

مقالة رأي وتحليل

التاريخ التحريري: ١ نوفمبر ٢٠٢٦

الموظف الذي أصبح مركز الشركة من دون ترقية

> كان السؤال الإداري التقليدي: إلى من يرفع الموظف تقريره؟ وفي تجربة عشوائية حديثة صار السؤال الأكثر إثارة: إلى من يتجه الموظفون حين يحتاجون إلى فهم شيء؟ بين السؤالين قد تتغير الشركة مرتين، ولا يتغير الهيكل التنظيمي مرة واحدة.

تجربة لم تُعلّق صورتها في الممر

في سبتمبر 2024، بدأت شركة أوروبية تعمل في الخدمات التقنية تجربة لا تشبه المناسبات المعتادة لإطلاق أدوات الذكاء الاصطناعي. لم يكن المقياس الأساسي عدد الرسائل التي كتبها المساعد، ولا انبهار الموظفين بقدرته على تلخيص المستندات. كان لدى الباحثين سؤال أكثر حساسية من الإنتاجية الفردية: ماذا يحدث لشبكة الأشخاص حين تمنح بعض فرق العمل أداة تعرف شيئًا من ذاكرة الشركة؟

وُزّع اثنان وأربعون فريقًا عشوائيًا. حصلت خمسة وعشرون منها على مساعد ذكاء اصطناعي توليدي (Generative AI) يستعين بمعلومات الشركة الداخلية؛ وواصلت سبعة عشر فريقًا العمل بالطريقة المعتادة. استخدم المساعد نماذج من عائلة «جي بي تي 4» (GPT-4)، ثم «جي بي تي 4 أو» (GPT-4o)، مع الاسترجاع المعزّز بالتوليد (Retrieval-Augmented Generation, RAG) من مواد تنظيمية تخص المؤسسة. تابع الباحثون شبكة المعرفة وشبكة التعاون قبل التدخل وبعد ثلاثة أشهر. واستند التحليل إلى 316 استجابة صالحة مقترنة عبر الفترتين.1

في مسودة بحثية من معهد إنسياد (INSEAD)، صدرت بصيغة منقحة في 2026، ظهرت النتيجة: ازداد عدد روابط التعاون في المجموعة التي حصلت على المساعد بمتوسط 7.77 رابطة، مقابل 1.12 في المجموعة المقارنة؛ والفارق بين التغيرين 6.65 رابطة. وفي شبكة طلب المعرفة بلغت الزيادة 5.21 روابط مقابل 0.84، بفارق 4.37. كانت الفروق في

كلا المقياسين ذات دلالة إحصائية مرتفعة في هذا السياق التجريبي. وهذا ليس ارتفاعًا بنسبة 7.77% أو زيادة مؤكدة في عدد الأصدقاء. إنه تغير في عدد الصلات التي أبلغ الموظفون عن قيامها في شبكتي التعاون والمعرفة كما عرّفتهما الدراسة.1

كان بوسع الباحثين أن يكتفوا بإعلان أن المساعد جعل أفراد المؤسسة أكثر اتصالًا. لكن التفاصيل الأهم تكمن في نوع الاتصال. فالتعاون يعني العمل المشترك على إنجاز مهمة، أما شبكة المعرفة فتعني الذهاب إلى شخص للحصول على مشورة أو خبرة. قد يزداد عدد الذين يعمل معهم المرء من دون أن يصبح مرجعًا علميًا، وقد يصبح مرجعًا يطرق الآخرون بابه من دون أن يشاركهم ملفاتهم التنفيذية. وبين الدورين تختلف طبيعة النفوذ، وإن تشابهت صورتهما في البريد والتقارير.

في النتائج الوصفية بحسب الأدوار، ازداد عدد روابط المعرفة **الواردة إلى المتخصصين** بمقدار 6.26، مقابل 2.28 لدى أصحاب الأدوار العامة. لكن الباحثين وضعوا قيدًا مهمًا: تخصّص الموظفين أو عمومية أدوارهم لم يكن موزعًا عشوائيًا، وكانت هناك فروق أصلية كبيرة بين الفئتين؛ لذلك لا يجوز أن نقرأ هذا التباين وكأنه إثبات تجريبي بأن الأداة سببت للمتخصصين تفوقًا نسبيًا في النفوذ. والأدق أيضًا أن فرضية تفوق المتخصصين في *مركزية التعاون* لم تتأكد. العلم المثير للاهتمام هو الذي يحتفظ بنتائجه المخالفة إلى جانب نتائجه المريحة.1

أما «من دون ترقية» في عنوان هذه المقالة، فليس خبرًا عن موظف حقيقي رصدت الدراسة راتبه ومسماه بعد التجربة. لم تقس الورقة الترقيات أصلًا. العنوان يسمي احتمالًا مؤسسيًا يستحق البحث: أن يتغير موضع الإنسان في شبكة اعتماد زملائه عليه من دون أن نعرف إن تبدّل موقعه الرسمي. ولو اخترعنا له اسمًا وقسمًا وراتبًا لصرنا نحن المشكلة التي نحاول فهمها.

شركة واحدة، خرائط ثلاث

يُرسم الهيكل التنظيمي عادةً بمربعات متصلة بخطوط رأسية. مجلس، ورئيس تنفيذي، ومديرون، وفرق، وموظفون. لا عيب في هذه الخريطة؛ فهي تجيب عن أسئلة لا يمكن تركها للعلاقات الشخصية: من يملك الميزانية؟ من يعيّن؟ من يقيّم؟ ومن يستطيع أن يصدر توجيهًا نافذًا؟ غير أنها لا تجيب عن سؤال آخر: عندما تتعثر فكرة بين المهندس والمبيعات وخدمة العملاء، من الذي يملك القدرة الفعلية على جعل الأطراف تفهم بعضها؟

درس روب كروس (Rob Cross) وستيفن بورغاتي (Stephen P. Borgatti) وأندرو باركر (Andrew Parker) هذه الطبقة الخفية في بحث نُشر عام 2002، قبل أن تصبح النماذج اللغوية ظاهرة استهلاكية. أوضحوا كيف يستطيع تحليل الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة (Organizational Network Analysis) أن يكشف أنماط تبادل المعرفة والتعاون التي لا تظهر في المخطط الإداري. ليست «الشبكة غير الرسمية» مكانًا سريًا تُدار فيه مؤامرة على المديرين؛ إنها في كثير من الأحيان الطريقة اليومية التي تصل بها المؤسسة إلى ما تعرفه بالفعل.2

لنضع ثلاث خرائط فوق طاولة واحدة. الأولى شبكة الصلاحيات الرسمية: من يرفع لمن، وما حدود الدور. الثانية شبكة المعرفة: من يسأل من، وفي أي خبرة، ومن يثق بإجابته. الثالثة شبكة العمل المشترك: من ينجز شيئًا مع من. وقد تكون خرائط العلاقة متفاوتة الاتجاه. إذا سألت مها ناصرًا عن تعقيدات تكامل برمجي، فالخط في شبكة المشورة يتجه من مها إلى ناصر؛ لا يعني ذلك أن ناصرًا يستشيرها بالقدر نفسه. وإذا اشتركا في إنجاز مشروع، فقد تظهر رابطة مختلفة لا تسجل من علّم الآخر.

هنا نحتاج إلى ثلاثة مفاهيم من علم الشبكات (Network Science)، يتعامل معها الناس أحياناً بوصفها أسماء متعالية لأمور بسيطة، مع أنها تغيّر الحكم جذرياً. *مركزية الدرجة الواردة* (In-Degree Centrality) تعني عدد الذين يقصدون الشخص في شبكة موجّهة. *والدرجة الصادرة* (Out-Degree Centrality) تعني عدد الأشخاص الذين يقصدهم هو. أما *مركزية التوسّط* (Betweenness Centrality) فتحاول قياس موقع العقدة بين المسارات القصيرة التي تصل أزواجًا أخرى من العقد. تعود الصياغات الكلاسيكية للتمييز بين مقاييس المركزية إلى لينتون فريمان (Linton C. Freeman) في سبعينيات القرن العشرين.3

يمكن تصور شبكة موظفين على هيئة رسم بياني (V,E)=G): مجموعة أشخاص (V)، وروابط (E) تمثل سؤالًا أو تعاونًا أو تبادلًا محددًا. غير أن كلمة «رابطة» لا تساوي «نفوذًا»، وعدد الرسائل لا يساوي درجة الثقة، ومرور الملفات عبر شخص لا يعني أنه صاحب الحل الأفضل. لا توجد دالة سحرية تحول هذه الشبكة إلى ترتيب عادل للناس. قبل الحساب يجب أن نقرر ماذا يعني الخط، وما الفترة الزمنية، وما إذا كانت العلاقة متبادلة، وكيف تحققنا منها.

لنتخيل مؤسسة افتراضية فيها موظفة اسمها ليلى تعمل في فريق هندسة البيانات، لا تشغل منصبًا إداريًا. تسألها فرق المشتريات والشؤون القانونية وخدمة المستفيدين عن معنى الحقول الملتبسة في قاعدة بيانات مشتركة. قد تكون ليلى مرتفعة الدرجة الواردة، لأنها مرجع معرفي. وموظف آخر يدعى خالد قد يعمل على مشروع واحد مع أفراد أكثر، فيكون أعلى مركزية في شبكة التعاون. أما سارة، التي تصل المختصين في الأمن السيبراني بمطوري المنتجات ولا تجمع الطرفين اجتماعات منتظمة، فقد تكون أكثرهم توسطًا رغم أن عدد من يسألونها قليل. هذه ثلاثة أنواع مختلفة من الوجود داخل الشركة، لا ثلاثة أسماء للموهبة نفسها.

كيف تجعل الآلة الإنسان أكثر طلبًا؟

الاستنتاج الغريزي يبدو معكوسًا: إذا أصبحت أداة البحث الداخلي قادرة على الإجابة عن أسئلة كثيرة، فلماذا لا يقل احتياج الموظفين إلى بعضهم؟ هذا اعتراض صحيح من حيث الإمكان. يستطيع المساعد أن يستبدل محادثات روتينية، وأن يختصر حلقات الترجمة بين أقسام الشركة. وقد يصبح السؤال الذي كان يتطلب عشر دقائق من وقت خبير متاحًا في عشر ثوانٍ، فلا يمر صاحبه على الخبير أصلًا.

لكن دراسة الفرق الأوروبية تقترح قناتين معاكستين. تسمي الأولى *الأتمتة الذاتية* (Self-Automation): عندما يختصر النظام على الموظف البحث والصياغة، تتسع قدرته على تخصيص انتباهه لمشاريع تتطلب أشخاصًا آخرين. وتسمي الثانية *تحفيز المعرفة* (Knowledge Catalysis): حين يجمع المتخصص خبرته بالسياق المؤسسي المسترجع، قد يصبح أقدر على شرح سبب مشكلة معقدة، فيزداد إقبال الآخرين عليه. هاتان آليتان نظريتان تفسران النتائج الممكنة؛ لم تجر التجربة تفكيكًا سببيًا حاسمًا يحدد كم من كل رابطة إضافية نشأ من أي منهما.1

ثمة فرق في الاقتصاد المعرفي بين أن تملك المعلومة وأن تكون قادرًا على جعلها **قابلة للاستعمال عند شخص آخر**. فقد يعرف مهندس قواعد البيانات موضع خلل منذ سنوات، لكنه لا يملك الوقت لشرح استثناءاته لموظف في المشتريات. وحين يستطيع أن ينتج شرحًا محكمًا يستند إلى سجلات الشركة، ثم يناقش آثار الاستثناء، تصبح خبرته أوسع أثرًا من غير أن يتعلم

الآخرون بالضرورة كل ما تعلمه. النظام هنا لا يخلق حكمة المهندس من الصفر، لكنه قد يغيّر تكلفة نقلها.

تبدو هذه المفارقة أقرب إلى أن يصبح الخبير محطة قطار أكثر ازدحامًا بعد إنشاء خط جديد، لا بعد إغلاق الخطوط القديمة. والمغالطة أن نساوي الازدحام بالقيمة. قد تجلب المحطة مزيدًا من الرحلات المفيدة، وقد تجلب حركة متكررة لأن اللافتات رديئة. لذلك ينبغي قياس جودة حل المسألة، لا عدد الطرق التي مرت بها.

في بحث عام 2003، قدّم بورغاتي وكروس تفسيرًا لعلاقات طلب المعلومات يختلف عن عبادة الأقدمية: على العامل أن يعرف أن الآخر يمتلك معرفة مهمة، وأن يقيّمها على أنها نافعة، وأن يستطيع الوصول إليه في الوقت المناسب. قد تتغير هذه الشروط عندما يكشف نظام معرفي خبرة كانت مدفونة، أو يجعل العثور على الشخص المناسب أسهل. لكن البحث نفسه سبق الذكاء الاصطناعي التوليدي، فلا يجوز أن نجعله دليلًا مباشرًا على أثر نموذج لغوي بعينه.4

التجربة التي صنعت قائدًا بغير مرسوم

في يونيو 2026، نشر راي ريغانز (Ray Reagans)، ورونالد بورت (Ronald Burt)، ودونالد ليو (Donald Liu) في دورية «نتورك ساينس» (Network Science) دراسة تعود بيانات تجربتها إلى فبراير ومارس 2023. شارك فيها 465 شخصًا من متطوعين مقيمين في الولايات المتحدة. جُمع المشاركون في فرق من خمسة، وأُعطوا أنماطًا مختلفة من قنوات التواصل في لعبة تنسيق: على كل فريق أن يتعرّف إلى شكل تجريدي مشترك بين أعضائه عبر المراسلات. لم يحمل أحد صفة مدير عام، ولم تكن المهمة حربًا على ميزانية، لكن الباحثين استطاعوا أن يراقبوا شيئًا دقيقًا: من الذي رآه زملاؤه قائدًا مع مرور التفاعل؟5

تعود أهمية الدراسة إلى اختلاف ثلاثة أشياء قد تخلطها البحوث: شبكة العلاقات التي دخل بها الشخص قبل التجربة، والشبكة التي أُتيحت له عشوائيًا، والشبكة التي نتجت بالفعل حين استخدم الأفراد قنوات الاتصال بطرائق متفاوتة. استخدم الباحثون التخصيص العشوائي للشبكة أداةً إحصائية لعزل جانب من أثر موقع الوساطة الذي تشكل أثناء السلوك. وكانت النتيجة أن التوسط في شبكة الرسائل أسهم سببيًا، في حدود هذا المختبر، في أن يُنظَر إلى صاحبه على أنه قائد غير رسمي. لم تثبت التجربة أنه أصبح مديرًا أفضل، أو أن خبرته كانت الأعمق، أو أن زملاءه سيرشحونه للترقية.5

هذا التفريق يلامس أصل الفكرة: **قد ينشأ انطباع القيادة من موقع الشخص بين الآخرين، لا من أمر يمنحه سلطة عليهم.** لكن هناك ثمنًا معرفيًا لكل خطوة نخطوها بعيدًا عن المختبر. فمهمة تعرف أشكال مجردة، يجريها متطوعون في مجموعات صغيرة خلال أقل من ساعة، ليست مؤسسة مالية متعددة الإدارات. والدراسة لا تستخدم الذكاء الاصطناعي. إنها تقدم دليلًا سببيًا مستقلًا على أن بنية شبكة التواصل يمكن أن تؤثر في إدراك القيادة؛ وما نفعله حين نصلها بتجربة إنسياد هو استنباط نظري قابل للاختبار، لا وصف لنتيجة مشتركة أجراها فريق واحد.

رونالد بورت نفسه كان قد قدّم عام 2004 بحثًا عن «الثغرات البنيوية» (Structural Holes)، أي الفجوات التي تفصل جماعات تمتلك معرفة متباينة. قد يستطيع من يصل جماعتين أن يرى أفكارًا لا يراها من بقي في أحد الطرفين. وجد في سياق شركة إلكترونيات أن موقع الوساطة يرتبط بتقدير أفضل للأفكار وبعض المكافآت. هذه علاقات رصدية في ذلك السياق، وليست قاعدة بأن كل موظف يصل مجموعتين يستحق مكافأة أو منصبًا.6

من هنا يستعيد نص كلاسيكي لمارك غرانوفيتر (Mark Granovetter) عام 1973 عن «قوة الروابط الضعيفة» (The Strength of Weak Ties) راهنيته. فبعض الروابط الأقل تكرارًا يستطيع أن يربط مجتمعات تفصلها مسافات معرفية، ويأتي بمعلومات غير متداولة في الدائرة الوثيقة. لكن الرابط الضعيف ليس ذا قيمة لأنه ضعيف، بل لأنه قد يعبر فجوة لا تعبرها الروابط المتكررة. والوسيط النافع لا يحتكر الجسر، إنه يجعل عبوره ممكنًا.7

هل ازداد التعاون حقًا، أم ازدادت آثاره الرقمية؟

تأتي هنا دراسة أخرى، أحدث وأوسع رصدًا، تقاوم تبسيط المسألة. ففي 23 أكتوبر 2026، وضع جوزيبي سودا (Giuseppe Soda) وأليساندرو يوريو (Alessandro Iorio) وليوناردو ريتسو (Leonardo Rizzo) ورقة أولية على «أركايف» (arXiv)، حللوا فيها سجلات تعاون رقمية من وحدة أعمال تضم 12,040 موظفًا في شركة دولية للسلع الاستهلاكية. امتد الرصد من سبتمبر 2024 إلى سبتمبر 2025، مع إدخال تدريجي لأداة «مايكروسوفت كوبايلوت» (Microsoft Copilot). اعتمدوا بيانات «فيفا إنسايتس» (Viva Insights) حول التفاعل عبر البريد والاجتماعات وأدوات العمل، لا استبيانات تذكرية فقط.8

خلصت تقديراتهم شبه التجريبية إلى أن مستخدمي الأداة زادت لديهم الصلات والتفاعلات مع الزملاء، وانخفض التكتل المحلي في بعض مقاييس الشبكة. ووجدوا أيضًا مؤشرات إلى تعزز الاعتماد على العلاقات القوية الموجودة سلفًا، وإن كان بعض تقديرات هذا الجانب أقل حسمًا إحصائيًا من غيرها. وقدّرت إحدى المقارنات زيادة عدد الجهات التي بادر المستخدم بالتواصل معها بنحو 2.18 زميل. هذا تقدير في سياق تصميم محدد، وليس إضافة ثابتة لكل من شغّل مساعدًا لغويًا.8

هذه الدراسة لا تقدم توزيعًا عشوائيًا لاستخدام المساعد، وإنما تستخدم فرقًا في توقيت الاستخدام ونماذج إحصائية تفترض شروطًا يجب مناقشتها. كما أن ظهور اجتماع في سجل رقمي لا يثبت أنه كان مثمرًا. لكن الجمع بين الدراستين يقدم مشهدًا يستحق الانتباه: الأولى تجربة عشوائية أصغر تقيس شبكات يصرّح بها الموظفون، والثانية رصد سلوكي كبير يُظهر كيف تغيرت أنماط التواصل المسجل. اتفاق الاتجاه لا يلغي اختلاف القياس، ولا يساوي سببية التجربتين.

يمكن للمساعد أن يقلل حاجة الموظف إلى أن يطلب من زميله مسودة أولى، ثم يرفع حاجته إلى شخص يفحص النتيجة ويشرح ملاءمتها للعميل، وإلى ثالث يربط النتيجة بسياق المنتج. وإذا أصبح إنتاج الإجابة رخيصًا، فإن إثبات أن الإجابة صحيحة وذات صلة قد يصبح سببًا لمزيد من المحادثات. غير أننا لا نستطيع من زيادة الاجتماعات وحدها أن نقرر هل نشأ تعاون معرفي أنضج أم عبء تنسيقي إضافي. السؤال ليس: هل تكلموا أكثر؟ بل: ما الذي أصبح ممكنًا لأنهم تكلموا، وكم كلف ذلك؟

اعتراض من المؤسسة التي ما زالت تؤمن بالمرتبة

ثمة حكاية أخرى يجب أن توضع هنا، لأنها تحطم الرواية السهلة التي تقول إن الهيكل الإداري صار مجرد زينة مكتبية. في فبراير 2026، أصدر البنك الدولي ورقة عمل بعنوان *How Do Organizations Learn? The Diffusion of Scientific Evidence on Generative AI*. أجرت الباحثة ماهفيش شوكت (Mahvish Shaukat) وزميلاها أندرياس شتيغمان (Andreas Stegmann) وماتي توما (Mattie Toma) تجربة داخل 511 شعبة بمقر البنك الدولي، على جولتين امتدتا بين ديسمبر 2023 وأبريل 2024.9

لم يكن التدخل إعطاء الجميع مساعدًا ذكيًا. أرسل الباحثون أدلة علمية عن آثار الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى موظف واحد في الشعبة، جرى اختيار مرتبته الوظيفية ضمن التصميم التجريبي: أقدم أو أقل أقدمية. كان أصحاب المرتبة الأعلى أكثر ميلًا بمقدار 14.2 نقطة مئوية إلى التصريح بنية مشاركة الأدلة. وزاد احتمال تعدد النقرات على رابط المادة بمقدار 15.8 نقطة، كما ارتفعت فرصة تذكّر زملائهم خاصية واحدة على الأقل من الدراسة بمقدار 5 نقاط مئوية في المقارنة ذات الصلة. تلاشى فرق التذكر في القياس بعد أربعة أشهر، ولم تثبت التجربة أن الأدلة حسّنت قرارًا سياساتيًا.9

هذه تجربة تقيس مسار انتقال المعرفة، لا أثر المساعد على شبكة التعاون. لكنها تقول شيئًا مهمًا عن السؤال الذي بدأنا به: المرتبة الرسمية نفسها قد تغير مقدار الإصغاء، والتوزيع، والتذكر. يمكن لمنصب الشخص أن يكون جزءًا من بنية الشبكة الفعلية، لا مجرد مربع ثابت في زاوية الرسم. وليس المطلوب أن نختار بين «المنصب» و«المعرفة» وكأنهما معسكران متناحران. قد يصنع اللقب منفذًا للمعرفة؛ وقد يملك صاحب خبرة بلا لقب منفذًا آخر؛ وقد يجتمع النفوذان في شخص واحد أو يتنازعان على انتباه زملائه.

لهذا يصبح القول إن الذكاء الاصطناعي «يلغي التسلسل الهرمي» عبارة مريحة وغير مدعومة. ما يمكن الدفاع عنه أدق: التقنية قد تغيّر بعض الصلات التي تقوم عليها المؤسسة، بينما تواصل الصلاحيات الرسمية والرتبة التأثير في انتشار المعرفة. السؤال التنفيذي ليس من ينتصر في الصراع، بل أين تقع فجوات الاعتماد التي لا يراها القياس المعتاد.

النفوذ الذي يولّد فاتورة

إذا أصبحت ليلى، في مثالنا المتخيل، مرجعًا لعشرين شخصًا بدل خمسة، فهل نرفع راتبها؟ ربما تستحق تقديرًا أكبر، لكن العدد وحده لا يكفي للإجابة. فقد يكون الناس يرجعون إليها لأنها الوحيدة التي تعرف النظام القديم، أو لأن الوثائق سيئة، أو لأنها توزع الإجابات في شكل يجعل الجميع يعودون إليها مجددًا. وربما يكونون يرجعون إليها لأنها تنقذ قرارات مكلفة من أخطاء حقيقية. يتشابه الشكل الشبكي، ويختلف الأثر الاقتصادي والأخلاقي اختلافًا جذريًا.

في بحث نُشر عام 2003 عن 182 مجموعة عمل، وجد جوناثان كمنغز (Jonathon N. Cummings) وروب كروس ارتباطًا بين بعض البنى شديدة المركزية أو التراتب داخل المجموعات وبين انخفاض الأداء. وهو دليل رصدي في سياقه، لا إثبات أن كل مركزية مضرة. لكنه يذكّرنا بأن شبكة تعتمد على شخص واحد قد تكسب خبرة وتخسر قابلية التوسع معًا.10

والأخطر أن المكافأة قد تتبع الظهور لا المنفعة. ناقش لورينزو بيتسي (Lorenzo Bizzi) في مقالة نظرية منشورة إلكترونيًا عام 2017 كيف يمكن لموقع الموظف المركزي في الشبكة أن يلوّن تقدير مديره لأدائه. لم يكن ذلك قياسًا تجريبيًا يثبت أن المركزية تؤدي بالفعل إلى مبالغة موحدة في كل مؤسسة، لكنه اعتراض لازم على تحويل استبيانات العلاقات إلى جدول ترقيات آلي.11

هناك أيضًا تكلفة لا تظهر في المقاييس البسيطة. الموظف المرجع قد يفقد الوقت الذي يجعله مرجعًا أصلًا. يكتب الآخرين، ويحضر اجتماعاتهم، ويشرح استثناءاتهم، ثم لا يجد ساعة لتطوير مهارته أو توثيق ما تعلم. وقد تنسحب المعرفة تدريجيًا من الملفات المشتركة إلى محادثات خاصة، فيتحول صاحب الخبرة إلى نقطة اختناق. ناقش روب كروس وريب ريبيلي (Reb Rebele) وآدم غرانت (Adam Grant) هذا النوع من «فرط التعاون» (Collaborative Overload) عام 2016؛ وهو تحذير سابق للذكاء الاصطناعي، لا دليل على أنه سببه.12

لذلك تحتاج الشركة إلى مفارقة أكثر ذكاءً من «لنرَقِّ كل موظف يكثر الآخرون سؤاله». إن رفعت مكانة صاحب المعرفة من دون أن توزع أدوات الوصول إليها، كافأت الازدحام. وإن حمّلته مسؤولية إرشاد الآخرين من دون وقت معترف به، عاقبته على الثقة فيه. وإن حولت عدد الروابط إلى هدف فردي، صنعت سباقًا للمراسلات بدل اكتشاف الخبرة. ليس كل من يقف في الطريق جسرًا؛ بعضهم إشارة تحذير إلى أن الطريق صُمم على نحو سيئ.

فجوة الرتبة والرجوع: اقتراح للاختبار، لا مقياس جاهز

يمكن تسمية الفارق بين خريطة المناصب وخريطة طلب الخبرة «**فجوة الرتبة والرجوع**». هذا اسم تحليلي مقترح في هذه المقالة، وليس معيارًا علميًا معتمدًا أو نتيجة منشورة. المقصود به حالة يتكرر فيها رجوع الزملاء إلى موظف طلبًا لتفسير أو معرفة حاسمة، بينما لا تظهر هذه الوظيفة المعرفية في وصف دوره أو الوقت المخصص له أو آليات استدامة المؤسسة. لا تكفي مقارنة مرتبتين حسابيتين لإثبات وجود مشكلة؛ فالخبير الذي يُسأل كثيرًا قد يكون ممكّنًا بفضل منصبه، وقد يكون محاصرًا بطلبات كان يمكن أن تحلها وثيقة جيدة.

لاختبار الفجوة عمليًا، ينبغي الفصل بين أربعة أشياء. أولها **حركة السؤال**: من يلجأ إلى من في نوع محدد من المسائل، وبموافقة المشاركين وحماية الخصوصية. ثانيها **جودة الأثر**: هل قلّ وقت الوصول إلى حل صحيح؟ هل تراجع تكرار الأخطاء؟ ثالثها **قدرة النقل**: هل يستطيع زميل آخر أو مصدر موثق أن يقدم المساعدة نفسها عندما يغيب المرجع؟ ورابعها **عبء المرجع**: كم دقيقة من العمل الجوهري والتعلم تضيع منه بسبب خدمة الشبكة؟

الاختبار الأقوى لا يكتفي بتصوير شبكة قائمة، بل يغيّر فرصة الوصول إلى المعرفة بطريقة أخلاقية قابلة للمقارنة. يمكن مثلًا إتاحة دليل موثق ومساعد استرجاع لمجموعات متشابهة بالتدرج، مع قياس الحالات التي حُلّت مستقلة وتلك التي احتاجت إنسانًا، وقياس جودة القرار وزمنه وتكرار الرجوع إلى المصدر نفسه. ويمكن اختبار جلسات تبادل معرفة محددة أو قنوات بديلة لتقليل اعتماد الخدمة على شخص واحد، من دون حجب مساعدة ضرورية عن أحد. إذا انخفضت الحاجة إلى الموظف وازدادت جودة الحل واستمراره، كانت مركزيته السابقة تعكس اختناقًا يمكن علاجه. وإذا اختفى حضوره فتراجعت النتائج رغم وجود الوثائق والأداة، كانت في خبرته الضمنية قيمة لم تختزلها الآلة.

هنا يظهر الاقتصاد الحقيقي للشبكة: ليست قيمة المعرفة عدد من يقصدها، بل الفرق الذي تحدثه في نتائج لا تتحقق بسهولة من دونها. وهذا فرق سببي يحتاج إلى تصميم بحثي، لا إلى رسم ملون بأسماء الموظفين. كما يجب أن تظل النتائج أداة لتحسين توزيع المعرفة والموارد، لا جهاز مراقبة للاستنتاج من يصادق من ومن يتراسل خارج الدوام. لا ينبغي نشر خريطة العلاقات الشخصية أو ترتيب أفرادها كأنه تقييم أداء.

ماذا يعني هذا لشركة سعودية تحمل ذاكرة عربية؟

في مؤسسة سعودية كبيرة، قد توجد معرفة التشغيل موزعة بين أنظمة وعقود ومحاضر اجتماعات وأشخاص يشرحون اختصارات لا يفهمها الموظف الجديد. لا نفترض هنا وقوع تجربة سعودية مماثلة أو نتائج محلية مثبتة. لكن يمكن بناء دراسة تطبيقية صريحة: تُقسَّم وحدات متقاربة عشوائيًا بحسب شروط أخلاقية وتشغيلية مناسبة؛ تحصل مجموعة على مساعد استرجاع مؤسسي مضبوط بالصلاحيات، بينما تستمر أخرى مؤقتًا بالإجراءات القائمة. ثم تُقاس الروابط في شبكة طلب المشورة، والعمل المشترك، وجودة المخرجات، وزمن حل الاستثناءات، وعبء الخبراء قبل التدخل وبعده.

الخصوصية هنا جزء من صلاحية النتائج لا ملحق قانوني. فالنموذج الذي يستطيع البحث في مستند ليس بالضرورة مصرحًا له أن يكشفها لجميع العاملين؛ وإتاحة معرفة عامة عن «من الخبير؟» تختلف عن إتاحة مراسلاته الشخصية أو وثائق مشروع مقيّد. يجب فصل بيانات قياس الشبكة عن تقييم الأداء الفردي، وتقليل البيانات إلى ما يلزم، والحصول على موافقات أو أُسس نظامية صحيحة، وتحديد احتفاظ زمني وحقوق وصول واضحة، وإشراك أصحاب العمل والموظفين في تعريف الأسئلة. لا تُصبح الشركة أكثر ذكاءً إذا كانت تعرف أسرار موظفيها أكثر مما تعرف سبب تعثر أعمالها.

قد تكون النتيجة أن أحد كبار المختصين أصبح نقطة اتصال لا تتناسب مع ساعات عمله، فتحتاج المؤسسة إلى وقت رسمي للتوثيق والتدريب ومساعدين آخرين. وقد تكون أن المساعد كشف الخبرة الموزعة وقلل الاختناقات، فازدادت فرص الجميع في الوصول إلى معلومة صحيحة. وقد تكون أن درجة الاتصالات ارتفعت لأن الإجابات الآلية تتطلب تحققًا أكبر، فلا مكسب يُذكر في النتيجة. كل احتمال من هذه الاحتمالات مقبول بحثيًا إذا كان القياس قادرًا على تمييزه؛ ولا يمكن استباقه بتصميم لوحة تحكم جذابة.

يحتاج المدير التنفيذي هنا إلى لوحة مزدوجة: خريطة مسؤوليته الرسمية التي لا يجوز التهرب منها، وخريطة تعلم المؤسسة الفعلية التي لا يجوز إنكارها. ويحتاج المدير التقني إلى أن يفهم الفرق بين استرجاع مستند، وتسهيل سؤال خبير، ومساعدة موظفين على إنتاج معرفة جديدة معًا. ويحتاج الموظف إلى ألا يصبح نجاحه في مساعدة غيره سببًا صامتًا لزيادة عبئه، ولا أن تضيع قيمة خبرته فقط لأنها لم تحمل مسمى وظيفيًا فخمًا.

الخريطة التي تستحق أن تُعلّق

ربما كان من السهل أن نختم بعبارة أن الشركة لم تعد تحتاج إلى مديرين. لكن تجربة البنك الدولي تقول إن المرتبة تؤثر، وتجربة الفرق الأوروبية تقول إن روابط الخبرة تتغير، وتجربة المختبر تقول إن موقع الاتصال قد يصنع إحساسًا بالقيادة، وكل واحدة من هذه النتائج تخص سؤالًا مختلفًا. ليست إحدى الخرائط بديلًا كاملًا عن الأخرى.

تستطيع المؤسسة أن تعيش سنوات وهي تعرف بدقة من يحق له إصدار الأمر، ولا تعرف على نحو منظم من يستطيع تفسير الأمر حين يصبح تطبيقه صعبًا. ثم تمنح موظفيها مساعدًا ذكيًا، فتكتشف أن الأشخاص لم يغادروا المشهد، بل غيّروا أماكن وقوفهم فيه. قد يصبح أحدهم أكثر طلبًا، أو أقل ظهورًا، أو وسيطًا بين جماعتين لم تتكلما من قبل. وقد يظل اسمه في الخانة القديمة من جدول الموارد البشرية.

حين نسأل «من يقود؟» تجيب السلطة أحيانًا باسم. وحين نسأل «من نحتاج كي نفهم؟» قد تجيب الشبكة باسم آخر. الشركة الناضجة لا تضحك من التناقض ولا تخشاه. تقيسه، وتبحث عن سببه، ثم تمنع أن يصبح موظف واحد هو الذاكرة الوحيدة لمؤسسة كاملة.

المراجع

1. Büchsenschuss et al.، ورقة INSEAD عن أثر الذكاء الاصطناعي في شبكات المعرفة والتعاون، 2026.
2. Cross, Borgatti & Parker، تحليل العمل الشبكي غير المرئي، 2002.
3. Freeman، تحديد مفاهيم مركزية الشبكات، 1978–1979.
4. Borgatti & Cross، العلاقات وطلب المعرفة، 2003.
5. Reagans, Burt & Liu، الموقع الشبكي وإدراك القيادة، 2026.
6. Burt، الفجوات البنيوية والأفكار، 2004.
7. Granovetter، قوة الروابط الضعيفة، 1973.
8. Soda, Iorio & Rizzo، مسودة حول الذكاء الاصطناعي والتعاون البشري، 23 أكتوبر 2026.
9. Shaukat, Stegmann & Toma، تجربة البنك الدولي على انتشار الأدلة، فبراير 2026.
10. Cummings & Cross، بنية المجموعات وعلاقتها بالأداء، 2003.
11. Bizzi، نظرية موقع الموظف الشبكي وتقييم الأداء، 2017.
12. Cross, Rebele & Grant، عبء التعاون، 2016.