

الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والثقافية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات: قراءة سوسيولوجية

The organizational and social and cultural dimensions of AI adoption in institutions: a sociological perspective

فجيري حسيبة¹

¹ جامعة مولود معمري تيزي-وزو (الجزائر) hassiba.fedjiri@ummtto.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/11 تاريخ القبول: 2026/04/12 تاريخ النشر: 2026/06/01

ملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوعا من المواضيع المهمة في عصرنا الحالي وهو موضوع الذكاء الاصطناعي وعلاقته ببنية العمل في المؤسسات لاسيما المعاصرة منها والتي تواجه تحديات، لذلك عليها أن تواكب التطور لتحسين كفاءتها. فالذكاء الاصطناعي يلعب دورا مهما في تغيير طبيعة الأدوار والوظائف المهنية، كما أن له تأثير على العلاقات فيها، بحيث يمكنه أن يكون مصدرا من مصادر السلطة والمعرفة لأنه يملك قوة التأثير في العاملين من خلال المعايير التي يمكن أن يفرضها. ولنجاح إدماجه يستدعي الأمر فهم الثقافة التنظيمية في المؤسسة وكذلك الممارسات الإدارية. لذلك لوضع الاستراتيجيات التي تشمل التحول الرقمي في المؤسسة فيجب مراعات التفاعل بين أساليب الإدارة والثقافة التنظيمية وكذلك سلوك العاملين. ولضمان الاستخدام للذكاء الاصطناعي والفعال يجب الاهتمام بإرساء الثقة المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، فالاهتمام بالأبعاد التنظيمية والثقافية من الشروط الأساسية لعملية تبني الرقمنة في المؤسسات الحديثة.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاصطناعي، الثقافة التنظيمية، الثقة المتبادلة، القيم المشتركة، الانتماء الجماعي

Abstract:

This study addresses a crucial topic in our time: artificial intelligence and its relationship to organizational structures, particularly in modern institutions facing challenges that necessitate keeping pace with development to enhance their efficiency. Artificial intelligence plays a significant role in transforming the nature of professional roles and functions. It also influences relationships within the organization, as it can be a source of authority and knowledge because it has the power to influence employees through the standards it can impose. Successful integration requires understanding the organizational culture and management practices.

Therefore, developing strategies that include digital transformation within an organization must consider the interaction between management styles, organizational culture, and employee behavior. To ensure the sustainable and effective use of artificial intelligence, attention must be paid to establishing mutual trust, participatory decision-making, and other factors. Paying attention to organizational and cultural dimensions is a fundamental requirement for the adoption of digitization in modern institutions.

Keywords: Artificial intelligence, organizational culture, mutual trust, shared values, group belonging

*المؤلف المرسل: فجيري حسيبة

1. مقدمة

إن العالم المعاصر يشهد عدة تحولات وذلك بسبب عدة عوامل متجمعة، من أبرزها وأهمها الثورة الرقمية، فالتكنولوجيا في عصرنا الحالي لم تعد شيئاً ثانوياً فقط، إنما تعتبر كمكون بنيوي نجدها تدخل في مختلف المجالات المختلفة منها الاجتماعية والاقتصادية وكذلك التنظيمية وغيرها. وهنا نجد بروز مؤشر هام وهو الذكاء الاصطناعي، والذي يعتبر من أهم الابتكارات التي تحتل موقعا مهما في مجال العمل والتنظيم، والتي من خلالها أعادت المؤسسات الحديثة صياغة طرق العمل وأشكال التفاعل المهني وكذلك أنماط اتخاذ القرارات وإعادة توزيع الوظائف والأدوار فيها.

وبما أن التنظيمات تختلف فيما بينها، فإن عملية إدماج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي مختلفة كذلك، بحيث أنها لا تسير بنفس الوتيرة في هذه المنظمات. كما أن النتائج المحققة في الأخير لا يمكن أن تكون نفسها، فمستويات قبول هذه التقنيات والانخراط فيها تتباين وتتعدد باختلاف البيئة الثقافية والإدارية. ومن هنا فالتكنولوجيا وإن بدت عاملا محايدا، إلا أنها تخضع لتأويلات الفاعلين في المؤسسة والذين يعطونها المعنى من خلال منظومة المعتقدات والقيم التي تشكلهم والتي يعيشون في ظلها. وفي هذا الصدد فإن المؤسسة لكي تنجح في تبني تقنية مثل الذكاء الاصطناعي فيجب أن يتوافق ذلك مع الثقافة التنظيمية التي تسودها، وكذلك مع طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين، ومع معدل ودرجة شعور العمال بالانتماء والثقة والأمان المهني.

إن موضوع الذكاء الاصطناعي عرف اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، بحيث سعت العديد من الدراسات إلى تحليله والوقوف على أثره خصوصا على تحقيق الجودة والفعالية في المؤسسة. ورغم أن تلك الدراسات والأبحاث الحديثة تناولته من عدة زوايا، إلا أن الكثير منها ركز بشكل أكثر على الإنتاجية وكذلك العائد المادي الاقتصادي، أو نجدها تركز على الجوانب التقنية التي ترتبط بالبرمجيات وغير ذلك، في حين نجد أن الشروط الثقافية والاجتماعية لم يُعط لها الاهتمام، فبقيت أسيرة لاتجاه يفصل بين التكنولوجيا والواقع الثقافي والاجتماعي الذي تعمل فيه.

من هنا تأتي دراستنا لتسد هذه الفجوة البحثية التي تتمثل في غياب رؤية واضحة تربط بين البنية الثقافية والاجتماعية للتنظيم مع الذكاء الاصطناعي. فالجديد في هذا الموضوع لا يكمن في دراسة الذكاء الاصطناعي بحد ذاته، بل في فهمه كظاهرة اجتماعية تُبنى داخل شبكة من العلاقات والمعاني، والتي تكتسب مع الوقت مشروعيتها أو تفقدها وفقا لطبيعة هذه الشبكة. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تسعى إلى تقديم مساهمة جمة وذلك بنقلها للنقاش الدائر حول الذكاء الاصطناعي من المستوى التقني إلى مستوى أعلى تجريدا وهو المستوى الاجتماعي والثقافي.

وانطلاقا مما سبق فيتمحور موضوعنا حول الأبعاد التنظيمية والثقافية والاجتماعية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات بتقديم قراءة سوسيولوجية. وبالاعتماد على منهج نظري ذي الطابع التحليلي التفسيري، وذلك من خلال توظيف النظريات السوسيولوجية التي تتعلق بالثقافة والتنظيم والعمل. فهذا البحث لا يستند بشكل مباشر على المعطيات الميدانية المباشرة، إنما يقدم قراءة سوسيولوجية نقدية للأدبيات العلمية التي تتناول عناصر الانتماء

الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والثقافية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات: قراءة سوسيولوجية

الجماعي، الثقة المتبادلة، الثقافة التنظيمية، وهي مداخل تفسر السلوكيات في منظمة العمل وتمثلات الأفراد تجاه الذكاء الاصطناعي. وهذا يهدف إلى إبراز أن تقنية مثل الذكاء الاصطناعي لا يمكن فصلها عن الشبكات الاجتماعية والبنية القيمية وكذلك آليات التسيير التي تعد إطارا عاما للفعل المهني. وهذا ما يجعل التحليل مركزا على تفكيك الروابط بين المستويات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية من أجل إنتاج المعاني في المؤسسة. وبذلك فالدراسة تنطلق للإجابة حول الإشكالية التالية:

كيف تتفاعل الثقافة التنظيمية بما تحمله من معتقدات وقيم وممارسات ورموز مع عناصر الانتماء والمشاركة والثقة المتبادلة، على مواقف العاملين اتجاه تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟

وتتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى تفكيك أبعاد الإشكالية وتحليلها بعمق:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تسيير أو إعاقه تبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟
- إلى أي حد تساهم عناصر مثل الثقة والانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار في إعطاء الشرعية للذكاء الاصطناعي في المؤسسة؟

2. تحديد المفاهيم:

إن المقاربات التحليلية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي المؤسسة تقتضي المرور عبر مرحلة مهمة وأساسية تتمثل في تحديد وتوضيح المفاهيم الأساسية التي تعتبر مفاتيح تساعد على فهم الظواهر وربطها بسياقاتها الثقافية والاجتماعية. وعلى ضوء ذلك سنتطرق فيما يلي إلى عرض أبرز وأهم المفاهيم التي اعتمدنا عليها في هذا البحث كما يلي:

2. 1 الذكاء الاصطناعي:

إن الذكاء الاصطناعي في عصرنا الحالي أصبح من المصطلحات المهمة وأحد المفاهيم المحورية التي فرضت وأثبتت حضورها في شتى النقاشات الفكرية، فرغم أن هذا العنصر أو المصطلح نشأ وترعرع أساسا في الحقول المعلوماتية والتقنية للإشارة إلى أن الأنظمة الحاسوبية لها القدرة على محاكاة بعض من الوظائف والقدرات الذهنية للكائن البشري منها: الاستدلال، التعلم، اتخاذ القرارات، حل المشكلات وغيرها. ولكنه بعد ذلك استطاع أن يتجاوز كل ذلك وأصبح إطارا فكريا ذات أبعاد ومناحي مختلفة منها الثقافية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة، ويرجع ذلك أساسا إلى توسعه السريع وسرعته في الانتشار عبر أقطار العالم.

ومن بين التعريفات التي قدمها الباحثون للذكاء الاصطناعي نجد تعريف Naighit et Richer: وهو أنه "تصرف الجهاز الذي لو عمله الإنسان سوف يطلق عليه اسم الذكاء." (السالمي، 2005، صفحة 132). ونستخلص من هذا التعريف أن الذكاء الاصطناعي يتمثل في قدرة الأنظمة في إنجاز المهام الموكلة إليها، وهذه المهام إذا قام بها البشر فيتطلب ذلك استغلال قدراته المتمثلة في الفهم والتعلم والتحليل وغيرها بالاعتماد على بناء الاستنتاجات ومعالجة المعطيات.

كما عرفه كذلك Levin: "الذكاء الاصطناعي هو الطريقة التي يصبح بها الحاسب مفكرا بذكاء." (الكردى والعيد، 2003، صفحة 364). وهذا التعريف ذات صياغة مبسطة ويختصر موضوع الذكاء الاصطناعي بعبارة واضحة ومختصرة، كما أنه يوحي إلى أن الكمبيوتر باعتباره كآلة فإنه يملك عقلا مثله مثل الإنسان، ولكنه في الواقع هو ينفذ خوارزميات ونماذج.

ومن منظور سوسيولوجي تبقى هذه التعريفات محدودة الرؤية وذلك لأنها تختزل الظاهرة في بعد واحد هو البعد الأداتي التقني، وهي بذلك تتعامل مع الوسائل الرقمية والتكنولوجية كما لو أنها بعيدة ومستقلة عن السياق الاجتماعي والتنظيمي والثقافي الذي له دور مهم لأنه يمنح لها المعنى. فمن خلال التعريفين السابقين وإذا أردنا أن نصل إلى مستوى أعلى من العمق، فيمكن إضافة أبعاد أخرى ذات أهمية منها البعد الاجتماعي والذي بدوره يؤكد ويوضح أن الوظائف التي يؤديها الذكاء الاصطناعي كالاستدلال والتعلم واتخاذ القرارات وغيرها، تؤثر على العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وعلى علاقات العمل كذلك.

2.2 مفهوم المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة يعتبر من بين المفاهيم المحورية والبارزة التي حظيت باهتمام كبير من مختلف التخصصات، منها علم الاجتماع. ولكن هذا المفهوم يتميز بعدة دلالات ومعاني مختلفة السياقات حسب النظرية والوظيفة التي يستخدم ضمنها. فيمكن أن يدل على المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة أو الدين أو المدرسة وغيرها، والتي تضطلع إلى إعادة إنتاج المعايير والقيم وضمان استمرارية المجتمع عبر ما يعرف بالتنشئة الاجتماعية وآليات الضبط. وفي استعمال ومعنى آخر فإن هذا المفهوم يشير إلى التنظيمات ذات الطابع الإنتاجي أو الاقتصادي أو الإداري، والتي يرتبط وجودها بتعبئة الموارد وتنسيق العمل، وتحقيق الأهداف المحددة ضمن هيكل للسلطة وأطر وقواعد رسمية.

ومن بين التعريفات الاصطلاحية: "المؤسسة بشكل عام هي تركيبة يتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية." (الحوش، 2024، صفحة 80)

وفي هذا المقال العلمي سنستعمل مفهوم المؤسسة للدلالة على منظمة العمل التي تملك طابعا اقتصاديا أو إنتاجيا أو إداريا، والتي من مميزات وجود هيكل رسمي، نظام للسلطة، التقسيم الواضح للمهام، الإجراءات التي تقن وتضبط علاقات العمل بين أفراد التنظيم. أي تلك البيئة التي تتم فيها النشاطات المهنية ضمن بناء رسمي. وبهذه الصيغة فالدراسة لا تشمل المؤسسات الاجتماعية التقليدية العامة ذات الطابع التربوي أو الأسري أو الديني وغيرها، بل تقتصر على فضاءات من خلالها يتحدد الفعل عبر تداخل الشبكات الاجتماعية، القيم الثقافية، الترتيبات التنظيمية التي لها ارتباط بالعمل. بحيث تشكل علاقة التكنولوجيا بالأفراد وبأنماط التسيير في هذا الإطار.

2.3 الثقافة التنظيمية:

من بين المفاهيم المحورية والجوهرية في علم الاجتماع التنظيم نجد مفهوم الثقافة التنظيمية، والتي تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم والممارسات والافتراضات، والتي تتجذر وتتشكل في مختلف المؤسسات عبر الزمان. ومن هذا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كإطار من خلالها يتم توجيه الأفراد وسلوكهم، كذلك يؤثر على طريقة التفاعل بينهم. و "هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام" (خوني وفرحاتي، 2017، صفحة 3)

"وتعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها." (بركان و جليد، 2017، صفحة 176)

"كما عرفها كيرت لوين بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة." (ياحي، 2017، صفحة 298)

ولم ينبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي ولم يأخذ بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، هذا ومع عصرنا الحالي ومع تنامي التكنولوجيا وتقنياتها مثل الذكاء الاصطناعي، فالثقافة التنظيمية أصبحت تشمل جوانب غير مرئية مجردة تشكل قواعد ضمنية للانتماء والشرعية والمصادقية في المؤسسة، وليست مجرد عناصر وأدوات ظاهرية ترى بالعين المجردة مثل السياسات واللوائح وغيرها. ويتضح بالتالي أن إدماج تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي أو أي ابتكار في المؤسسة، لا يمكن أن يشتغل وينجح إذا تغاضت عن عنصر مهم وبارز هو الثقافة التنظيمية والتي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار. بما تمثل من عناصر تشكلها سواء المعلنة منها أو غير المعلنة، معتقداتها، قيمها، دون أن ننسى طريقة تشكل المشاركة والثقة بين الأفراد والجماعات في التنظيم.

2.4 الثقة التنظيمية:

إن الثقة التنظيمية داخل المؤسسة تحتل موقعا مركزيا وذلك لأنها من بين ركائز استقرار الحياة الوظيفية والمهنية، والأساس الذي تبني عليه التفاعلات والعلاقات. ولا يمكن اختزال الثقة التنظيمية في بعدها الفردي فقط، فسوسيولوجيا تفهم على أنها بناء اجتماعي يتشكل عبر مختلف التفاعلات المستمرة اليومية، وكذلك من خلال تراكم الخبرات في هذه البيئة التنظيمية. وبذلك يمكن اعتبارها نتيجة لمسار من الالتزامات والتوقعات والتجارب المشتركة بين الفاعلين في المؤسسة.

ومن بين التعاريف التي أعطيت للثقة التنظيمية أنها: "توقعات وتصورات الأفراد أو الجماعات أن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة" (تجاني، 2020، صفحة 93)

فالثقة التنظيمية تنشأ حينما يؤمن الأفراد ويتوقعون أن القرارات في المؤسسة تُتخذ بشفافية، وأن المؤسسة تحترمهم وتحترم التزاماتها اتجاههم، وهناك أيضا شرط أساسي وهو توفر العدالة التي تُطبق على الجميع دون تحيز،

وأن أدوارهم وجهدهم مُعترف به. وبهذا فتواجد عنصر الثقة في المؤسسة يعتبر عنصرا يشجع المبادرات ويسمح بالتنسيق الفعال بين مختلف المستويات، كما أنه يقلل من صرامة الرقابة.

وتذكر أدبيات الثقة التنظيمية أنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك. والثقة هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة ، والأمانة، والسلوك التعاوني والذي يبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة " (برطال، 2022، صفحة 343)

ولذلك فإن الثقة التنظيمية لا تقف فقط على مجرد العلاقة بين الرؤساء والعاملين، إنما تمتد لتشمل التنظيم ككل، فهي على علاقة وطيدة بالإحساس والشعور بالاستقرار والأمان، وبأن المؤسسة تحافظ على مكانة الأفراد وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالحهم.

2. 5 الانتماء التنظيمي:

هناك تعريفات عديدة للانتماء التنظيمي، ومن بينها تعريف موداي الذي يعتبره: "القوة النسبية لتطابق الفرد واهتمامه في منظمة معينة." (محمدي، 2016، صفحة 107)

يركز هذا التعريف على الفرد كنقطة انطلاق، كما أنه يعتبر مسألة الانتماء تقاس بدرجة تقارب التنظيم والفرد. ومن هنا فهذا المفهوم حسب التعريف يعتبر مرتبطا بمستوى اندماج فردي، أكثر من كونه ناتجا ومسارا اجتماعيا لبنية المؤسسة.

كما أن أليتيو يرى بأن الانتماء التنظيمي هو "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفقات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمارات على مدار الوقت." (محمدي، 2016، صفحة 107)

وحسب هذا التعريف فإن الانتماء التنظيمي يُنقل من مجرد كونه درجة اندماج أو تطابق، إلى اعتباره نتيجة مسار تراكمي مرتبط بما يصنعه الفرد داخل المؤسسة من استثمارات عبر مرور الوقت. ولكنه يظهر نوعا من الغموض المفاهيمي حول الانتماء هل أنه نتاج للفرد أو البنية؟ ولكن بما أنه يولي الاهتمام للاستثمارات الفردية، فهذا يمكن أن يجعل الانتماء التنظيمي نتيجة قرارات فردية وشخصية.

مما سبق نستخلص أن الانتماء التنظيمي لا يمكن فهمه وإدراكه واختزاله في تقييم فردي، إنما فهمه على أنه حصيلة لعملية اجتماعية متكاملة فيها عناصر مهمة مثل الاندماج والتفاعل بين الزملاء والشبكات المهنية وغيرها. فالانتماء التنظيمي يمكن أن يظهر كآلية تحافظ على النظام الجماعي في المؤسسة وتجمع بين التراكم التاريخي للاستثمار فيها وبين المعايير، وهذا ما يجعل الفرد جزءا بارزا في المؤسسة والتي تمثل النسق الأكبر. وحسب غوفمان ف "التنظيم الاجتماعي هو الموضوع المركزي، ولكن ما يتم تنظيمه هو التداخل بين الأشخاص والعمليات التفاعلية المؤقتة التي يمكن أن تنشأ عن ذلك" (GOFFMAN, 1967, p. 2)

2. 6 المشاركة في اتخاذ القرار:

يعرف نواف كنعان المشاركة بحيث "يرى أنها دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهها وتحليلها ، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ." (بوقطف، 2017، صفحة 581)

الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والثقافية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات: قراءة سوسيولوجية

فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يمكن اعتبارها من القضايا الجوهرية التي يجب أن تولي لها الاهتمام الكافي والوافي لما لها من تأثير كبير على اندماج الأفراد في الجماعة، وإشراكهم في الإجراءات والسياسات يمنح لهم دورا فاعلا ويؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج تتوافق مع الأهداف المرجوة وتتلاءم مع القيم المشتركة في المؤسسة. ومن منظور سوسيولوجي يمكن اعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات عملية ديناميكية لأنها تخلق التفاعل الدائم والمستمر بين مختلف المستويات، بين الأفراد ومختلف الهياكل التنظيمية وتساهم في الانخراط في الشبكات المهنية الاجتماعية التي تنظم العلاقات، وتساعد على صياغة القواعد التنظيمية.

3. الذكاء الاصطناعي في المؤسسة من منظور إدغار شاين في الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية لدى إدغار شاين تعد من بين المفاتيح لفهم المؤسسة وذلك ليس فقط على المستوى الهيكلي، بل كفضاء حي للمعاني والقيم وللتفاعلات والعلاقات الاجتماعية. فالثقافة لدى هذا المفكر لا يمكن اختصارها في القوانين الرسمية فقط أو في الشعارات المكتوبة وغيرها، إنما تعتبر كشبكة من الافتراضات والقيم والمعاني المهمة والأساسية التي تمنح للعمل معنى في المؤسسة والتي توجه سلوك الأفراد والجماعات. والثقافة التنظيمية حسب إدغار شاين يمكن أن تتكون من الترابط بين مستويات ثلاث:

• أول مستوى، وهو ما يعرف بالمصنوعات الظاهرة:

ويعبر هذا المستوى عن كل ما هو مرئي وظاهر، أي يمكن ملاحظته ورؤيته بالعين المجردة. ومن بين الأمثلة: الاجتماعات، الأدوات، المنصات الرقمية، المكاتب، الشعارات والرموز، الأساليب الإدارية وغيرها. وهذه المصنوعات هي انعكاس لشكل المؤسسة من الخارج، أي الشكل الذي تبدو عليها، فهي تعتبر كمرآة أو كواجهة، وهي تعطي انطباعا أولي لثقافة المؤسسة السائدة، لذلك إذا لم تكن على توافق مع قيم المؤسسة العميقة، فقد تكون خادعة ومجرد وهم، وذلك لأنها تخفي المعنى والمضمون العميق للمعايير والتصرفات في المؤسسة.

• ثاني مستوى، وهو ما يعرف بالقيم المعلنة:

وهذا المستوى يتمثل في مبادئ تقوم المؤسسة بإعلانها بشكل رسمي ومنها: العمل الجماعي، الابتكار، التعلم، التدريب، التكوين، تعزيز المشاركة وغيرها. وهذه المبادئ والقيم هي الإطار الذي يجعل الممارسات الظاهرة مبررة، والذي يوجه الفاعلين وسلوكهم، رغم ذلك فإنها يمكن أن تتميز بالسطحية إذا لم تكن على اتساق مع الافتراضات الأساسية.

• ثالث مستوى، وهو ما يعرف بالافتراضات الأساسية العميقة:

وهنا يكمن جوهر الثقافة التنظيمية، بحيث نلمس هنا استقرار التصورات المجردة وغير المرئية والتي تغربل ما يعتبر صحيحا داخل المؤسسة أو ممكنا. ومن هذه الافتراضات نجد مثلا طبيعة السلطة، نظرة المنظمة إلى الإنسان، مصادر المعرفة، كيف يتعامل التنظيم مع مختلف التحديات والمخاطر، وغيرها.

. وفي النهاية فهذه الافتراضات هي التي تحدد حدود الابتكار والمشاركة وكذلك التفاعل مع المستجدات والتغيرات سواء التكنولوجيا والرقمية أو التنظيمية وغيرها. في هذا الصدد فمن منظور إدغار شاين يصبح واضحا أن إدخال

ابتكارات مثل الذكاء الاصطناعي لا يمكن اعتبارها مجرد أدوات تقنية، إنما تعد بامتياز ظاهرة اجتماعية وثقافية والتي تتفاعل مع هذه المستويات التي حددها هذا المفكر.

فإذا عدنا إلى المستوى الأول الذي حدده شاين في المصنوعات، فإن الذكاء الاصطناعي يظهر من خلال البرامج والأجهزة والمنصات، تحليل البيانات، وغيرها. وهو ما يعطي انطبعا بأن المنظمة أو المؤسسة هي في مرحلة جديدة وهي الحداثة التكنولوجية والرقمية، ما يُظهر انفتاحها على الجديد والتغير التقني. غير أن إدغار شاين رغم ذلك فإنه يعتبر أن مجرد إدخال التكنولوجيا والتقنيات منها الذكاء الاصطناعي في المؤسسة لا يمكن اعتباره مؤشرا واضحا لفهم بنيتها. فهي تعبر عما هو ظاهر فقط، لذلك فالمظاهر ممكن أن تكون خادعة وذلك إذا لم تكن على توافق مع الافتراضات والقيم الأساسية.

أما إذا رجعنا للمستوى الثاني للثقافة التنظيمية الذي حدده بالقيم المعلنة، فيمكن أن نرى قيما تبين أن المؤسسة تولي اهتماما بالفعل والابتكار والابداع والمشاركة، فنرى خطابات رسمية مثلا تؤكد على ضرورة تبني الذكاء الاصطناعي لما له من أهمية كبيرة خصوصا في وقتنا الحالي، وذلك لتحسين الكفاءة والرفع من جودة العمل والفعالية، وغيرها. ولكن ذلك يطرح تساؤلات هل أن الذكاء الاصطناعي في الحقيقة يعتبر كآلية حقيقية للدعم؟ أو العكس، كأداة للرقابة وفرض السيطرة؟ هل هذه القيم تشجع التعاون والمشاركة في المؤسسة بين الأفراد والتكنولوجيا؟ أو تقتصر وتتحدد فقط على رفع الإنتاج دون أن يكون هناك تغييرات جوهرية في أساليب العمل؟ فهذا المنظور السوسيولوجي يبين بجلاء على أن القيم العلنة يمكن أن تكون إطارا تفسيريا للفاعلين عن التكنولوجيا والتي بدورها توجه استجاباتهم لها.

وبالرجوع للمستوى الأخير وهو مستوى الافتراضات الأساسية العميقة، يصبح الذكاء الاصطناعي مرآة تكشف القيم والمعتقدات الخفية والتي من خلالها يتحدد فهم المجتمع أو المؤسسة لمفاهيم مثل السلطة والمعرفة وطبيعة الكائن البشري، ولا يمكن اعتباره مجرد تقنية أو آلة فقط. فهو يضع تحت الاختبار ما إذا كانت المعرفة مقتصرة على الإنسان أو أن الآلات بإمكانها أن تولد حلولاً ورؤى سابقا كانت حكرا على البشر.

كما أنه يعيد تشكيل وصياغة مفاهيم مثل الشرعية والسلطة ذلك عبر منح التقنيات الرقمية والأنظمة التكنولوجية القدرة على اتخاذ القرارات المهمة والتوجيه، وهذا ما يسمح بإعادة توزيع السلطة والقوة في المؤسسة. كذلك تطرح أسئلة حول دور الإنسان في البيئة المهنية وحول طبيعته، فهل هو مصدر للإبداع والابتكار وبالتالي لا يستبدل؟ أم هو مجرد جزء وحلقة صغيرة من النظام بحيث يمكن تكييفه أو دعمه بالوسائل التكنولوجية؟ كما أن هذا المستوى أيضا يكشف تلك الافتراضات العميقة التي تتعلق بالنظام الرقمي والثقة المتبادلة بين الفاعلين. فمقاومة أو قبول الذكاء الاصطناعي بذلك يعكس مدى إيمان العاملين في المؤسسة بقدرتهم على المشاركة في صنع القرار وكذلك مدى انتمائهم.

ومن هنا يصبح الذكاء الاصطناعي بحق أداة كاشفة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بما تحمله من رموز ومعايير وقيم وأبعاد اجتماعية ورمزية. كما أنه يصبح كاشفا للتوتر أو الانسجام بين الممارسات الفعلية والقيم

الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والثقافية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات: قراءة سوسيولوجية

المعلنة، ويبرز ضرورة إعادة تفسير الافتراضات لتستوعب التغيرات الرقمية المعاصرة، بما يضمن دمج الابداع الرقمي وذلك دون أن نمس بهوية المؤسسة والثقة الجماعية والعلاقات الاجتماعية. وهذا ما يجعل الذكاء الاصطناعي لا يختصر في مجرد أداة فقط بل هو أكثر من ذلك، إنه من بين العوامل الثقافية والاجتماعية القادرة على تعديل بنية المؤسسة وإعادة إنتاجها، الثقة، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، بشكل دائم ومستمر. فتبني الذكاء الاصطناعي يعتمد على العمق الاجتماعي والثقافي الذي تحمله الافتراضات الأساسية للأفراد العاملين ونظام المؤسسة بشكل عام، ولا يعتمد على التقنية بشكل منعزل.

4. الذكاء الاصطناعي في المؤسسة من منظور نظرية Z:

إن النظرية التي قدمها ويليام أوتشي تعد بحق إطارا سوسيولوجيا يمكن من خلاله فهم العلاقات في المؤسسة، "واستمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من طبيعة المجتمع الياباني من خلال بنائه الاجتماعي والثقافي، والذي يركز على ثلاث مقومات أساسية وهي: الثقة، والمهارة، والمودة." (أحمد و لغرس، 2023، صفحة 228) لذلك فالمجتمع الياباني له خصوصيته ثقافية، وهذه النظرية تستمد مقوماتها المرجعية منها، حيث أنها تولي الأهمية الكبيرة للجماعة، الولاء على المدى الطويل، الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، الانسجام. "فطور نظريته بالاعتماد على الاتصال، وفرق العمل، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحسين الفرد بالملكية الجماعية، والانتماء للمؤسسة، هذا ما يزيد من ولائهم لأهداف المنظمة." (AîM, 2014, p. 84) فالمؤسسة وفقا لهذا المنظور لا يمكن اختزالها في الإنتاج المادي فقط، ولكنها تعتبر جماعة اجتماعية ممتدة، من خلالها تُخلق روابط شبه أسرية، بحيث تتداخل فيها العوامل الاجتماعية والمهنية، كما يصبح التدرج البطيء في الترقية، الاستقرار المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، كعوامل ضرورية ومهمة تساعد على الاستقرار والتكامل والتماسك داخل المؤسسة. فوليام أوشي حاول من خلال هذا التصور إبراز أن للثقافة الجماعية دورا مهما ومحوريا في تعزيز التعاون، فالنتائج التي تتوصل إليها المؤسسة في الأخير مثل الأداء العالي تمثل نتيجة وانعكاسا للروابط الاجتماعية والعلاقات المتينة داخل التنظيم.

وفي هذا السياق، فعند إدخال وتبني تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي في المؤسسة، فيتضح أنها لا تعمل بعيدة عن ثقافة المؤسسة، إنما تصبح من أبرز العوامل الاجتماعية والثقافية التي ترتبط بشكل مباشر بعناصر مثل المشاركة، الانتماء، الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة. فالتكنولوجيا وتقنياتها التي تُصمَّم لتسهيل وتيسير العمل الجماعي، تحليل النتائج بشفافية ومشاركة المعلومات؛ كل ذلك يعزز الإحساس بالانتماء لدى العاملين، فهم يعتبرون أن جهدهم ومساهماتهم لها تأثير كبير على مخرجات النظام، وأن معارفهم لها الدور البارز في عمليات صنع القرار في المؤسسة. وعلى سبيل المثال فإن الأنظمة التكنولوجية التي تعمل على تقييم البدائل الجماعية، والتي تعمل كذلك على مراجعة القرارات قبل أن يتم الأخذ بها، فإنها تعيد توزيع السلطة في محيط العمل بشكل أكثر عدالة، كما تتيح المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعل المخاوف المرتبطة بالتحويلات الرقمية تقل، كما يجعل الأفراد أكثر التزاما بمؤسستهم. فيعتبر سانج أن "المنظمات لا تتعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون." (SENGE, 1990,

p. 139)

ضف إلى ذلك، فإن الذكاء الاصطناعي يُبرز بشكل لافت كاختبار لعنصر الثقة بين الإدارة والعاملين، لذلك فإن نجاح المؤسسة في تبنيه يعتمد على إحساس الأفراد وشعورهم أن النظام العادل والشفاف يضيف قيمة لممارساتهم ويعترف بخبراتهم، دون التقليل من قدراتهم على التأثير ودون أن يقوّض مكانتهم. والعكس صحيح، فإذا كانت القرارات فيها غموض، فإن ذلك يولد لديهم نوعاً من المقاومة والرفض وعدم الشعور بالأمان الجماعي، ويكشف عن توترات بين متطلبات التكيف مع الرقمنة والسلطة التقليدية. وهذا ما يبين أن رفض أو قبول الذكاء الاصطناعي في المؤسسة له علاقة مباشرة بالانسجام بين الممارسات الفعلية والقيم المعلنة وبالثقافة التنظيمية.

من هذا التصور، فإن الذكاء الاصطناعي لا يمكن حصره في مجرد أداة لتحسين الإنتاج والأداء، إنما هو من بين العوامل الثقافية والاجتماعية القادرة على تعديل البنية الرمزية للمؤسسة والقادرة على إعادة إنتاجها. وهو مرآة عاكسة لمدى توافق الانتماء التنظيمي مع التقنيات الرقمية، يقوي الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، يعزز المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، كما يضع التكنولوجيا في لب الثقافة التنظيمية المعاصرة، مؤكداً أن الأخذ بها وتبنيها لا يمكن اعتباره مسألة برمجيات وأجهزة فقط، بل هو على علاقة بقدرية المؤسسة وكفاءتها على دمجها ضمن شبكة العلاقات والقيم والمعتقدات التي تشكل الأساس والركيزة لسلوكيات الأفراد اتجاه التغيير والابتداع والابتكار في البيئة المهنية الحديثة. بحيث أن "الأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، سواء أكان ذلك من خلال التدريب الرسمي أم التفاعل غير الرسمي بين الأعضاء. لهذا فإننا كأفراد داخل المنظمة نتعلم كيف نفكر وكيف نتصرف مثل بقية الأعضاء" (الفروخ، 2010، صفحة 28)

5. خاتمة:

ختاماً يتبين أن الذكاء الاصطناعي في المؤسسة لاسيما المعاصرة منها يعتبر بناء متعدد المستويات، بحيث تتداخل فيه أنماط العلاقات الاجتماعية مع المرجعيات الثقافية وكذلك الأبعاد التنظيمية التي تضبط السلوك. ولا يمكن اختزاله بذلك في بعد واحد فقط وهو البعد التقني. فإن الحدود الممنوحة للتكنولوجيا وطريقة فهمها وأشكال استخدامها اليومي، كل هذا يتحدد في إطار منظومة من القيم الجماعية التي تؤطر السلوك، وعلاقات تعاون وقوة تسحب الشرعية أو تمنحها، وإجراءات رسمية تحول وترجم تلك المعايير والعلاقات والقيم إلى ممارسات وقرارات. ومن ثم، فإن تبني الذكاء الاصطناعي يكشف ويعكس الثقافة السائدة في المؤسسة وطبيعتها، ودرجة نضج البناءات التنظيمية ومستوى التماسك والتكامل الاجتماعي.

كما أن اعتماد الذكاء الاصطناعي في محيط العمل يكشف عن وجود ارتباط وعلاقة عميقة بين الضبط التنظيمي والمشاركة والانتماء، بحيث لا يمكن قياس القبول الفعلي للتكنولوجيا بمدى انتشارها، إنما بقدرتها على الاندماج في السلوكيات الجماعية الروتينية للعمل دون أن يحدث ذلك قطيعة رمزية بين النظام التقني والفاعلين في المؤسسة. ففي سياق المؤسسات التي تسودها الاستمرارية والمشاركة والثقة، يُعاد تأويل الذكاء الاصطناعي كألية لتعزيز الفعل الجماعي، وتعطي التنظيم وتمنحه قدرة أكبر على الانسجام والتنسيق. في النقيض فيتحول في سياقات أخرى إلى مصدر خوف وخلل وتوتر يعيد خلق مسافات اجتماعية أخرى جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والثقافية لتبني الذكاء الاصطناعي في المؤسسات: قراءة سوسيولوجية

وانطلاقاً من هذا يظهر الدور المزدوج للذكاء الاصطناعي في البيئة المهنية، فمن جهة يعتبر حصيصة مباشرة للشروط الثقافية والتنظيمية والاجتماعية القائمة، ومن جهة ثانية يعتبر كعامل يمكنه إعادة تشكيل هذه الشروط عبر تعديل أنماط المشاركة وإعادة توزيع المعرفة وتغيير طرق اتخاذ القرار. وهذه الجدلية تجعله كاشفاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على التكيف ولرونيتها، من خلال حفاظها على الاستقرار والتوازن واستقرارها التنظيمي ومعناها الثقافي.

مما سبق يمكن التأكيد بأن مستقبل الذكاء الاصطناعي في المؤسسات لا يمكن أن يتحدد بمدى تطوره التقني فقط أو بفعاليته الإجرائية، ولكن بقدرة التنظيم على خلق توافق فعلي بين شبكة علاقاته الاجتماعية ومنظومته القيمية وآلياته في التسيير. وعندما تتكامل كل هذه المستويات، يمكن للتكنولوجيا من اكتساب المعنى الجماعي الذي يجعلها جزءاً من الممارسات اليومية والهوية المشتركة للأفراد الفاعلين في التنظيم. وبهذا تتحول إلى وسيلة وطاقية تدعم التضامن والتنسيق والاندماج والتكامل وتحسين الأداء. وبالعكس فحينما يغيب هذا الترابط والتكامل، فإن الذكاء الاصطناعي يبقى عنصراً محدود التأثير ومفروضاً من الخارج، وقابلاً لخلق مختلف أشكال الرفض والمقاومة والتحفظ. وهذا ما يضع المؤسسة واستمراريتها أمام تحديات دائمة واختبارات متجددة، وأمام رهانات متصاعدة.

6. قائمة المراجع:

- أحمد، كريم ولغرس، سهيلة. (2023). "الاتجاهات النظرية لتفسير مفهوم الترقية-دراسة مقارنة بين النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الانسانية ونظرية Z". *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، المجلد 06 (العدد 04)، الصفحات 215-235
<https://asjp.cerist.dz/en/article/236648>
- الحوش، سليمان مازن. (2024). "المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق". *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 16 (العدد 04)، الصفحات 79-94.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/258162>
- السالي، محمد علاء عبد الرزاق. (2005). *نظم دعم القرارات*. الأردن: دار وائل للنشر.
- الفروخ، فايز عبد الرحمن. (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الكردي، محمد منال & العيد، جلال إبراهيم. (2003). *مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. المفاهيم الأساسية والتطبيقات*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- بن برطال، عبد القادر. (2022). "الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية-جامعة الأغواط-". *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، المجلد 07 (العدد 02)، الصفحات 340-357.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/203543>
- بركان، أسماء وجليد، نور الدين. (2017). "أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الإداري". *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 02 (العدد 17)، الصفحات 175-184.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/55660>
- بوقطف، فوزية. (2017). "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات". *حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، (العدد 20)، الصفحات 579-602
<https://asjp.cerist.dz/en/article/60949>
- تجاني، منصور. (2020). "الثقة التنظيمية". *مجلة قضايا معرفية*، المجلد 02 (العدد 05)، الصفحات 91-101
<https://asjp.cerist.dz/en/article/130360>
- خوني، رابح وفرحاني، لويبة. (2017). "ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاح عملية التغيير". *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 1 (العدد 12). الصفحات 1-22
<https://asjp.cerist.dz/en/article/33114>
- محمدي، عبد القادر. (2016). "الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم". *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، المجلد 07 (العدد 01)، الصفحات 103-113
<https://asjp.cerist.dz/en/article/83501>
- ياحي، عبد المالك. (2017). "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد". *مجلة افاق للعلوم*، (العدد 06)، الصفحات 298-305
<https://asjp.cerist.dz/en/article/14558>
- AîM, Roger. (2014). *L'essentiel de la théorie des organisations*, 7ème édition, paris: Gualino.
- GOFFMAN, Erving. (1967). *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*, USA: Alding Publishing Company.
- SENGE, Peter Michael. (1990). *The fifthe displine: the art & practice of the Learning organization*, USA: Currency/Doubleday.