commencez pas par une grande alliance avec un partenaire que vous ne connaissez pas. Commencez par un projet précis, avec des objectifs clairs et une durée définie. La confiance ne se construit pas par les mots, mais par l'expérience répétée.

Revenons ici au « dilemme du prisonnier » évoqué dans l'article précédent. En 1980, le politologue américain Robert Axelrod a organisé un célèbre tournoi où ce jeu se répétait de nombreuses fois entre les participants. Le résultat fut frappant : la stratégie la plus simple l'a emporté, celle qui consiste à commencer par coopérer, puis à traiter l'autre comme il vous traite. Les chercheurs en ont tiré des leçons simples : ne pas être envieux, ne pas être le premier à rompre l'accord, et répondre à la coopération par la coopération.

Quand l'expérience se répète, les deux parties apprennent que la coopération rapporte plus que l'égoïsme.

2. Le contrat d'abord

Rédigez l'accord avant de commencer : les rôles, les droits, le partage des revenus et le mode de règlement des différends. Si vous craignez pour votre idée, un accord de confidentialité la protège. C'est la réponse concrète à « nous avons nos secrets ». Un contrat clair ne signifie pas douter de son partenaire, mais respecter le partenariat.

3. Des alliances pour les grands projets

Une petite entreprise seule ne peut souvent pas répondre à un grand projet. Mais trois ou quatre petites entreprises complémentaires le peuvent. C'est ce qu'ont fait les entreprises européennes en fondant Airbus, comme nous l'avons vu dans le premier article.

4. Présenter son client à son partenaire

Au lieu de cacher votre client aux autres de peur de le perdre, proposez-lui une solution intégrée avec des partenaires qui complètent ce qui vous manque. Le client ne cherche pas une entreprise qui fait tout, mais une solution complète à laquelle il peut faire confiance.

2 Pour les institutions et les organismes

1. De véritables pôles technologiques

Nous avons besoin de pôles réunissant fabrication, logiciel, design et formation en un même lieu, comme à Shenzhen. La proximité crée la coopération, et la coopération crée le marché.

2. Ouvrir les projets aux alliances

Lorsqu'un organisme lance un grand projet, il peut encourager les alliances entre entreprises au lieu de confier tout le projet à une seule partie. Il obtient ainsi une meilleure solution et construit, en même temps, un marché plus solide.

3. Des partenariats qui transmettent le savoir

Il ne suffit pas que les groupes mondiaux ouvrent des filiales d'exploitation dans notre région. Nous avons besoin de vrais partenariats qui transmettent le savoir-faire profond, par le développement conjoint, la formation et la fabrication locale.

3 Pour l'éducation et les incubateurs

1. Des projets de fin d'études aux rôles clairs

Les projets de fin d'études peuvent être conçus pour que chaque membre de l'équipe ait un rôle défini et soit évalué sur cette base, avec une évaluation de la réussite de toute l'équipe. Ainsi, aucun étudiant ne porte seul le projet, et chacun apprend que la réussite est partagée.

2. Des incubateurs qui récompensent les alliances

Les incubateurs d'entreprises peuvent ajouter à leurs concours des prix pour les alliances entre projets, et apprendre aux fondateurs à chercher des partenaires, et pas seulement des concurrents.

3. Enseigner l'art du partenariat

Le partenariat est une compétence qui s'apprend, comme le marketing et la gestion : comment choisir son partenaire, comment rédiger un accord équitable, et comment résoudre un différend sans perdre la relation.

Une charte d'honneur, inspirée du Hilf al-Fudul

Avant l'islam, des clans de Quraych se réunirent dans la maison d'Abdallah ibn Jud'an et s'engagèrent à soutenir toute personne lésée à La Mecque, qu'elle soit de la ville ou étrangère. Ce pacte fut appelé *Hilf al-Fudul*. Le Prophète Muhammad ﷺ y assista dans sa jeunesse et en fit l'éloge après le début de sa mission, comme le rapportent les ouvrages de la Sîra.

Nous avons besoin aujourd'hui de l'esprit de ce pacte entre nos entreprises : une charte d'honneur simple, par laquelle les signataires s'engagent à la transparence, au respect des droits du partenaire, au refus de dénigrer les autres, et à rechercher la complémentarité avant la concurrence.

Mon expérience

Je n'ai pas écrit cette série en observateur, mais en homme qui essaie.

Depuis des années, je cherche de véritables partenaires de complémentarité, et non un financeur ou un agent. J'ai déjà bâti des alliances avec des entreprises de l'intelligence artificielle ; grâce à Dieu, ces alliances ont prouvé leur réussite, et nous menons aujourd'hui ensemble de grands projets. L'un d'eux est **Judicia AI**, une plateforme d'intelligence artificielle juridique spécialisée dans le droit saoudien, opérationnelle aujourd'hui. Elle est le fruit d'une complémentarité entre une expertise juridique et une expertise technique. Aucun de nous n'aurait pu la construire seul.

Une invitation : MetaLife Hub

Fort de cette conviction, je travaille actuellement au lancement de **MetaLife Hub** : une communauté arabe réunissant les créateurs dans les domaines de l'intelligence artificielle et des lunettes intelligentes, à l'image de la plateforme mondiale GitHub. L'objectif est de construire ensemble des bibliothèques et des solutions numériques, et d'offrir un soutien et des ressources ouvertes pour le développement, afin qu'aucun créateur arabe n'ait à partir seul de zéro.

Si vous êtes développeur, start-up ou organisme convaincu que la technologie est une industrie collective, ceci est une invitation à faire partie de cet édifice dès ses débuts.

Rejoindre MetaLife Hub →

Contact : **info@metalife-metaverse.com** · Site : **www.metalife-metaverse.com**

Grandir ensemble

Aristote disait que l'homme n'est pas complet seul. Ibn Khaldoun disait qu'une communauté se renforce par la cohésion et s'affaiblit quand on s'approprie seul la gloire. Le Coran nous a ordonné de coopérer et nous a mis en garde contre la discorde. Et le Prophète ﷺ a comparé les croyants à un édifice dont les parties se soutiennent mutuellement.

Tout cet héritage nous dit une seule chose : aucun de nous ne grandira seul.

Commençons donc par un pas : un petit partenariat, un appel à une entreprise que nous considérions comme rivale, ou un projet que nous menons avec d'autres. Des îles isolées ne forment pas un continent, mais un seul pont entre deux îles peut être un commencement.

— 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