

الذكاء الاصطناعيّ وكيفية تشكيل الثقافة التنظيميّة -دراسة سلوكيّة تحليليّة

الدكتور خالد جاسم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الكيفية التي يعيد بها الذكاء الاصطناعي تشكيل الثقافة التنظيمية في بيئات العمل، من منظور سلوكي تحليلي يجمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات الحديثة، وتحليل دراسة حالة واقعية، فتتناول الدراسة التحوّلات العميقة التي تحدثها التّقنيّات الذّكيّة في القيم، والسلوكيّات، وأنماط العمل داخل المنظّمات، وتوضّح أنّ دمج الذّكاء الاصطناعي لا يقتصر على التّغيير التّقني، بل يمثّل تحوّلًا ثقافيًا واسع الأثر.

ويركّز التّحليل على أبعاد متعدّدة، منها التّحوّلات الإيجابيّة التي يمكن أن تدعم ثقافة الابتكار، والتّعلّم المستمرّ، وزيادة الكفاءة والإنتاجيّة، وتحسين التّواصل والتّعاون، ودعم اتّخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، وتعزيز التّنوّع والشّمول، وفي المقابل، تستعرض الدّراسة التّحدّيّات التي قد تعيق هذا التّحوّل، مثل مقاومة التّغيير والخوف من فقدان الوظائف، وتآكل النّهج الإنسانيّ في العمل، والمخاوف الأخلاقيّة، والتّحيّزات، وتصادم القيم التّنظيميّة، ونقص المهارات، وضعف الجاهزيّة الثقافيّة.

وتستند النّتائج إلى مراجعة مصادر أكاديميّة محكمة نُشرت بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٥، إضافة إلى تحليل حالات عمليّة في قطاعات متنوّعة، من بينها (أمازون) التي أظهرت مخاطر الاستخدام غير المتّزن للتّقنيّة على المناخ الوظيفي، و(يونيليفر) التي قدّمت أنموذجاً إيجابياً لتعزيز الابتكار والشّمول من خلال توظيف للتّقنيّة مدعوم بالذّكاء الاصطناعي.

وتخلص الدّراسة إلى أنّ نجاح التّحوّل نحو منظّمة مدعومة بالذّكاء الاصطناعي يتطلّب مواءمة استراتيجيّة بين التّقنيّة، والقيم التّنظيميّة، وقيادة فعّالة تتّسم بالشفافيّة، واستثماراً في تنمية مهارات الموظّفين، وتبني نهج أخلاقيّ وإنسانيّ في تصميم الأنظمة واستخدامها، وإشراك العاملين في رحلة التّغيير. وتؤكد النّتائج أنّ التّقنيّة، بحدّ ذاتها، ليست العامل الحاسم في نجاح التّجربة، بل إنّ النّجاح يتوقّف على طريقة إدارتها، وتكاملها مع الثّقافة المؤسّسيّة هي التي تحدّد أثرها النّهائي، سواء في تعزيز الإبداع والفعاليّة، أم في إحداث انقسامات ثقافيّة.

الكلمات الدّلاليّة: الذّكاء الاصطناعي، الثّقافة التّنظيميّة، الابتكار، إدارة التّغيير، التّحوّل الرّقمي.

Abstract

This study aims to analyze how artificial intelligence is reshaping organizational culture in work environments, from a behavioral-analytical perspective that combines a systematic review of recent literature and the analysis of a real-life case study. The study addresses the profound transformations that intelligent technologies are bringing about in values, behaviors, and work patterns within organizations. It demonstrates that the integration of artificial intelligence is not limited to technical change, but rather represents a far-reaching cultural transformation. The analysis focuses on multiple dimensions, including positive transformations that can support a culture of innovation, continuous learning, increased efficiency and productivity, improved communication and collaboration, data-driven decision-making, and enhanced diversity and inclusion. Conversely, the study reviews the challenges that may hinder this transformation, such as resistance to change, fear of job loss, the erosion of a humanistic approach to work, ethical concerns, biases, conflicting organizational values, skills shortages, and weak cultural readiness. The findings are based on a review of and ۲۰۲۲ peer-reviewed academic sources published between in addition to analyzing practical cases in various ,۲۰۲۵ sectors. These include Amazon, which demonstrated the risks of unbalanced use of technology on the workplace climate

and Unilever, which presented a positive model for promoting innovation and inclusion through the use of AI-powered technology. The study concludes that a successful transformation toward an AI-powered organization requires strategic alignment between technology and organizational values, effective and transparent leadership, investment in employee skill development, adoption of an ethical and humane approach to system design and use, and employee engagement in the change journey. The results confirm that technology, in and of itself, is not the decisive factor in the success of an experiment. Rather, success depends on how it is managed and its integration with the organizational culture, which determines its ultimate impact, whether in enhancing creativity and effectiveness or creating cultural divisions.

Keywords: Artificial Intelligence, Organizational Culture, Innovation, Change Management, Digital Transformation.

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً هائلاً في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل عبر مختلف الصناعات، مما جعل الذكاء الاصطناعي قوة تحويلية تعيد تشكيل ممارسات العمل التقليدية. فلم يعد اعتماد الذكاء الاصطناعي مجرد تغيير تقني؛ بل إنه يولد تحولات عميقة في الثقافة التنظيمية نفسها المحيطة ببيئة العمل، والمكوّنة لها، والفاعلة فيها، والمتحكّمة في آلية عملها.

وتعرّف الثقافة التنظيمية، عموماً، بأنها القيم، والمعتقدات، والمعايير، والسلوكيات المشتركة، التي تميّز أيّة منظمة، وتوجّه تصرّفات أعضائها. إذ عندما يتغلغل الذكاء الاصطناعي في ثقافة آليّة عمل المنظمة، وفي هيكليتها الإدارية، وسلوكيات مواردها البشرية في سيرورة عملها اليومي، وثقافة عملياتها كافة بما فيها صنع القرار، واستشراف المستقبل من جهة تحفيز الابتكار، ورسم خطط العمل المستقبلية، فإنّ هذه الثقافة ستتأثر بطرق متعدّدة، وستواجه عقبات وصعوبات جمة، لأنّها ستؤثر في سلوكيات الموظفين، وآليات العمل المتّبعة وأنماطه. فعلى سبيل المثال، تستخدم المنظمات الذكاء الاصطناعي لأتمتة المهام الروتينية، وتعزيز عمليات صنع القرار، ودفع الابتكار، الأمر الذي يغيّر أنماط العمل اليومية ويؤثر على تفاعلات الموظفين فيما بينهم أولاً، وبينهم وبين التّعامل مع التقنيات الجديدة ثانياً. ونتيجة لذلك، بدأنا نلاحظ تحوّلاً في قيم العمل وأنماطه؛ حيث تنتقل ثقافات المنظمات نحو الابتكار والمرونة والتّعلّم المستمرّ بفضل إمكانيات الذكاء الاصطناعي (Benbya et al. 2020).

ورغم الفوائد المحتملة من تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي، يترافق دمج أنظمة الذكاء الاصطناعي أيضاً مع تحديات ثقافية وسلوكية. فقد يثير اعتماد الذكاء الاصطناعي مخاوف لدى الموظفين تتعلّق بفقدان الوظائف، أو تقادم مهاراتهم.

فضلاً على أنّ تقنيات الذكاء الاصطناعي ليست محايدة تماماً؛ فهي تعكس قيم وتحيّزات مصمّميها، ممّا يطرح تساؤلات أخلاقية واجتماعية داخل المنظمة، إضافةً إلى أنّ قيم المنظمة الرّاسخة وأنماطها قد تقاوم إدخال تقنيات جديدة كلياً مثل الذكاء الاصطناعي، أو قد تتضارب وتتعارض معها. فمن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى فهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية بصورة شاملة. الأمر الذي نجد صده في تأكيد البحوث الحديثة على أنّ تأثيرات الذكاء الاصطناعي على الثقافة معقّدة ومتنوّعة؛ إذ يمكن للتطبيقات الذكيّة تغيير قيم العمل ومعاييرها، لكنّها قد تصعّب أيضاً المحافظة على النّهج الإنساني في بيئة العمل، وذلك التعقيد يجعل من الضّروريّ دراسة التّفاعل بين تبني الذكاء الاصطناعي وثقافة المنظمة بوصفه عملية مستمرة من التّفسير وإعادة الفهم (Yaroğlu. 2024).

واستناداً إلى كل ما سبق، تنطلق هذه الدراسة التحليلية السلوكية لاستكشاف الدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو المنظمة، مُعتمدةً على تحليل التحوّلات في سلوكيات الأفراد، وأنماط العمل الناجمة عن اعتماد الذكاء الاصطناعي، مع تسليط الضوء على كل من الفرص الواعدة، والتحديات الناتجة. كما ستناقش الدراسة الاستراتيجيات الكفيلة بضمان مواءمة ثقافة المنظمة مع التحوّل الرّقميّ الذي يقوده الذكاء الاصطناعي، بما يساعد على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التّقنيات الحديثة، وتقليل الآثار السّلبية على العنصر البشريّ.

مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة في الفجوة المعرفيّة حول كَيْفِيّة تأثير تبني الذكاء الاصطناعيّ على ثقافة المنظّمات وسلوكيّات العاملين فيها بصورة دقيقة. فعلى الرّغم من الانتشار الواسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعيّ ما يزال فهمنا محدوداً لطبيعة التّغييرات الثقافيّة المترتبة عليه، ولحجم تلك التّغييرات، فيُقدّم كثير من المنظّمات على تبني أنظمة الذكاء الاصطناعيّ دون استراتيجيّة واضحة للتعامل مع التّغير الثقافيّ المصاحب، مما قد يؤدي إلى عدم الاتّساق بين التّقنيّة الجديدة والقيم التّنظيميّة (Dwivedi et al. 2021). وعند إمعان النّظر في مشكلة الدراسة من هذه النّقطة تحديداً يكتشف الباحث إشارة عدد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مبادرات التّحوّل الرّقميّ تفشل في تحقيق أهدافها؛ بسبب تجاهل جانب الثقافة التّنظيميّة. يُطرح أمام الدراسة السّؤال الآتي: كيف يُضمّن تكيف ثقافة المنظّمة الإيجابيّ وقدرتها على الاندماج مع الذكاء الاصطناعيّ، بحيث يتعاظم أثر التّقنيّات الإيجابيّ ويتقلّص أثرها السّلبّي على الأفراد، والبيئة التّنظيميّة؟

وليتجلى مظهرٌ من مظاهر المشكلة أيضاً ألا وهو: بروز مقاومة داخلية عند بعض الموظّفين تجاه أنظمة الذكاء الاصطناعيّ، إمّا خوفاً على وظائفهم، وإمّا تشكيكاً في موثوقيّة هذه الأنظمة. وقد تؤدي هذه المقاومة إلى إحباط جهود الابتكار، وتعطيل الاستفادة القصوى من التّقنيّات، بالإضافة إلى ذلك، توجد مخاوف أخلاقيّة، ومهنيّة بشأن انعدام الشفافيّة، وظهور التّحيّز في قرارات الأنظمة الذكيّة، مما قد يقوّض ثقة العاملين، ويؤثّر سلباً على مناخ العمل، وبناءً عليه تتمثّل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم معمّق وشامل للتأثيرات السلوكيّة والثقافيّة لتبني الذكاء الاصطناعيّ داخل المنظّمات، لتفادي حالات عدم التّوافق والصّدام بين التّقنيّة الحديثة وثقافة المنظّمة، والأمر الذي قد يعيق تحقيق الفوائد المرجوّة من الذكاء الاصطناعيّ.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تحليل التحوّلات الثقافيّة والسلوكيّة الناجمة عن دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في بيئات العمل، بما في ذلك كيفيّة تغيّر طرق التّواصل، واتّخاذ القرار، وأدوار الموظّفين.

2. تحديد الإيجابيّات التي يمكن أن يساهم بها الذكاء الاصطناعيّ في تعزيز الثقافة التنظيميّة (مثل تعزيز ثقافة الابتكار، والتّعلّم المستمرّ، وزيادة الكفاءة)، مقابل رصد التحدّيات أو الآثار السّلبيّة المحتملّة (مثل مقاومة التّغيير، والمخاوف الأخلاقيّة، وفقدان الطّابع الإنسانيّ).

3. تقديم توصيات واستراتيجيّات للقادة ولصنّاع القرار حول كيفيّة المواءمة بين مبادرات الذكاء الاصطناعيّ والقيم التنظيميّة، وضمان تبنيّ هذه التقنيّات على نحوٍ ينسجم مع ثقافة تنظيميّة إيجابيّة تدعم الابتكار، دون الإخلال برضا الموظّفين ومشاركتهم في الوقت نفسه.

فتسعى الدّراسة، من خلال تحقيق هذه الأهداف، إلى سدّ الثّغرة المعرفيّة في الأدبيّات الحديثة حول الموضوع، وتوفير رؤية متوازنة تمزج بين الجانب النظريّ (الفهم العميق للتّغيّرات الثقافيّة) والجانب التّطبيقيّ (خطوات عمليّة لإدارة التّغيير) في عصر الذكاء الاصطناعيّ.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من السياق الراهن الذي أصبحت فيه تقنيات الذكاء الاصطناعي جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمات على اختلاف مجالاتها، حيث يتعاظم دورها في صياغة ممارسات العمل وقيمه.

فعلى الصعيد النظري، توفر هذه الدراسة فهماً معمقاً للعلاقة المعقدة بين التكنولوجيا والثقافة التنظيمية، من خلال تجميع أحدث الدراسات في السنوات الثلاث الأخيرة والمتعلقة بتأثير الذكاء الاصطناعي على بيئة العمل وتحليلها، بما يساهم في تحديد الفجوات البحثية الحالية، واقتراح مسارات مستقبلية تدعم تطوير نظريات أكثر نضجاً في إدارة التغيير التقني والثقافي.

أما من الناحية التطبيقية، فتمثل هذه الدراسة مرجعاً عملياً للقادة ومديري الموارد البشرية في كيفية مواءمة مبادرات الذكاء الاصطناعي مع الثقافة التنظيمية القائمة، باعتبار هذه المواءمة شرطاً أساسياً لنجاح التحوّل الرقمي. إذ عندما تدرك الإدارة أنّ ثقافتها الحالية غير مهيأة لتقبل التقنيات الجديدة، يمكنها حينئذٍ اتخاذ خطوات استباقية لبناء ثقافة تشجّع على الابتكار، وتبني الأدوات المتقدمة، مما يهيئ بيئة عمل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التّموّ، وتقليل التكاليف. وعلى المستوى الاقتصادي، والمجتمعي، يتجاوز أثر هذه الدراسة حدود المنظمة ليطل الاقتصاد والمجتمع ككل، إذ إنّ نجاح المؤسسات في دمج التقنيات الذكية بسلاسة يعزّز الإنتاجية والإبداع، ويساهم في دفع عجلة التّموّ الاقتصادي، في حين أنّ الإخفاق في مراعاة البعد الثقافي قد يبطل التّحوّل الرقمي، ويهدر استثمارات ضخمة. ومن ثمّ، تبرز أهمية تبني نهج إنساني متوازن في استخدام الذكاء الاصطناعي، يحقق التّوافق بين الابتكار والحفاظ على القيم الإنسانية، بما يدعم استدامة التّقدّم التقني في إطار مقبول أخلاقياً واجتماعياً.

منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، الذي يجمع بين المراجعة المنهجية للأدبيات العلمية الحديثة، والتحليل النوعي لدراسات حالة واقعية. وقد تم إجراء مراجعة شاملة لمصادر محكمة نُشرت خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2022-2025)، شملت مقالات منشورة في دوريات أكاديمية، وأوراق مؤتمرات علمية، وكتب متخصصة، بهدف استخلاص أبرز المحاور المتعلقة بتأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية. شملت عملية المراجعة تحديد الموضوعات الرئيسة مثل: الأتمتة، وتطور أدوار الموظفين، والتحول نحو اتخاذ القرار المستند إلى البيانات، والتغيرات في أنماط التواصل، والتعاون داخل المنظمات، مع تحليل التحديات مثل مقاومة التغيير، والمخاوف الأخلاقية وانعكاساتها على المناخ المؤسسي.

بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات، قامت الدراسة بتحليل نوعي لمجموعة مختارة من دراسات الحالة في قطاعات متنوعة، بما في ذلك القطاع التقني، والقطاع الصناعي، والتعليم العالي، والقطاع الحكومي. وقد تم اختيار هذه الحالات بناءً على معايير محددة، أهمها: وضوح التغيرات الثقافية الناتجة عن إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتوافر بيانات موثوقة عنها من خلال تقارير الشركات، أو الدراسات الميدانية، أو المصادر الصحفية المعتمدة. ومن بين الأمثلة التي تناولها التحليل: حالة إحدى الشركات العالمية التي طبقت أنظمة ذكاء اصطناعي في إدارة الموارد البشرية فحققت تحسينات ملموسة في الكفاءة والتنوع، وحالة أخرى واجهت تحديات تتعلق بثقة الموظفين، وبعدها القرارات الآلية.

اعتمدت الدراسة على المقاربة المقارنة لمقارنة النتائج المستخلصة من الأدبيات مع ما أظهرته دراسات الحالة، بهدف تحديد الأنماط المشتركة والاختلافات البارزة بين السياقات المختلفة. فبرز ذلك الدمج بين التحليل النظري والتطبيقي من موثوقية النتائج، ويتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية من منظور سلوكي شامل.

فرضيات الدراسة:

1. يفترض أنَّ دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في بيئات العمل يؤدّي إلى تعزيز الابتكار والتعلّم المستمرّ داخل الثقافة التنظيميّة.
2. يفترض أنَّ تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ تساهم في رفع الكفاءة والإنتاجيّة، شريطة وجود بيئة تنظيميّة داعمة وجاهزة للتحوّل الرّقميّ.
3. يفترض أنَّ غياب المواءمة بين مبادرات الذكاء الاصطناعيّ والقيم المؤسسيّة القائمة يؤدّي إلى نشوء مقاومة داخلية وتحديات ثقافيّة تقلّل من فعاليّة هذه المبادرات.
4. يفترض أنَّ التزام المنظّمة بالمعايير الأخلاقيّة والشفافيّة في استخدام الذكاء الاصطناعيّ يعزّز ثقة الموظّفين، ويدعم الانسجام الثقافيّ.
5. يفترض أنَّ الاستثمار في تدريب مهارات الموظّفين وتنميتها يساهم في تهيئة الثقافة التنظيميّة لتبنيّ الذكاء الاصطناعيّ، وتحقيق أقصى استفادة منه.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل الدور الذي يؤديه الذكاء الاصطناعي في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية من منظور سلوكي تحليلي، مع التركيز على البيئات المؤسسية التي تبنت هذه التقنيات خلال المدة من عام 2022 إلى عام 2025، وهو ما يتيح رصد التحولات المعاصرة والمرتبطة بالتطور السريع للتكنولوجيا. وقد شملت الدراسة مراجعة أدبيات حالة من قطاعات متعددة ودراساتها، مثل: الشركات التقنية، والصناعية، والتعليمية، والحكومية، في سياقات عربية وعالمية، مما يعزز شمولية التحليل مع الإقرار بأن النتائج قد تعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئات التي تناولتها. ولا تمتد الدراسة إلى الجوانب التقنية البحتة، أو التطوير البرمجي للذكاء الاصطناعي، وإنما تركز على الأبعاد الثقافية، والسلوكية، وإدارة التغيير. كما أن التحليل يعتمد على البيانات والمصادر المتاحة من الدراسات السابقة والتقارير الموثوقة، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج المطلق على جميع أنواع المنظمات، أو السياقات الثقافية الأخرى المختلفة.

الدراسات السابقة:

تمّ تناول مجموعة من الدراسات العربيّة والأجنبيّة خلال السّنوات الأخيرة موضوع تأثير الذكاء الاصطناعيّ على الثقافة التنظيميّة من زوايا متعدّدة. فقد أشار شرير، بوقلقول، وباسي (2022) إلى أنّ دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في بيئات العمل العربيّة يحتاج إلى تهيئة البنية الثقافيّة والتنظيميّة بما يتماشى مع متطلّبات التّحوّل الرّقميّ، محذرين من أنّ غياب هذه التّهيئة قد يؤدّي إلى مقاومة داخلية تحدّ من فعاليّة التقنيّة. وبين البطريق (2025) من خلال دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصريّة أنّ الذكاء الاصطناعيّ يمكن أن يسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفيّة، وتعزيز الابتكار، لكن ذلك مشروط بإشراك الموظّفين في عمليّات التّغيير. كما أوضح بدران (2023) أنّ السّياسات الحكوميّة والتنظيم الذاتيّ يؤدّيان دوراً محوريّاً في ضبط العلاقة بين الثقافة المؤسّسيّة والتقنيّات الذكيّة، خاصّة في القطاعات الخدميّة. وأكّدت دراسة أبو النصر والخميس (2024) أنّ المنظّمات الذكيّة التي تتبنّى الابتكار كقيمة أساسيّة أكثر قدرة على دمج الذكاء الاصطناعيّ بسلاسة في ثقافتها. وأشارت وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقيّة (2022)، في السّياق ذاته، إلى أنّ إدخال تقنيّات الذكاء الاصطناعيّ في المؤسّسات الحكوميّة أسهم في تحسين الأداء المؤسّسيّ، ولكنّه واجه تحديّات ثقافيّة متعلّقة بالشفافيّة والتّدريب.

أمّا على الصّعيد الدّوليّ، فقد أوضح Mikalef et al. (2023) أنّ التّحوّل نحو ثقافة قائمة على البيانات يُعدّ أحد أبرز مخرجات دمج الذكاء الاصطناعيّ، مما يعزّز موضوعيّة القرارات ويقلّل من التّحيّز البشريّ. ووجدت دراسة Zeng et al. (2023) أنّ تطبيقات الذكاء الاصطناعيّ في المؤسّسات المتعدّدة الجنسيّات تسهم في تعزيز الابتكار، ولكنّها قد تؤدّي أيضاً إلى صدام ثقافيّ إذا لم تُدار بعناية. كما أظهرت دراسة Huang & Rust (2021) أنّ الأتمتة المدعومة بالذكاء الاصطناعيّ تغيّر من طبيعة العلاقات الوظيفيّة داخل الفرق، مما يفرض أنماط تعاون جديدة تعتمد بصورة أكبر على الوسائط الرقميّة. بينما أكّدت دراسة Raisch & Krakowski (2021) أنّ التّوازن بين الاعتماد على الآلة والحفاظ على الخبرة البشريّة يشكّل عنصراً حاسماً في نجاح التّحوّل الثقافيّ. وأخيراً، تناولت دراسة Brynjolfsson et al (2022) أثر الذكاء الاصطناعيّ على الإنتاجيّة والثقافة المؤسّسيّة، مبينة أنّ تبني هذه التقنيّات دون مراعاة البعد الإنسانيّ قد يخلق فجوة في الولاء والثّقة داخل المنظّمة.

أثر الذكاء الاصطناعي على ممارسات العمل والثقافة التنظيمية:

يؤثر تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي على ممارسات العمل اليومية على نحو مباشر، الأمر الذي ينعكس بدوره على الثقافة التنظيمية ككل؛ فمن أوضح التحوّلات هو اتجاه المنظمات نحو أتمتة المهام الروتينية المتكررة باستخدام الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم الخوارزميات والروبوتات البرمجية، اليوم، بتنفيذ العديد من الوظائف الإدارية والإجرائية بكفاءة عالية وعلى مدار الساعة، مما يحسّن الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وإذن لذلك التحوّل نحو توظيف الذكاء الاصطناعي أثر مزدوج على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة: فمن جانب، يُحرّر الموظّفين من الأعباء الروتينية، ويفسح لهم المجال للتركيز على مهام أكثر إبداعية وقيمة مضافة، ما يعزّز شعورهم بأهميّة دورهم، وربما يرفع لديهم الروح المعنويّة. ولكن من جانب آخر، قد يشعر بعض الموظّفين بالتهديد حيال أمنهم الوظيفي إذا استشعروا أنّ الآلات تحلّ محلّهم، مما قد يخلق ثقافة قلق، أو حذر، ما لم تُدار العملية بشفافيّة وحكمة .

علاوة على ذلك، تتغيّر أدوار الموظّفين ومهاراتهم المطلوبة في عصر الذكاء الاصطناعي. فبدلاً من أداء المهام الروتينية يدوياً، يُطلب من الموظّفين اليوم التفاعل مع الأنظمة الذكية، والإشراف عليها، وتحليل مخرجاتها. ممّا يدلّ بوضوح إلى ظهور حاجة مُلحّة تتمثّل في إكساب صفوف القوى العاملة في المنظمة مهارات جديدة تتألّف مع الواقع الرّقميّ الجديد، كالقدرة على فهم تحليلات البيانات، والتّعامل مع أدوات الذكاء الاصطناعي وتوجيهها، وبالتالي ينتقل دور الموظّف من منفذ للمهام إلى مشرف ومتعاون مع الآلة، وذلك يمثّل تغييراً سلوكيّاً جوهريّاً في ثقافة العمل، ويتطلّب ثقافة تنظيميّة تشجّع التعلّم المستمرّ، والتّأقلم السريع مع المعارف التّقنيّة الجديدة، ولذلك فإنّ المنظمات التي تتبنّى الذكاء الاصطناعي بنجاح، عادة، تعزّز قيماً بين العاملين فيها مثل: حبّ الاستطلاع والابتكار لدى موظّفيها بهدف دفعهم إلى اكتساب مهارات رقميّة متقدّمة، مما يخلق بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتّطوّر المستمرّ.

وإضافة إلى ذلك، يتأثر نمط اتخاذ القرارات داخل المنظمة بفعل تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ ففي السابق، اعتمدت القرارات الإدارية، إلى حد كبير، على خبرة القادة وحدهم، أما في البيئة الرقمية فباتت أدوات الذكاء الاصطناعي توفر تحليلات تنبؤية، ورؤى قائمة على البيانات الضخمة لدعم عملية القرار، ومن هنا تتخذ الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات، منحى أكثر استناداً إلى البيانات (Data-driven Culture)، حيث يُشجّع المديرون والموظفون على الرجوع إلى مخرجات النماذج الذكية، والتقارير التحليلية، عند اتخاذ القرارات. ولذلك فإنّ التحوّل نحو القرار المستند إلى البيانات يعزّز مبدأ الموضوعية في ثقافة المنظمة، لكنه قد يطرح تساؤلات حول دور الخبرة البشرية: فهل يُهمّش الحدس البشري تماماً أمام توصيات الآلة؟ وفي ضوء الإجابة عن السؤال السابق يُلاحظ أنّ المنظمة الناضجة ثقافياً هي التي تستطيع خلق توازن بين الخبرة البشرية، وتحليلات الذكاء الاصطناعي، بحيث يتم تبني أفضل قرار ممكن، أمّا تجاهل مشاعر الموظفين وخبراتهم بالاعتماد الكلي على الآلة فقد يسبّب إحباطاً ومقاومة صامتة تؤثر على الثقة الداخلية في بيئة عمل المنظمة (Murire, 2024).

وتؤثر تقنيات الذكاء الاصطناعي، من زاوية أخرى، على أساليب التواصل والتعاون داخل بيئة العمل؛ فظهور أدوات مثل: المساعدات الرقمية، وأنظمة الدردشة الذكية، أتاح قنوات جديدة للتفاعل. فمثلاً، قد يستعين الموظفون الآن (بشات جي بي تي) أو بأنظمة مشابهة للحصول على معلومات، أو اقتراحات أثناء العمل، وهذا الواقع الجديد يمكن أن يعزّز سرعة تبادل المعرفة، واتخاذ المبادرة، ممّا يدعم ثقافة عمل أكثر تشاركية وابتكاراً. ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أنّ إحدى الدراسات الحديثة التي شملت مديريين في قطاعات متعدّدة وجدت أنّ دمج أدوات الذكاء الاصطناعي ساهم في تحسين التواصل والتعاون بين الفرق، وفي الوقت نفسه غيّر بعض القيم التنظيمية الجوهرية، وأساليب العمل. وبكلام آخر، أصبح النهج التعاوني أكثر اعتماداً على المنصات الرقمية، وتراجعت مركزية التواصل التقليدي (كاجتماعات الشخصية) لصالح التفاعل عبر الأدوات التقنية.

وفي المحصلة، لا يمكن فصل ممارسات العمل عن الثقافة التنظيمية؛ فكل تغيير في كيفية أداء المهام، والتفاعل اليومي، سينعكس على منظومة القيم والسلوكيات في المنظمة، فتبني الذكاء الاصطناعي يؤدي إلى ثقافة عمل مختلفة، ملامحها أكثر رقمنة وابتكاراً ومرونة، ولكنه يفرض تحديات تتطلب يقظة في إدارة التغيير لضمان عدم فقدان العناصر الإنسانية المهمة في ثقافة المنظمة.

٨,١: التَّحوُّلات الإيجابية في الثَّقافة التَّنظيمية بفعل الذَّكاء الاصطناعي

يحمل دمج الذَّكاء الاصطناعي في المنظَّمات، على الرِّغم من المخاوف والتَّحديات، العديد من الآثار الإيجابية التي يمكن أن تعزِّز الثَّقافة التَّنظيمية، وترتقي بها إلى مستوى أكثر تقدُّمًا. وفيما يلي أبرز التَّحوُّلات الإيجابية المدعومة بالأدلة الحديثة:

- ثقافة الابتكار والتَّعلُّم المستمر: أظهرت الدِّراسات أن اعتماد تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعي يُصاحبه في كثير من الأحيان تحوُّل ثقافي نحو الابتكار، فمع قيام الأنظمة الذَّكيَّة بأتمتة المهام الرتيبة، تتاح للموظَّفين فرصة التَّركيز على الإبداع، وتوليد الأفكار الجديدة. وتوثِّق إحدى المراجعات العلميَّة أن تبني الذَّكاء الاصطناعي يقترن بتحوُّلات ثقافيَّة باتجاه الابتكار، والرَّشاقة، والتَّعلُّم المستمر في المنظَّمة، كما بيَّنت دراسة ميدانيَّة شملت 244 مديراً أن دمج الذَّكاء الاصطناعي أدَّى إلى ترسيخ ثقافة التَّحسين المستمر والابتكار داخل المؤسَّسات، حيث أصبح التَّجريب، والتَّعلُّم من السَّمات السَّائدة في بيئة العمل، وذلك المناخ الإبداعي يحفِّز الموظَّفين على تبني العقليَّة المنفتحة، وتحدِّي الوضع القائم، مما يعزِّز قدرة المنظَّمة على التَّطوُّر، ومواكبة التَّغيرات السَّريعة (Pawar & Shah, 2024).

- زيادة الكفاءة والإنتاجيَّة: يُعدُّ تحسين الكفاءة من أوائل المزايا المتوقَّعة للذكاء الاصطناعي، ولكن أثره يتجاوز الأرقام ليصل إلى ثقافة الأداء داخل المنظَّمة، فقد خلصت الأبحاث الحديثة إلى أن تطبيقات الذَّكاء الاصطناعي تساهم في رفع كفاءة العمليَّات والإنتاجيَّة على نحو ملحوظ، ممَّا يسمح بإعادة توجيه الموارد بصورة استراتيجيَّة، والاستفادة القصوى من طاقات الموظَّفين، فعندما تلمس فرق العمل النَّتائج الإيجابيَّة للأتمتة (مثل إنجاز المهام على نحو أسرع وبدقَّة أعلى)، يتشكَّل نوع من الثَّقة التَّنظيميَّة بالتَّقنيَّة يدفع نحو مزيد لتبنيها. فضلاً على أن الإنجازات السَّريعة تولِّد رضا وظيفيًّا أعلى لدى الموظَّفين، وترسخ ثقافة تقدر تحقيق النَّتائج، وتُذكر في هذا الصَّدَد إشارة تقرير حديث إلى أنَّه في نشر الذَّكاء الاصطناعي في ثقافة مُنظَّمة تشجيع على تبني التَّقنيَّات المبتكرة، ويُساعد الفِرَق على العمل بفعاليَّة أكبر، ويحقِّق النُّمو، ويخفض التَّكاليف، ممَّا يعني خلق بيئة نجاح يشترك الجميع في صنعها (Wan et al. 2020).

● تحسين التواصل والتعاون: لقد غيّرت أدوات الذكاء الاصطناعي طرق تواصل الموظفين فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة. فالاعتماد على المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية في تبادل المعلومات ساهم في بناء ثقافة تتسم بالتعاون السريع والمباشر. كما تشير نتائج دراسة ميدانية إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي أدّى إلى تحسين طرق الاتصال والتعاون داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال، استخدام روبوتات المحادثة الداخلية، أو المساعدين الافتراضيين سهّل على الموظفين الوصول إلى المعلومات، ومشاركة الأفكار لحظياً، والنتيجة هي ثقافة أكثر انفتاحاً وشفافية، حيث يصبح تبادل المعرفة أسهل، وأقلّ رسميّة، وذلك يعزّز بدوره، الإحساس بالمجتمع التنظيمي، ويقلّل الحواجز بين الأقسام المختلفة، مما يخلق روح فريق أقوى مدعومة بالتقنية (Pawar & Shah, 2024).

● دعم اتخاذ القرارات المبني على البيانات: كما سبق ذكره، بفضل الذكاء الاصطناعي باتت القرارات تستند أكثر إلى تحليلات دقيقة، وهذا ينعكس إيجاباً على الثقافة التنظيمية من حيث ترسيخ قيمة العدالة والموضوعية، فعندما يرى الموظفون أن القرارات - من الترقيات والتوظيف إلى استراتيجيات العمل - تعتمد على معطيات واضحة، وتوقعات نماذج موضوعية، فإنّ شعورهم يزداد اطمئناناً وثقةً بوجود نظام عادل وشفاف، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات من أن الذكاء الاصطناعي غير عمليّات اتخاذ القرار، وأسهم في تحسين جودة القرارات عبر توفير معلومات أوسع، وأدقّ للإدارة، ويدعم ذلك ثقافة الثقة في القرارات الإدارية، ويشجّع الموظفين على قبول التغييرات، لأنها مبرّرة بالبيانات، وليست اعتباطية.

- تعزيز التنوع والدمج في ثقافة المنظمة: يمكن للذكاء الاصطناعي - إذا ما استخدم بحكمة - أن يكون أداة لدعم التنوع الثقافي والعدالة داخل بيئة العمل، فعلى سبيل المثال، في مجال التوظيف والموارد البشرية، مكن استخدام الذكاء الاصطناعي بعض الشركات من توسيع قاعدة المرشحين على نحو يتجاوز التحييزات التقليدية، كما تُظهر إحدى الدراسات التطبيقية أن شركة عالمية مثل (يونيليفر Unilever) تمكنت من تقليص زمن التوظيف بنسبة 50%، وتحسين تنوع المرشحين من خلال اعتماد مقابلات فيديو مدعومة بالذكاء الاصطناعي، واختبارات رقمية تقيّم المهارات بصورة موضوعية، ووجدت تقارير أن هذه المنهجية أدت إلى ارتفاع نسبة المرشحين من خلفيات متنوعة، بما في ذلك زيادة عدد المرشحات الإناث بصورة كبيرة، مما عزز ثقافة الشمول داخل المنظمة. كذلك استخدمت شركات رائدة مثل (IBM) تقنيات ذكاء اصطناعي (كمنصة Watson) في تحليل السير الذاتية بموضوعية، ممّا ساعد على إبراز الكفاءات بغض النظر عن العمر، أو الجنس، أو العرق. وتبين هذه الأمثلة تمكّن الذكاء الاصطناعي، عند تطبيقه بضوابط أخلاقية، من دعم القيم الإيجابية للثقافة التنظيمية مثل تكافؤ الفرص، والارتقاء بالكفاءات بناءً على الجدارة.
- خلاصة القول، إن الذكاء الاصطناعي قادر على إحداث نقلة نوعية إيجابية في الثقافة التنظيمية إذا ما توافرت الظروف الداعمة له، فثقافة المنظمة "الجاهزة للذكاء الاصطناعي" ستجني ثمار التقنيات من إبداع، وكفاءة، وتعاون أفضل. ولكن في المقابل، تحقيق هذه المنافع رهناً بقدرة المنظمة على تفادي المطبات، والتعامل الذكي مع التحديات المصاحبة كما سنناقش في القسم التالي.

٨,٢: التحديات والتأثيرات السلبية للذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية

رغم الفوائد العديدة المحتملة، يفرض دمج الذكاء الاصطناعي في المنظمات جملة من التحديات التي قد تترك أثراً سلبياً على الثقافة التنظيمية ما لم تتم معالجتها بعناية. فيما يلي أبرز هذه التحديات:

- مقاومة التغيير والخوف من فقدان الوظائف: يُعد التّخوّف من استبدال الأدوار البشرية بالآلات من أكثر ردود الفعل شيوعاً بين العاملين عند إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي، وفظّهر البحث أنّ الموظّفين قد يمرون بحالة من عدم اليقين، أو المقاومة عند محاولة التّكيف مع التّغييرات الجديدة، مما يؤثّر سلباً على المعنويات والإنتاجيّة، إذا ترسّخ لدى العاملين اعتقاد بأنّ الذكاء الاصطناعي يهدّد أمنهم الوظيفي، فقد تنشأ ثقافة تنظيميّة تتسم بالخوف والحذر بدل روح المبادرة، ومثل هذه الأجواء تُعيق التّعاون والابتكار، إذ قد يتجنّب الموظّفون مشاركة المعرفة، أو تبني التّقنيّات؛ خشية أن يسرّع ذلك من استغناء الخدمة عنهم فيخسرون وظائفهم، لذا فإنّ غياب التّواصل الشّفاف من الإدارة حول دور الذكاء الاصطناعي وآثاره الفعلية يغذي الإشاعات، ويعزّز المقاومة الدّاخلية.
- تآكل النّهج الإنسانيّ والعلاقات الاجتماعيّة: أحد الانتقادات الموجهة لاعتماد الذكاء الاصطناعي هو احتمال فقدان اللمسة الإنسانيّة في بيئة العمل؛ فعندما تعتمد المنظّمة بصورة كبيرة على الأنظمة الآليّة في التّفاعل مع العملاء، أو اتّخاذ القرارات (مثلاً نظم تقييم الأداء، أو اختيار المرشحين آلياً)، قد يشعر الأفراد بأنهم مجرد أرقام في نظام رقمي، مما يقوّض روح الانتماء والعلاقات الشخصية الدافئة التي تُعد جزءاً مهمّاً من الثقافة التّظيميّة الصحيّة، وفي هذا الخصوص يؤكّد باحثون أنّ تطبيقات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تغيّر قيم العمل وأعرافه، لكنها أيضاً قد تجعل من الصّعب الحفاظ على المقاربة البشريّة في إدارة شؤون الموظّفين. فمثلاً، قد يستبدل التّدريب عبر الذكاء الاصطناعي التّوجيه البشري، أو تقلّ الاجتماعات المباشرة لصالح التّواصل الإلكتروني، مما يخفّف من التّفاعل الإنساني، ويؤثّر على الثقافة التّعاونيّة وروح الفريق. التّحدّي هنا هو إيجاد توازن بحيث تكمل التّقنيّة العمل البشري، ولا تحلّ محله تماماً في الجوانب التي تتطلّب تعاطفاً وفهماً إنسانياً.

● المخاوف الأخلاقية والتّحيز وانعدام الشفافية: يثير الذكاء الاصطناعي تساؤلات أخلاقية مهمة داخل الثقافة التنظيمية. من ذلك قضية التّحيز: إذا كانت البيانات التي تدرّبت عليها خوارزميات الذكاء الاصطناعي منحازة تاريخياً (مثلاً تهتمش فئة معينة)، فقد تستمرّ الأنظمة في إعادة إنتاج التّحيز نفسه، مما يقوّض قيم العدالة والمساواة التي قد تتبنّاها المنظمة. وثمة مسألة الشفافية أيضاً؛ إذ غالباً ما تعمل خوارزميات التّعلّم العميق كصندوق أسود، ممّا يصعب شرح قراراتها، فيمكن أن يؤدي ذلك الغموض إلى ثقافة شكّ وافتقار للثقة في مخرجات التّقنية. فإذا قرّر نظام ذكاء اصطناعي، مثلاً، حرمان موظّف من ترقية أو فصل موظّف بسبب تقييم آلي للأداء، ولم تستطع الإدارة شرح الأسباب بوضوح، فسيشعر الموظفون بالظلم وتنعدم ثقتهم بنظام تقييم الأداء ككل، بل إن ذلك قد يمتدّ إلى درجة الشعور بأنّ المنظمة تضحي بالشفافية والمسؤولية في سبيل الكفاءة، فيستدعي الحفاظ على ثقة الموظفين تطبيقات ذكاء اصطناعي أخلاقية وقابلة للتفسير قدر الإمكان، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في صياغة سياسات استخدام التّقنية لضمان توافقها مع القيم المشتركة في المنظمة (UNESCO, 2023).

● تصادم القيم وازدواجية الثقافة: قد يحدث أحياناً أن تقود مبادرات الذكاء الاصطناعي إلى تصادم مع بعض القيم التنظيمية الرّاسخة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت ثقافة الشركة تركز على الخصوصية واحترام حقوق الأفراد في حين تعتمد الإدارة أدوات ذكاء اصطناعي على المراقبة المكثفة لأداء الموظفين أو تتبّع تحركاتهم، فسيشعر العاملون بتناقض بين ما يُرفع من شعارات والممارسة الفعلية. الأمر الذي يمكن أن يولّد ما يُسمّى بازدواجية المعايير الثقافية: حيث تُعلن قيم معينة في حين يفرض الواقع التّقني سلوكاً مغايراً. وحالة شركة أمازون تقدّم مثلاً لما يمكن أن يؤدي إليه هذا التّصادم؛ فقد أظهرت تقارير حديثة اتهامات موجهة للشركة باستخدام أنظمة ذكاء اصطناعي في رفض طلبات التسهيلات الصحية لموظّفين من ذوي الاحتياجات الخاصّة بطريقة آلية، ومراقبة قنوات تواصلهم الداخليّة، ومثل هذه الممارسات - إن صحّت - تتعارض مع قيم المساواة والشُّمول، وأسهمت في شعور الموظفين بعدم الأمان وانعدام الثقة تجاه الإدارة، فعندما يرى العاملون التّقنية كأداة لـ "القمع" أو للتضييق بدلاً من الدّعم، فمن الطبيعي أن تتدهور الثقافة التنظيمية، ويتراجع الولاء المؤسسي (Kirchgaessner & Sainato, 2025).

● نقص المهارات والتدريب وضعف الجاهزية الثقافية: من التحديات الكبيرة أن كثيراً من الموظفين قد لا يشعرون بأنهم مستعدون للعمل جنباً إلى جنب مع أنظمة الذكاء الاصطناعي، إذا لم توفر المنظمة التدريب الكافي، والدعم لتطوير مهارات جديدة،، ستنشأ فجوة معرفية تؤدي إلى إحباط الموظفين وربما مقاومتهم للتقنية. وتشير استطلاعات للرأي إلى أن نسبة ضئيلة من الموظفين تشعر أن لديها تدريباً كافياً على استخدام التقنيات الذكية في أدوارهم الوظيفية. وعندما يغيب الفهم، تنتشر المغالطات ويكبر "التحيز ضد التقنية"، مما يصعب دمجها ثقافياً. وقد يرى بعض المديرين أيضاً - لا سيما في المناصب الوسطى - أن دورهم مهدد إن حلت التحليلات الآلية محل قراراتهم، فيقاومون التحويل للحفاظ على مكانتهم. وكل ذلك يؤدي إلى ثقافة غير متقبلة للتغيير، ولذا فإن بناء ثقافة داعمة للتقنية يتطلب جهوداً واعية في سد الفجوة المهارية، وإشراك الموظفين في رحلة التحويل منذ بدايتها، وإلا فإن غياب الجاهزية سيجعل التقنيات المتقدمة مجرد أدوات منبودة، أو محدودة الأثر (Ratanjee & Royal, 2024).

وباختصار، تسلط التحديات السالفة الضوء على أن الذكاء الاصطناعي سيف ذو حدين في البيئة التنظيمية. فإذا أسيء التعامل مع تبعاته البشرية والثقافية، فقد يُضعف الروح المعنوية، ويقوّض الثقة ويخلق مناخاً معادياً للتغيير. ومن جهة أخرى، هذه التحديات ليست مستعصية على المعالجة. حيث يبرز دور القيادة الواعية والثقافة التنظيمية المرنة في تحويل الذكاء الاصطناعي من مصدر للاضطراب إلى محرك للتطوير الإيجابي.

سيستعرض البحث، في القسم التالي، بعض الأمثلة الواقعية التي توضح التأثيرات السالفة الذكر بمزيد من التفصيل، قبل الانتقال إلى مناقشة استراتيجيات التكيف الناجح والتوصيات العملية.

٨,٣: أمثلة تطبيقية واقعية

لإضفاء مزيد من العمق على النقاش، يستعرض البحث فيما يلي دراستين لحالتين واقعتين توضحان كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية، إيجاباً، أو سلباً، وذلك ضمن سياقات مختلفة:

- شركة أمازون (Amazon) - ثقافة الأداء تحت ضغط الخوارزميات: تُعد أمازون من رواد تبني التقنيات المتقدمة في إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، إلا أن استخدامها المكثف للذكاء الاصطناعي في مراقبة أداء العاملين، واتخاذ قرارات إدارية أثار كثيراً من الجدل حيال تأثيره على بيئة العمل؛ فكشفت تقارير صحفية عام 2025 عن مزاعم موظفين يتهمون الشركة بانتهاج سياسات مدعومة بالذكاء الاصطناعي أدت إلى تمييز ضد العاملين من ذوي الإعاقة، وقمع محاولاتهم للتنظيم النقابي، فتّم الإبلاغ عن نظام آلي لمعالجة طلبات تسهيلات العمل لذوي الاحتياجات، حيث يُزعم أنه رفض العديد من الطلبات بصورة شبه تلقائية، ودون مراعاة كافية للاعتبارات الإنسانية. كما وردت شكاوى عن إزالة رسائل لموظفين على منصة Slack الداخلية بصورة تلقائية أيضاً عندما كانت تتعلق بمواضيع التنظيم العمالي، وبحقوق ذوي الاحتياجات الخاصة. ونفت أمازون رسمياً تلك المزاعم، أو بررتها بأنها مجرد تطبيق لسياسات الشركة، لكن الواقعة - بصرف النظر عن دقتها - أظهرت جانباً مهماً تجلّى في شعور الموظفين بالخوف وانعدام الثقة نتيجة الاعتقاد بأن الخوارزميات تراقبهم باستمرار، وربما لا تتسم بالعدالة، أو بفهم الشعور الإنساني، فثقافة أمازون المعروفة بالتركيز الشديد على الأداء، والأرقام، زادت الذكاء الاصطناعي صرامة، وربما قسوة، في نظر بعضهم، فتحوّلت بعض قيمها الإيجابية (كالسعي نحو الكفاءة العالية) إلى سلاح ذي حدين يضغط على الموظف بصورة تفوق طاقته، وتبرز هذه الحالة أهمية التوازن: فالذكاء الاصطناعي قد يعزّز الإنتاجية، لكنّه إن لم يُستخدم بحس إنسانيّ قد يخلق ثقافة طاردة وغير مستدامة (Kirchgaessner & Sainato, 2025).

● شركة يونيليفر (Unilever) - ثقافة الابتكار والشمول عبر توظيف مدعم بالذكاء الاصطناعي: على الجانب الإيجابي، تبنت يونيليفر - وهي شركة سلع استهلاكية عالمية - خلال الأعوام الأخيرة نهجاً مبتكراً في التوظيف يستعين بالذكاء الاصطناعي، واستطاعت بذلك تحويل عملية التوظيف إلى تجربة متطورة، وأكثر إنصافاً. فاستخدمت الشركة منصات تقييم رقمية مدعومة بخوارزميات الذكاء الاصطناعي لإجراء مقابلات فيديو مع المرشحين الجدد، وتحليل ردودهم، بالإضافة إلى ألعاب تقييم سلوكية إلكترونية لقياس المهارات، فلم تساهم هذه التقنيات، فقط، في تسريع عملية التوظيف وتقليص مدتها بحوالي 75% وفق بعض التقارير، وإنما انعكست أيضاً على تنوع المواهب المقبولة وجودتها. فبفضل التقييم الموضوعي للمرشحين دون تحيز بشري، تمكنت يونيليفر من استقطاب كوادر من خلفيات متنوعة، وبنسب أعلى من المعتاد في تمثيل النساء والأقليات، الأمر الذي عزز ثقافة الشركة الداعمة للتنوع والدمج. إضافة إلى ذلك، وفرت عملية التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي تجربة إيجابية للمرشحين حيث شعروا بالعدالة والشفافية، الأمر الذي حسن صورة الشركة، وثقافتها، في أعين الموظفين الجدد والحاليين. وتطلب نجاح هذه التجربة بالطبع جهوداً في تدريب فريق الموارد البشرية على فهم مخرجات التحليلات الآلية، والتعامل معها بمرونة، مما خلق ثقافة تعلم داخل القسم نفسه. تجربة يونيليفر تبين أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون أداة تمكين ثقافي إذا صُمم ونُفذ بطريقة تتماشى مع القيم المؤسسية الإيجابية (كالعدالة، وتمكين المواهب) بدلاً من معارضتها (El Ouakili, 2025).

وتؤكد هذه الأمثلة الواقعية أن تأثير الذكاء الاصطناعي على الثقافة التنظيمية ليس أمراً نظرياً فحسب، بل هو واقع ملموس يتجلى بأشكال مختلفة، ففي حين تُظهر حالة أمازون مخاطر الاستخدام غير المتوازن للتقنية على مناخ العمل، فإن حالة يونيليفر تبرز الإمكانيات الواعدة للتقنية في تعزيز ثقافة مبتكرة وشاملة. وبين هذين النموذجين طيف واسع من التجارب في شركات أخرى (كتطبيق أنظمة تشات بوت داخلية لتحسين خدمة المعرفة الموظفين، أو اعتماد أنظمة تحليل بيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية) وكلها تحمل دروساً مستفادة، والأهم أن نعي أن التقنية، بذاتها، ليست جيدة أو سيئة مطلقاً من المنظور الثقافي؛ إنما نهج الإدارة في توظيفها هو الذي يحدد أثرها النهائي. ومن هذا المنطلق، ننتقل الآن إلى استعراض استراتيجيات وتوصيات عملية من واقع البحوث والخبرة الإدارية، لكيفية تعظيم الآثار الإيجابية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتخفيف من سلبياتها المحتملة على ثقافة المنظمة.

تاسعاً: استراتيجيات وتوصيات لتعزيز التوافق بين الذكاء الاصطناعي والثقافة التنظيمية

لغاية لإفادة القصى من تقنيات الذكاء الاصطناعي، وفي الوقت نفسه، صون ثقافة تنظيمية صحيّة، تظهر الحاجة إلى تبني استراتيجيّة إدارة تغيير واعية ومدروسة، وفيما يلي مجموعة من التّوصيات العمليّة المستندة إلى نتائج الدّراسة التي استفادت، قدر الإمكان، من الأبحاث والخبرات الحديثة:

1. تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين التّقنيّة والثّقافة: قبل الشّروع في تنفيذ مبادرات الذّكاء الاصطناعي، ينبغي للقيادة العليا أن تطرح سؤالاً جوهريّاً: هل تتوافق هذه المبادرة التّقنيّة مع قيم المنظّمة ورؤيوتها؟ إنّ ضمان الاتّساق بين تبني التّقنيّة، وأهداف المنظّمة يسهّل دمجها ثقافيّاً. وتؤكد الدّراسات أن نجاح دمج الذّكاء الاصطناعي مرهون بمدى اتّساقه مع الثّقافة التّظيميّة القائمة. ولذلك يجب تحديد دور الذّكاء الاصطناعي في خدمة رسالة المنظّمة وغاياتها الكبرى، وصياغة هذا الدور في هيئة رؤية واضحة يتبنّاها الجميع، وعلى سبيل المثال، إذا كانت ثقافة الشركة تولي أهميّة قصوى لخدمة العملاء المتميّزة، فيمكن تأطير استخدام الذّكاء الاصطناعي بأنّه وسيلة لتحرير الموظّفين من الأعمال الرّوتينيّة، كي يتفرّغوا للعناية بالعملاء بصورة أعمق، وهذا الرّبط بين التّقنيّة، والقيم الجوهريّة يخلق سرديّة إيجابيّة تسهّل تقبلها.

2. قيادة فعّالة وتواصل شفّاف: دور القيادة حاسم في إزالة مخاوف الموظّفين وبناء الثّقة خلال رحلة التّحوّل التّقني؛ فعلى القادة أن يكونوا القدوة في تقبّل التّقنيّة واستخدامها، وفي الوقت نفسه أن ينصتوا باهتمام لمخاوف العاملين؛ إذ من الصّورى إطلاق حملات تواصل داخليّة تشرح للموظّفين لماذا تتبنّى المنظّمة الذّكاء الاصطناعي؟ وكيفيّة تأثيره على أدوارهم، فكلّما كان الخطاب صادقاً و شفّافاً، قلّت الشّائعات، وازدادت الثّقة. ويُنصح، في هذا الإطار، أن تتضمن خطّة الاتصال رسائل تطمينيّة (مثل تأكيد فكرة دعم التّقنيّة للموظّفين، وما ستؤدّيه من تسهيل أعمالهم، ونفي فكرة استبدالها بهم)، وإعطاء أمثلة ملموسة عن مهام سيجري تحسينها، كما أن مشاركة قصص نجاح صغيرة خلال مراحل التّطبيق - كفريق استخدم أداة ذكاء اصطناعيّ وزيادة إنتاجيّة - ثم الاحتفاء بهذه النّجاحات، سيساعد على بثّ الحماس، وخلق ثقافة ترى في الذّكاء الاصطناعيّ فرصة لا تهديداً. وتشير البيانات إلى أن الموظّفين الذين يحصلون على رؤية واضحة من قادتهم حول خطّة تنفيذ الذّكاء الاصطناعيّ هم أكثر استعداداً للعمل معه بثقة وراحة.

3. الاستثمار في تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم: لا يمكن بناء ثقافة داعمة للذكاء الاصطناعي من دون تمكين الأفراد بالمعرفة اللازمة؛ ولذلك يُعدُّ تدريب الموظفين على الأدوات والنُّظم الجديدة من أفضل الاستثمارات لضمان التَّبَيُّ النَّاجح وتقليل المقاومة، فينبغي تطوير برامج تدريبية مخصَّصة لمختلف الفئات الوظيفية تشرح أساسيات عمل تقنيَّات الذَّكاء الاصطناعي، وكيفية الاستفادة منها في مهامهم اليومية. ولا يقتصر ذلك التَّدريب على الجانب الفني، بل يشمل أيضاً توعية أخلاقية حول استخدام البيانات والاعتبارات الإنسانية في قرارات الآلة، وأظهرت إحدى الدِّراسات في قطاع التَّعليم العالي، في السِّياق نفسه، أنَّ تدريب العاملين إلى جانب الدَّعم الإداري، والاستراتيجيات الواضحة كان عنصراً حاسماً في تحقيق الفائدة القصوى من تبني الذَّكاء الاصطناعي، كما أنَّ بناء ثقافة التَّعلُّم المستمرِّ داخل المنظَّمة - عبر تحفيز الموظفين على حضور ورش العمل التَّقنيَّة، ومشاركة معارفهم الجديدة مع الزَّملاء، يعزِّز جاهزية المؤسسة للتَّحوُّل الرِّقْمِي الدَّائم (Irfan et al., 2025).

4. تبني نهج إنساني وأخلاقي في تصميم الأنظمة واستخدامها: حتى تحافظ المنظَّمة على قيمها وثقة أفرادها، لا بد من مراعاة البعد الأخلاقي في كل مرحلة من مراحل اعتماد الذَّكاء الاصطناعي. وهذا يشمل: اختيار تطبيقات مجرَّبة وعادلة، ومراقبة مخرجاتها بانتظام لاكتشاف أيِّ انحياز ومعالجته، ووضع سياسات واضحة تُبيِّن حدود استخدام التَّقنيَّة (مثلاً بيانات الموظفين وكيفية حمايتها). وتنصح الأبحاث، في هذا الإطار، بتشكيل لجان، أو فرق لحوكمة الذَّكاء الاصطناعي داخل المنظَّمة، تضمُّ تخصصات متنوِّعة (قانونية، وتقنيَّة، وإدارية، وحتى نفسيَّة) لضمان تقييم شامل لتأثير القرارات الآليَّة على النَّاس. ويجب أن تتوافر قنوات تمكِّن الموظفين من الاستفسار عن منطق الأنظمة التي تتخذ القرارات التي تمسُّهم، لا بل المشاركة في إبداء الرأي بشأنها. إنَّ اتِّباع مقاربة محوِّرها الإنسان - بحيث تبقى التكنولوجيا خادمة له، وليست متسيِّدة عليه، يرسل رسالة قويَّة داخل المنظَّمة مفادها أنَّه لن تتمَّ التَّضحيةُ بقيم العدالة والاحترام في خضم التَّحوُّل الرِّقْمِي. فعلى سبيل المثال، يمكن للمنظَّمة الالتزام بالألَّا تكون القرارات التَّهائيَّة المهمة (كالفصل من العمل)، أو ما شابه آليَّةً بالكامل، بل ينبغي أن يراجعها بشرٌ مراعاةً للجوانب غير الملموسة، مما يحافظ على روح العدالة والثِّقة.

5. إشراك الموظّفين وبناء الثقة خلال عمليّة التّغيير: من الخطوات الجوهريّة لنجاح التّغيير أن يشعر الموظّفون أنهم جزء من رحلة التّحوّل، وليسوا ضحايا لها. ولذا يُوصى بإشراك فرق عمل مختلطة من مختلف الإدارات في تجريب التّقنيّات الجديدة، وتقديم التّغذية الرّاجعة قبل تعميمها. ويحقّق هذا الإشراك هدفين: الأول هو تحسين تصميم الحلّ التّقنيّ ليلائم احتياجات الواقع الفعليّ بناءً على اقتراحات المستخدمين (الموظّفين)، والثّاني هو خلق سفراء تغيير من داخل الصّفوف ينقلون حماسهم وثقتهم بالتّقنيّة لزملائهم. كما يمكن عقد حلقات نقاش دورية تجمع الإدارة والعاملين لمناقشة التّحدّيات والمخاوف، وبالتّالي بناء حوار صادق يقلّل الفجوة التّفسيّة بين الطّرفين. إنّ بناء الثقة يتطلّب أيضاً إظهار دعم الإدارة المستمرّ؛ فمثلاً عند إخفاق تجربة ما مع الذّكاء الاصطناعيّ، أو حدوث خطأ، فيجب أن تتعامل القيادة بشفافيّة دون إلقاء اللوم على الموظّفين، بل تشجّع على التّعلّم من الخطأ وتحسين النّظام. فباتّباع الأسلوب يتعرّز الإحساس بالأمان لتجربة تقنيّات جديدة دون خوف، ممّا يُعدّ عنصراً ثقافياً أساسياً في بيئات الابتكار (Al-Abdallah et al., 2023).

6. إدارة التّغيير التّنظيميّ بفعاليّة: يوصي خبراء الإدارة بأن يتمّ التّعامل مع إدخال الذّكاء الاصطناعيّ كمشروع تغيير شامل، له خطته، وعملياته الموازية للتنفيذ التّقنيّ. ويتضمّن ذلك استخدام أساليب إدارة التّغيير المعروفة: كتحديد أصحاب المصلحة، والتّأثير على كل منهم، ووضع خطط للتدريب والدّعم، وتحديد "انتصارات سريعة" Quick Wins في بداية المشوار لإظهار جدوى التّغيير. كما يفيد تطبيق أنموذج كيرت ليوين Lewin على سبيل المثال (إذابة الجليد - التّغيير - إعادة التجميد): أي تهيئة المنظّمة مسبقاً للتغيير عبر حملات توعية، ثم تنفيذ التّغيير تدريجياً مع دعم مكثّف، ثم ترسيخ الممارسات الجديدة ثقافياً من خلال سياسات وحوافز تستمرّ لاحقاً لضمان ثبات الثقافة الجديدة وعدم نكوصها. ولضمان فعاليّة هذه العمليّة، ينبغي قياس نبض الثقافة باستمرار عبر استبيانات، أو مجموعات تركيز لمعرفة مدى تبني الموظّفين للتّقنيّات الجديدة، ومشاعرهم تجاهها، والتّصرّف سريعاً لمعالجة أيّة بوادر مقاومة أو سلبية (Awati, 2022).

ويتضح بتطبيق هذه الاستراتيجيات مجتمعة، أنّ بناء ثقافة تنظيمية تتبنى الذكاء الاصطناعي بنجاح ليس ضربة حظ بل هو نتاج خطوات مدروسة ومتضافرة، وتشترك كل التوصيات في فكرة جوهرية مفادها: وضع الإنسان في مركز التّحوّل التّقنيّ. فكلّما شعر الأفراد بأنّ هذا التّطوّر يخدمهم، ويعزّز قيمهم ويدعم نموّهم المهنيّ، أصبحوا هم أنفسهم محرّك التّغيير الذي يدفع الثقافة نحو تحوّل رقميّ واعد بدلاً من أن يكونوا حجر عثرة في طريقه.

الخاتمة

في ضوء ما تقدم، تتضح صورة شاملة لكيفية إعادة تشكيل الذكاء الاصطناعي للثقافة التنظيمية من منظور سلوكي تحليلي، لقد بينت الدراسة أن دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى بيئة العمل ليس مجرد تحديث تقني منفصل، بل هو عملية تحوّل ثقافي عميق تمسّ القيم والأنماط السلوكية السائدة في المنظمة، فمن جهة، لمسنا الآثار الإيجابية العديدة التي يمكن أن يجلبها الذكاء الاصطناعي؛ مثل تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع، ودعم قيم الموضوعية في صنع القرار، ورفع مستوى الكفاءة، والتعلّم المستمر، وحتى الإسهام في خلق بيئة أكثر تنوعاً وشمولاً، ومن جهة أخرى، لم يغفل التحليل عن كشف التحديات الكامنة؛ من مخاوف إنسانية، وأخلاقية، ومقاومة داخلية قد تعيق مسيرة التحوّل إذا لم يتم التعامل معها بحكمة.

إنّ التجارب الواقعية التي استعرضتها الدراسة، على اختلافها، تؤكّد حقيقتين أساسيتين: أولاً، أنّ ثقافة المنظمة هي مفتاح النجاح، أو الفشل في عصر الذكاء الاصطناعي؛ فهي إمّا تفتح الباب على مصراعيه للاستفادة القصوى من التقنيات عبر تبني عقليات مرنة ومتطورة، وإمّا توصل الأبواب نتيجة تخوّفات وتصلّب في مواجهة الجديد، أمّا الحقيقة الثانية فهي أن البشر يظلّون في قلب المعادلة؛ فحتى مع أدكى الأنظمة وأدقّها تحليلاً، يظل إحساس الموظّفين بالأمان والإنصاف والتقدير عاملاً لا غنى عنه لضمان ازدهار المنظمة، ومن هنا، فإنّ التحوّل الناجح نحو منظمة مدعومة بالذكاء الاصطناعي يتطلّب قيادة واعية تجعل الموظّف شريكاً في الرحلة، لا متلقياً للتعليمات فحسب.

لقد قدّمت الدراسة جملة من التّوصيات والاستراتيجيات العملية لضبط بوصلة الثقافة التنظيمية في الاتجاه الصحيح خلال خوض غمار التقنيات الذّكيّة؛ فبناء رؤية مشتركة حول دور الذكاء الاصطناعي، وضمان التّواصل والشفافية، والاستثمار في المهارات البشرية، وترسيخ الاعتبارات الأخلاقية والإنسانية - كلها خطوات تضمن أن تبقى الأتمتة في خدمة الإنسان وليس العكس. إنّ هذه الخلاصة تنسجم مع اتجاه متنامٍ في الأدبيّات الإدارية يدعو إلى منهج "التركيز على الإنسان" في التحوّل الرّقمي، والذي يرى أنّ التقنيات مهما بلغت قوّتها فيجب أن تُكَيّف لتنسجم مع الطبيعة البشرية واحتياجاتها.

وفي الختام، يمكن القول إن الذكاء الاصطناعيّ أشبه ما يكون بمحرّكٍ قويٍّ وُضع في مركبة المؤسّسة؛ يمكنه أن يقودها إلى آفاق غير مسبوقة من الإنجاز والفاعليّة، ولكنّه قد يعصف بها إن لم يكن السائق ماهراً، والطريق ممهّداً. والسائق هنا هو القيادة المنظّمة، وثقافتها التي توجّه هذا المحرّك. لذا فإنّ المعادلة الرّابحة للمستقبل تتجسّد في منظّمة تتبنّى أحدث التّقنيّات بقدر تبنيها لأسمى القيم الإنسانيّة، فمثل هذه المنظّمة ستكون قادرة على الإبحار بثقة في مستقبل العمل، حيث يتكامل الذّكاء الاصطناعيّ والذّكاء البشريّ لصياغة ثقافة تنظيميّة متجدّدة، قائمة على التّعلّم والتّكيّف والازدهار المشترك.

المراجع المراجع العربية

- أبو النصر، م. م.، والخميس، ف. ب. ع. (2024). المنظمات الذكية والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 5(17)، 72-55.
- بدران، أ. (2023). الذكاء الاصطناعي بين سياسات التنظيم الحكومي والتنظيم الذاتي: مقارنة نظرية. مجلة حكمة - المركز العربي للأبحاث، (7)، 93-110.
- شريرو، ر.، بوقلقول، أ.، وباسي، إ. (2022). الذكاء الاصطناعي وتغيير الثقافة التنظيمية: التحديات والمتطلبات. مجلة أبحاث - جامعة زيان عاشور، 7(2)، 95-114.
- مجلة الإدارة والاقتصاد. (2022). الذكاء الاصطناعي وانعكاساته على المنظمات عالية الأداء: دراسة استطلاعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا (العراق).
- مروة محمد علي البطريق. (2025). تأثير الذكاء الاصطناعي على الفشل التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الاتصالات المصرية. EKB Journal Management System. 45(2)، 1-43.

المراجع الأجنبية

- Awati, R. (2022, May 31). Unfreeze, change, refreeze: Kurt Lewin's change management model. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/Kurt-Lewins-Change-Management-Model-Unfreeze-Change-Refreeze>
- Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19, 9–21.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2024). Generative AI at work. arXiv preprint arXiv:2304.XXXXX.
- Canbul Yaroğlu, A. (2024). The effects of artificial intelligence on organizational culture in the perspective of the hermeneutic cycle: The intersection of mental processes. *Systems Research and Behavioral Science*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/sres.3037>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., et al. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
- El Ouakili, O. (2025). The impact of artificial intelligence (AI) on recruitment process. *Open Journal of Business and Management*, 13(2), 749–762. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132039>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1).

- Irfan, M. O., Batool, S., Khan, S. H., & Ali, M. (2025). The role of AI in shaping organizational culture in educational institutions: Motivating educators and students. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 8(1), 483–495.
<https://doi.org/10.47067/ramss.v8i1.488>
- Kirchgaessner, S., & Sainato, M. (2025, June 30). Disabled Amazon workers in corporate jobs allege ‘systemic discrimination’. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/us-news/2025/jun/30/disabled-amazon-workers-discrimination>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 158, 113998.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Murire, O. T. (2024). Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, 14(12), 316.
<https://doi.org/10.3390/admsci14120316>
- Pawar, P., & Shah, A. H. (2024). The impact of artificial intelligence on organizational culture: A pathway to digital transformation. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(1).
<https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i1.2024.5007>
- Raisch, S., & Krakowski, C. (2021). Automation–augmentation paradox in organizational artificial intelligence technology deployment capabilities: An empirical investigation for achieving simultaneous economic and social benefits. *Journal of Enterprise Information Management*

- Ratanjee, V., & Royal, K. (2024, November 1). Your AI strategy will fail without a culture that supports it. Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/652727/strategy-fail-without-culture-supports.aspx>
- UNESCO. (2023). UNESCO's recommendation on the ethics of artificial intelligence: Key facts (SHS/2023/PI/H/1).
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386869>
- Wan, J., Li, X., Dai, H. N., Kusiak, A., Martinez-Garcia, M., & Li, D. (2020). Artificial intelligence-driven customized manufacturing factory: Key technologies, applications, and challenges. *Proceedings of the IEEE*, 109, 377–398.