

مرحلة جديدة من التفكير المؤسسي :

كيف تزدهر المؤسسات في عصر الأنظمة الذكية

بار سياتز

مدير التحرير في مكتب ماكنزي بنيويورك

نادراً ما شهد العالم في تاريخه الحديث ابتكاراً تقنياً أثار هذا القدر من التباين في وجهات النظر مثل "وكلاء الذكاء الاصطناعي". فبينما يراها البعض قوة دافعة لعصر جديد من الكفاءة والابتكار المؤسسي، ينظر إليها آخرون بعين الترقب والحذر لما تحمله من تحديات تتجاوز حدود التقنية ذاتها، لتطال مفاهيم الثقة، والمساءلة، ودور الإنسان في منظومة اتخاذ القرار.

تزداد حدة الجدل مع اتساع نطاق التوقعات حول مستقبل وكلاء الذكاء الاصطناعي، إذ تختلف الرؤى باختلاف من تتحدث إليهم أو ما تطالع من تحليلات. فهذه الأنظمة، المبنية على نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي والقادرة على التفاعل مع الواقع وتنفيذ عمليات معقدة متعددة المراحل، يُنظر إليها من زوايا متباينة: فالبعض يرى فيها بوابة لعصرٍ من الإنتاجية غير المسبوقة، فيما يخشى آخرون أن تؤدي إلى إزاحة شرائح واسعة من القوى العاملة، بينما يذهب آخرون إلى أبعد من ذلك محذرين من سيناريو تتحكم فيه الروبوتات بمسار العالم، في حين يرى المتفائلون أنها ستمنح الإنسان قدرات غير محدودة أو ربما تُجسّد جميع تلك الاحتمالات في آنٍ واحد.

وأمام هذا المشهد المليء بالتصورات المتباينة والاحتمالات المتناقضة، يجد القادة التنفيذيون أنفسهم مطالبين بالتعامل مع المستقبل بعقلانية أكبر وتجرد من الانفعال. فالتفاؤل المفرط والقلق المبالغ فيه لا يقدمان حلولاً حقيقية بقدر ما يزيدان من ضبابية المشهد. لذلك، يتعين على صنّاع القرار أن يبعدوا العاطفة عن نقاشاتهم حول مستقبل وكلاء الذكاء الاصطناعي، وأن يعتمدوا التفكير النقدي منهجاً في التحليل والتقييم، إذ باتت الوعود كثيرة، فيما يظل التفكير المتعمق والنقدي نادراً في مواجهة هذا الزخم التقني المتسارع.

ورغم كل ما يحيط بالمشهد من ضبابية، فإن الإمكانيات الكامنة في وكلاء الذكاء الاصطناعي تبدو لافتة وغير قابلة للتجاهل، خصوصاً في ظل التسارع المذهل الذي تشهده هذه التقنية على صعيد التطوير

¹ نقلا عن: [Mckinsey Co.](https://www.mckinsey.com)

والقدرات . فهي تقف اليوم على أعتاب إحداث تحول جذري في طبيعة العمل المعرفي، من خلال أتمتة المهام الذهنية المعقدة، وإعادة رسم ملامح التنافس في عالم الأعمال، لتصبح الكفاءة في توظيف الذكاء الاصطناعي معياراً حاسماً لتفوق المؤسسات واستدامة نجاحها .

غير أن هذه القوة الهائلة التي يتيحها الذكاء الاصطناعي لا يمكن فصلها عن قدرٍ موازٍ من المسؤولية، إذ إن كل تطور تكنولوجي واسع الأثر يستدعي وعياً أعمق في توجيهه وحسن توظيفه . فالتقنيات المتقدمة، مهما بلغت من دقة وذكاء، تبقى رهينة للخيارات التي يتخذها القادة في إدارة مسارها وتحديد غاياتها . ومن هنا، فإن القرارات التي تُتخذ اليوم لن ترسم ملامح مستقبل المؤسسات فحسب، بل ستسهم أيضاً في تشكيل طبيعة العمل والأدوار البشرية لأجيال مقبلة، في عالم تُقاس فيه الريادة بقدررة القادة على تحقيق التوازن بين طموح الابتكار ومتطلبات الحوكمة والمسؤولية .

وفي ظل تضارب التوقعات بين من يراهن على الذكاء الاصطناعي بوصفه ركيزةً لازدهار غير مسبوق، ومن يحذّر من مخاطره الوجودية، تبدو مهمة الوصول إلى الحقائق الصلبة أمراً بالغ الصعوبة، خاصة في ضوء ما لا يزال مجهولاً حول المسار الفعلي لتطور هذه التقنية . ومع ذلك، فإن غموض المستقبل لا يُعد مبرراً للتقاعس عن التفكير الجاد . بل على العكس، فهو يدعو القادة إلى دراسة السيناريوهات الممكنة، وتقييم الفرص والمخاطر، واتخاذ قرارات استثمارية رشيدة تستند إلى رؤية استراتيجية واضحة، تُوازن بين الطموح والواقعية في آنٍ واحد .

وانطلاقاً من هذا الإدراك بضرورة الفهم العميق والتحليل الواقعي، تم الإعلان عن إطلاق مبادرة خاصة بعنوان " حوار الذكاء الاصطناعي المؤسسي " ، وهي سلسلة من الإصدارات والمقابلات والندوات الإلكترونية التي تهدف إلى جمع نخبة من قادة الأعمال والتكنولوجيا والأوساط الأكاديمية حول العالم، لبحث سبل القيادة في عصر وكلاء الذكاء الاصطناعي . وتهدف هذه المبادرة إلى بناء منصة فكرية تُمكن التنفيذيين من تبادل الخبرات واستخلاص الدروس العملية من التجارب الميدانية، بما يتيح لهم اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى معرفة واقعية ونهج تطبيقي واضح المعالم نحو النجاح في هذا العصر المتسارع بالتحول .

سته محاور تشكّل أجندة الرؤساء التنفيذيين

يواجه القادة التنفيذيون اليوم واحدة من أكثر المعضلات جوهرية في مسيرة التحول الرقمي، تتمثل في غياب الوضوح حول الاتجاهات التي ينبغي تركيز الجهود والموارد نحوها في مجال وكلاء الذكاء الاصطناعي وكذلك في مجال الذكاء الاصطناعي بشكل عام. ويُعد هذا الالتباس أمراً طبيعياً في ظل ما يكتنف المشهد من غموض وتسارع غير مسبوق في تطوّر هذه التقنيات. غير أن هذا الغياب في الرؤية قد يفتح الباب أمام المؤسسات للانجراف وراء وعود زائفة أو مبادرات غير مثمرة، مما يؤدي إلى تشتيت الموارد وإضعاف القدرة على تحقيق نتائج ملموسة.

ومن هذا المنطلق، يمكن للأجندة التالية أن تُسهّم في إضفاء قدر أكبر من التنظيم والانضباط على عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد مسارات واضحة للتفكير واتخاذ القرار. وحرصاً على ترسيخ بيئة نقاش بناءة تُثري الحوار وتدفع باتجاه حلول واقعية، ينبغي النظر إلى هذه المحاور بوصفها نقاط انطلاق قابلة للنقاش والتطوير، لا مسلمات نهائية، بحيث تُختبر وتُعاد صياغتها مع تراكم الخبرة وتوسع الفهم لمتطلبات عصر "وكلاء الذكاء الاصطناعي".

زميل جديد في مكان العمل: الذكاء الاصطناعي كزميل يُعيد تشكيل بيئة العمل

يبدو أن الذكاء الاصطناعي ماضٍ في إعادة تشكيل طبيعة العمل المعرفي بالطريقة ذاتها التي غيرت بها الروبوتات مفهوم التصنيع، ولكن بوتيرة أسرع بكثير. فبعد أن أصبحت المهام التي كانت حِكراً على الإنسان مثل إصدار الأحكام، والتفكير المتعدد الخطوات، والتنسيق، وحل المشكلات، بل وحتى الإبداع في تناول قدرات الأنظمة الذكية، بات من الضروري على الرؤساء التنفيذيين إعادة النظر في الأدوار البشرية وهياكل العمل لضمان قيام شراكة أخلاقية وفعّالة بين الإنسان والآلة. ومع هذا التحول المتسارع، لم تعد حدود التطور مرهونة بقدرات التقنية ذاتها، بل بمدى قدرة الإنسان على الإشراف وإدارة وكلاء الذكاء الاصطناعي بكفاءة وحكمة.

وفي ظل هذا التحول العميق في طبيعة العمل، تبرز أمام القادة التنفيذيين مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي لا يمكن تجاهلها:

- كيف يمكن إعادة صياغة الأدوار والمسؤوليات في عالم باتت فيه الآلات قادرة على التفكير واتخاذ القرار والتنظيم والإبداع؟

- وكيف يمكن استبقاء الكفاءات البشرية وتحفيزها وتطويرها في بيئة عمل أصبح فيها الذكاء الاصطناعي شريكاً محورياً في منظومة الإنتاج؟
 - ثم كيف يمكن بناء منظومات تعليمية وتدريبية ديناميكية تُتيح التعلم المستمر، بما يواكب تسارع تغيير المهارات ويحدّ من تقلص عمرها الافتراضي في سوق العمل؟
- تلك هي الأسئلة التي ستحدد ملامح القيادة في المستقبل، حيث يتطلب النجاح مزيجاً من البصيرة الاستراتيجية، والمرونة المؤسسية، والقدرة على إعادة تعريف العلاقة بين الإنسان والتقنية. وسيتعين على إدارة المواهب أن تتطور بوتيرة متسارعة لتواكب هذا التحول، من خلال الانتقال من التركيز على "المسميات الوظيفية" إلى التركيز على "المهارات الفعلية". كما سيغدو من الضروري تحديد ملامح نماذج التعاون الأكثر فاعلية بين الإنسان ووكلاء الذكاء الاصطناعي، بما يضمن تكاملاً حقيقياً بين القدرات البشرية والقدرات الآلية، ويُعيد رسم خريطة الكفاءات داخل المؤسسات بما يخدم الكفاءة والإبداع في آن واحد.

سقوط الحواجز التنافسية... وبداية عصر جديد من التميز المؤسسي

- مع انخفاض التكاليف وازدياد القدرات التقنية تطوراً، يسهم الذكاء الاصطناعي في خفض الحواجز التقليدية لدخول الأسواق، فاتحاً المجال أمام لاعبين جدد لزعزعة مواقع المؤسسات الراسخة بسرعة غير مسبوقة. ومع هذا التحول، قد تفقد الملكية الفكرية والخبرة المؤسسية قيمتها التنافسية تدريجياً لتتحول إلى عناصر متاحة على نطاق واسع. ومن هنا، تبرز أهمية أن تعيد الشركات معايرة نماذج أعمالها لتتمحور حول مصادر التميز الحقيقية، والمتمثلة في البيانات والتكنولوجيا والثقافة المؤسسية والقدرات الشاملة عبر قطاعاتها، بما يضمن الحفاظ على تفوقها في بيئة أعمال تتغير ملامحها بوتيرة متسارعة.
- وفي خضم هذا التحول الجذري الذي تُحدثه تقنيات الذكاء الاصطناعي، يواجه القادة التنفيذيون مجموعة من التساؤلات المصيرية التي تستوجب تفكيراً عميقاً وتوجهاً استراتيجياً واعياً:
- فما الذي سيحدث عندما يمتلك العملاء "وكلاءهم" الذكيين القادرين على تحسين تجاربهم ونتائجهم الفورية بشكل مستمر ودون تكلفة تُذكر؟ وكيف يمكن للمؤسسات، في ظل هذا الواقع الجديد، حماية مصادر ميزتها التنافسية وتعزيزها في الوقت ذاته؟

• وكيف يمكن للمؤسسات، في ظل هذا الواقع الجديد، حماية مصادر ميزتها التنافسية وتعزيزها في الوقت ذاته؟

• ثم كيف يمكن للقادة تحقيق الشفافية والإنصاف في قراراتهم، مع تجنب الانجراف نحو مكاسب قصيرة الأجل على حساب المصلحة بعيدة المدى؟

• وأخيراً، كيف يمكن للشركات ترسيخ ثقافة مؤسسية تُعزز الانتماء وتبني روابط إنسانية لا يستطيع الذكاء الاصطناعي محاكاتها، لتكون بذلك عاملاً حاسماً في تميّزها واستدامة نجاحها؟

إن هذه الرحلة تتطلب استثماراً مدروساً وإجراءات متزنة تسعى باستمرار إلى حماية الميزة التنافسية للمؤسسات وتعظيم أثرها في عالم باتت فيه الحدود بين الإنسان والآلة أكثر تداخلاً من أي وقت مضى.

حوّل المفهوم التقليدي للقيمة: من السعي إلى الكفاءة إلى بناء قيمة استثنائية

لا يقتصر دور وكلاء الذكاء الاصطناعي على رفع الإنتاجية قصيرة الأجل، بل يتعداه نحو إعادة ابتكار أسلوب إنجاز العمل بما يُحفّز الابتكار، ويُحوّل تجربة العملاء، ويُعزز تفاعل الموظفين، مع تحقيق قيمة مستدامة تمتد أثرها عبر الزمن. فالشركات التي تظل حبيسة الأطر التقليدية في التفكير ستجد نفسها خارج دائرة المكاسب الكبرى التي ستعيد تشكيل ملامح عالم الأعمال خلال العقد القادم. ومن هنا، تتجسد الفرص الحقيقية في القدرة على طرح الأسئلة الجوهرية والبحث عن إجاباتها بعمق وجرأة، مثل:

- كيف سيتغير سلوك العملاء عندما يمتلك كل منهم وكيلاً ذكياً يدير احتياجاته بكفاءة؟
- وأين يمكن توظيف قدرات الذكاء الاصطناعي لحل تحديات كانت تُعد مستحيلة في السابق أو لا ابتكار نماذج أعمال جديدة كلياً؟

• ثم ما هي عناصر الميزة التنافسية التي يمكن تعزيزها أو ربما تقويضها بفعل الذكاء الاصطناعي؟ إن القادة الناجحين هم من ينظرون إلى المستقبل بعقلية جريئة ترى في التحول فرصة لا تهديداً، فيعيدون صياغة عروضهم القيمة وابتكرون أساليب جديدة لصناعة القيمة في عالمٍ تتغير معاييرته بوتيرة غير مسبوقة.

إعادة هيكلة آليات العمل: من الحلول العامة إلى النماذج المتخصصة

تُظهر الدراسات أن ما يقارب ٨٠٪ من المؤسسات حول العالم تستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي بشكلٍ أو بآخر، إلا أن النسبة ذاتها تقريباً لا تلمس أي أثر حقيقي لذلك على نتائجها المالية.

ويعود السبب في ذلك غالباً إلى التركيز على نشر الأدوات بشكل متفرق أو تنفيذ مشاريع تجريبية محدودة النطاق . فالكثير من المؤسسات تبدأ من نطاق واسع، مستهدفةً تعزيز مهارات الأفراد عبر أدوات المساعدة الذكية والمحادثات التفاعلية، بدلاً من إحداث نقلة نوعية في الأداء الجماعي للمؤسسة . ومع أن هذه الجهود ليست عديمة الجدوى، إذ تسهم في رفع الوعي الرقمي وتعزيز الجاهزية التقنية، إلا أن الأثر الحقيقي يتحقق حين تتبنى المؤسسات نهج "الذكاء الداخلي" ، بحيث تُدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي بعمق داخل مجالات العمل ذات القيمة العالية، وتُعاد هندسة سير العمليات بشكل شامل من البداية إلى النهاية لتحقيق كفاءة وابتكار مستدامين .

وفي هذا السياق، يواجه القادة التنفيذيون مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي ستحدد ملامح نجاحهم في عصر الذكاء الاصطناعي :

- أين يمكن لإعادة الابتكار العمودي أن تُحدث نقلة نوعية في أعمال مؤسساتهم؟
 - وما هو النموذج التشغيلي الأمثل لبيئة عمل تُبنى على الذكاء الاصطناعي منذ البداية، وما الدعم المطلوب لترسيخها؟
 - ثم كيف يمكن تصميم نماذج وخطوط أنظمة الذكاء الاصطناعي بحيث تكون قابلة لإعادة الاستخدام والتوسع عبر مختلف قطاعات العمل؟
- إن القادة الذين يتحركون اليوم بخطوات مدروسة سيستطيعون تجاوز مرحلة المشاريع التجريبية المحدودة، لينتقلوا نحو جعل الذكاء الاصطناعي محوراً أساسياً في آلية إنجاز الأعمال وصناعة القيمة المستقبلية .

صعود المنظمات الذكية : هياكل أكثر انسيابية وسرعة ومرونة

تعكس الهياكل التنظيمية الحالية طبيعة المؤسسات التي تعتمد في أدائها على الكفاءات الفكرية وأصحاب المهارات المعرفية، إذ صُممت لإدارة الخبرات البشرية وتنظيم تدفق المعرفة داخل بيئة العمل . غير أن هذا النموذج التقليدي لم يعد كافياً في مرحلة بات فيها الإنسان ووكلاء الذكاء الاصطناعي يعملون جنباً إلى جنب . ففي ظل هذا الواقع المتغير، ستحتاج المؤسسات إلى التحول من الهياكل الوظيفية الجامدة إلى نماذج تشغيلية تركز على النتائج، وتتسم بالمرونة والانسيابية والسرعة، مع مستويات أقل من التسلسل الهرمي . وسنشهد صعود فرق عمل متعددة التخصصات توحد بين رؤية المنتج وتطوير البرمجيات، مستفيدةً من قدرات الذكاء الاصطناعي لتسريع الانتقال من مرحلة الفكرة إلى تحقيق الأثر

الفعلي . كما ستصبح ثقافة الملكية المشتركة والتجريب الفوري جزءاً أساسياً من بيئة العمل، بما يتيح للمؤسسات التعلم المستمر والتكيف السريع مع متغيرات السوق .

وفي ظل هذا التحول التنظيمي العميق، تبرز أمام القادة التنفيذيين مجموعة من التساؤلات الحاسمة التي تستدعي إجابات دقيقة ومتوازنة :

- فما هي أنماط الحوكمة التي ينبغي تطبيقها لضمان المساءلة دون أن تُبطئ وتيرة التقدم والابتكار؟
- وكيف يمكن قياس الإنتاجية والنمو في مرحلة لم تعد فيها الكفاءة تُقاس بالوقت، بل بمدى قدرة المؤسسة على تنسيق وإدارة عدد أكبر من وكلاء الذكاء الاصطناعي بكفاءة؟
- ثم ما هو الشكل الأمثل للمنظمة التي توظف أفضل ما في الإنسان والتقنية معاً، في منظومة تعاونية متكاملة؟

إن القادة الناجحين هم من يُعيدون تصميم أنظمتهم التشغيلية بحيث تتكامل سرعة الذكاء الاصطناعي مع وعي الإنسان ومسؤوليته، في علاقة تُعزز الأداء ولا تتعارض معه، لتشكّل نموذجاً جديداً للإنتاجية والابتكار في العصر الرقمي .

تعزيز قدرات التعلم: نحو بناء مؤسسات قادرة على التكيف المستمر

يمثل التسارع الهائل في وتيرة الابتكار بمجال الذكاء الاصطناعي سلاحاً ذا حدين؛ فبينما تفتح هذه الطفرة آفاقاً غير محدودة من الفرص، فإنها في الوقت ذاته تولّد قدراً كبيراً من الغموض وعدم اليقين . وفي عالم باتت فيه كلفة الوصول إلى المعرفة تكاد تقترب من الصفر، سيعتمد النجاح على مدى قدرة المؤسسات على التعلم السريع والتكيف المستمر مع المستجدات . ولا يقتصر هذان العنصران على البنية التقنية فحسب، بل يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بثقافة المؤسسة ذاتها، وبقدرتها على ترسيخ بيئة تشجع على التعلم وإعادة التطوير بشكل دائم . ولتحقيق ذلك، يتعين بناء قدرات تقنية مرنة وقابلة للتوسع (مثل شبكات الذكاء الاصطناعي المتكاملة) تتيح للمؤسسات الاستجابة للتغيير المستمر واستثماره في تعزيز الابتكار والنمو المستدام .

وفي هذا الإطار، تبرز أمام المؤسسات مجموعة من التساؤلات المحورية التي تُحدد قدرتها على البقاء والنمو في عصر يتغير فيه كل شيء بوتيرة متسارعة :

- كيف يمكن ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على التحسين المستمر وتبني نهج "الاختبار والتعلم والتكيف" كأساس للعمل اليومي؟
- وما هو التوازن الأمثل بين تبني المصادر المفتوحة وتطوير الحلول داخلياً لضمان الابتكار دون التفريط في المرونة أو الأمان؟
- ثم كيف يمكن تصميم هيكل تنظيمي يتعلم أسرع من المنافسين ويحوّل المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة؟

ولتحقيق ذلك، تحتاج المؤسسات إلى مستوى عالٍ من المرونة التقنية، الأمر الذي يتطلب إعادة التفكير في معادلة "البناء مقابل الشراء" لتصبح الأولوية لبناء بنى تحتية مخصصة، تدعم النشر عبر بيئات سحابية متعددة، وتضمن قابلية التوسع والتكيف المستمر مع التحولات المستقبلية.

القيادة الواعية: شجاعة التغيير والالتزام بالمسؤولية

لم يعد الذكاء الاصطناعي تحدياً تقنياً فحسب، ولا مشروعاً يمكن للرئيس التنفيذي تفويضه إلى فرق العمل. بل أصبح اليوم قضية قيادية في جوهرها تتطلب من الرؤساء التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة أن يطوروا فهماً عميقاً لتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأن يخوضوا تجربة التفاعل المباشر معها، عبر إطلاق مبادرات تحويلية شاملة وجريئة تمتد عبر جميع مستويات المؤسسة. وفي الوقت ذاته، يتعين عليهم إعادة هيكلة منظومات الحوكمة بما يوازن بين سرعة التنفيذ والمساءلة، ويجمع بين الاستقلالية والرقابة، لضمان أن يسير الابتكار في إطارٍ منضبط يرسخ الثقة ويحقق الأثر المطلوب على المدى الطويل.

وقبل كل شيء، يتعين على القادة أن يسيروا بخطى واثقة تقودها بوصلة أخلاقية واضحة، تضمن أن يسهم التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي في بناء ازدهارٍ طويل الأمد وترسيخ الثقة، لا في تحقيق مكاسب آنية قصيرة المدى. فالمسؤولية الحقيقية لا تكمن في تسريع الابتكار فحسب، بل في توجيهه نحو غاياتٍ سامية تُعزز رفاه الإنسان وتدعم استدامة المجتمعات والاقتصادات على حدٍ سواء.

لقد تجاوز الذكاء الاصطناعي مرحلة الاختيار ليغدو حقيقة حتمية تشكل ملامح المستقبل، فإضاً على القادة نوعاً جديداً من القيادة يقوم على الجرأة في القرار، والمرونة في التكيف، والرغبة الصادقة في إعادة التفكير في كل ما هو مألوف. فالتحدي اليوم لا يقتصر على مواكبة التطور التقني، بل يمتد إلى صياغة رؤية إنسانية متوازنة تضمن أن يكون الذكاء الاصطناعي وسيلةً لنهضة المجتمعات لا تهديداً لها. إن

الأسئلة التي يثيرها هذا العصر ليست مجرد قضايا نظرية أو اقتصادية، بل تساؤلات وجودية تمسّ جوهر الإنسان ودوره في عالمٍ يعاد تشكيله من جديد . ومن هنا، تبرز الحاجة إلى قيادة شجاعة تمتلك الرؤية والمسؤولية لتوجّه هذا التحول نحو مستقبلٍ أكثر ازدهاراً وعدلاً واستدامة .