

مقالة رأي وتحليل

التاريخ التحريري: ٣١ أكتوبر ٢٠٢٦

الساعتان اللتان لم تعودا إلى أحد

> في شركة تقنية أمريكية، جعل الذكاء الاصطناعي بدء المهام أسهل إلى درجة أن العمل تسلل إلى الأوقات التي كانت توقفه. وفي الدنمارك، ظهرت مهام جديدة بينما بقيت ساعات العمل والأجور المسجلة شبه ساكنة. ليست المفارقة أن الآلة لم توفر الوقت؛ بل أن الوقت الذي توفره المهمة لا يقرر وحده لمن يعود.

الاستراحة التي فقدت حقها في أن تكون استراحة

في 18 فبراير 2026، نشرت كلية هاس للأعمال بجامعة كاليفورنيا في بيركلي حوارًا بحثيًا مع شينغتشي ماغي يي (Xingqi Maggie Ye). لم يكن الحديث عن تنبؤ بمستقبل الوظائف بعد عشر سنوات. بل عن ثمانية أشهر قضتها الباحثة في دراسة ميدانية إثنوغرافية داخل شركة تقنية أمريكية يعمل فيها نحو مئتي شخص، بمشاركة الباحثة أرونا رانغاناثان (Aruna Ranganathan). تابعت الباحثة الممارسات اليومية وأجرت أكثر من أربعين مقابلة شبه منظمة، ثم وجدت شيئًا لم تكن قد افترضته مسبقًا: تسهيل المهام بالذكاء الاصطناعي لم يؤدِّ في المشاهدات إلى انحسار العمل، بل إلى اتساع حدوده.1

وصفَت يي ثلاثة أنماط. بدأ أشخاص يتولون أعمالًا كانت في السابق تذهب إلى آخرين أو لا تُنجز أصلًا. وصار إرسال طلب إلى نموذج ذكاء اصطناعي أمرًا سهلًا بما يكفي لفعله قبل الاجتماع، وأثناء استراحة الغداء، وفي المساء. وازداد تشغيل سلاسل متعددة من العمل في الوقت نفسه: يراجع الموظف وثيقة بينما تعمل أداة أخرى على مسودة جديدة، وتنتظر ثالثة منه قرارًا. لخّصت الباحثة جانبًا من الظاهرة بأن حدود ما يُعدّ «عملي» قد اتسعت، وهذا نقل عربي لمعنى وصفها المنشور، لا حوار مختلق مع أحد الموظفين.

نُشرت قراءة الباحثتين في مجلة هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) في التاسع من الشهر نفسه. وهي نتيجة دراسة نوعية مستمرة، وليست تجربة عشوائية ولا إحصاءً يمثل كل الشركات. لا تخبرنا أن جميع من استخدموا الذكاء الاصطناعي أصبحوا يعملون ساعات أطول. لكنها تكشف آلية دقيقة: ما يجعل المهمة أرخص في البدء قد يجعل رفض مهمة جديدة أصعب، وما يوفر دقائق في الإنجاز قد يزيل اللحظات الصغيرة التي كانت تفصل بين العمل والعمل.2

تلك اللحظات ليست ثغرة في جدول الإنتاج. بعضها هو الوقت الذي يفكر فيه الإنسان قبل أن يوافق، أو يسترد فيه انتباهه قبل أن يقرر. حين تنحسر تكلفة البدء، لا يتولد فراغ بالضرورة. قد يتولد طلب جديد.

تحرير الوقت من مهمة شيء، وتحرير الإنسان من االلتزام بوقت آخر شيء مختلف تمامًا.

ثلاث دفاتر، وثلاثة تعريفات لكلمة «وفّرنا»

إذا أعدّ مساعد ذكي تقريرًا في نصف الزمن السابق، يستطيع مسؤول المشروع أن يقول: لقد وفرنا ساعتين. قد يكون صادقًا تمامًا فيما قاسه. لكن المدير المالي قد يسمع جملة أخرى: انخفضت تكلفة العمل بمقدار أجر ساعتين. وقد يسمع الموظف وعدًا ثالثًا: سأقضي ساعتين أقل في العمل.

هذه ثلاثة دفاتر مختلفة، ولا يجوز نقل رقم من أحدها إلى الآخر بلا برهان. ففي دراسة أمريكية منشورة بدورية Management Science في يناير 2026، قدّرت استطلاعات ممثلة للسكان العاملين أن الوقت الذي أفاد المشاركون بتوفيره باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي يعادل 1.4% من إجمالي ساعات العمل، وفق موجة أواخر 2024. هذا تقدير ناتج من إفادات المشاركين، لا كشف رواتب ولا قياسًا نقديًا لوفر الشركات.13

الأول **دفتر المهمة**: الزمن المطلوب لإنتاج نتيجة محددة بالمستوى المقبول من الجودة، مثل مراجعة عقد أو تلخيص تقرير، مقارنةً ببديل واضح. والثاني **دفتر المؤسسة**: ما تغير في تكلفتها النقدية أو إيرادها أو قدرتها على تقديم خدمات إضافية. والثالث **دفتر الإنسان**: ما تغير فعلًا في ساعات دوامه، وشدة انتباهه، وساعات عمله خارج الدوام، وإمكان استعادته وقتًا لنفسه وأسرته.

يمكن للمهمة أن تتحسن في دفترها، دون أن تحدث أي حركة في الدفترين الآخرين. بل قد يتراجع دفتر الإنسان بينما تتحسن قدرة المؤسسة على إنتاج مزيد من المواد. لا تناقض حسابيًا في ذلك؛ التناقض يقع عندما تعرض المؤسسة أحد الدفاتر على أنه الثلاثة جميعًا.

في المحاسبة النقدية، إذا بقي راتب الموظف ثابتًا، ولم تنخفض ساعات مدفوعة أو تكلفة تعاقدية أو احتياج توظيف كان سيحدث لولا الأداة، فلا يوجد وفر نقدي مثبت يساوي «الساعات المحررة × تكلفة ساعة الموظف». قد توجد قيمة اقتصادية في جودة العمل أو قدرته على إنجاز أعمال أخرى؛ لكن هذه تحتاج إلى قياس مستقل. أما الوقت فلا يُودَع في خزينة المؤسسة مثل قطعة نقدية.

وهذا التمييز ليس انتقاصًا من الإنجاز التقني. إنه إنصاف له. فالتقنية التي تمنح الباحث فرصة لقراءة مصدر إضافي أو المهندس فرصة لفحص بديلين إضافيين قد تخلق قيمة حقيقية، وإن لم تُسقط ريالًا واحدًا من فاتورة الأجور. ومن الظلم أن نطالب كل ابتكار بأن يتنكر في هيئة «خفض تكلفة» كي ندرك قيمته.

الدنمارك: مهام تتحرك وأجور لا تتحرك

نشر أندرس هوملوم (Anders Humlum) وإيميلي فسترجارد (Emilie Vestergaard) في 13 مارس 2026 نسخة بحثية بعنوان *Still Waters, Rapid Currents: Early Labor Market Transformation under Generative AI*. استخدما بيانات استطلاعات واسعة مرتبطة بسجلات إدارية دنماركية، وشملت الجولة الأساسية أواخر 2024 نحو 25 ألف عامل في 7 آلاف مكان عمل، ضمن إحدى عشرة مهنة يُتوقع تأثرها بالنماذج الحوارية.3

وجد الباحثان أن تبني الأدوات ترافق مع منافع إنتاجية يبلّغ عنها العاملون، ومع مهام جديدة في كتابة المحتوى، والإشراف على جودة مخرجات النماذج، ودمج الأدوات في العمل. لكن تقديراتهما باستخدام أساليب الفروق في الفروق (Difference-in-Differences) لم ترصد أثرًا ذا دلالة عملية على الأجور أو ساعات العمل المسجلة لدى العاملين أو على مستوى أماكن العمل خلال النافذة المدروسة؛ واستبعدت فترات الثقة آثارًا متوسطة أكبر من نحو 2% بحسب تصميم الدراسة.

هل اختفت المنافع إذن؟ لا. وهل ثبت أن المؤسسة استحوذت عليها كلها؟ لا أيضًا. تعني النتيجة تحديدًا أن هذه المنافع الأولية لم تتحول، ضمن أفق القياس والمؤشرات التي فُحصت، إلى تغير مادي واضح في الأجور والساعات. وقد يحدث الامتصاص داخل الوظيفة نفسها: يولد العمل الجديد في الموضع الذي خلا فيه وقت العمل القديم.

ومن التفاصيل الدالة أن قرابة 8% من مستخدمي الأدوات في بيئات بلا مبادرات مؤسسية أفادوا بتولي مهام جديدة ناشئة عن الاستخدام، مقابل نحو 17% في أماكن توجد فيها مبادرات فعالة؛ وهذه مقارنات بين فئات ضمن بيانات الدراسة، وليست تقديرات لتأثير سببي معزول للمبادرة. بعض المهام الجديدة ضروري، مثل مراجعة الخصوصية والجودة. وبعضها قد يكون خدمة نافعة لم تكن المؤسسة تملك وقتًا لتقديمها. وبعضها ربما لا يستحق أن يوجد إلا لأن إنتاجه أصبح سهلًا.

الباحثان لم يسميا كل مهمة جديدة هدرًا. هنا نقطة علمية أساسية: **زيادة العمل ليست، في ذاتها، دليلًا على فشل التقنية؛ كما أن ثبات الراتب ليس، في ذاته، دليلًا على عدالة توزيع مكاسبها.**

وللدراسة حدود قوية يجب حملها معنا. فهي ورقة نقاش متاحة قبل التحكيم النهائي وقت نشر النسخة المشار إليها. وتعتمد على افتراضات المقارنة بين المتبنين وغير المتبنين، وعلى سلامة اتجاهات ما قبل التبني وقدرة السجلات على التقاط ساعات العمل المدفوعة. قد لا ترى السجلات كثافة الانتباه داخل الساعة أو رسائل المساء التي لم تُسجل عملًا إضافيًا. كما أن سنتين من انتشار تقنية جديدة لا تحسم أثرها بعد عقد.

ومع ذلك، تجعلنا البيانات نسأل سؤالًا أفضل من «كم دقيقة وفّر النموذج؟»: **ما الأعمال التي دخلت الوصف الوظيفي بعد أن خرجت منه أعمال أخرى؟**

ما الذي تعلمناه من الفحم، وما الذي لا يصح استعارتُه؟

في عام 1865، نشر الاقتصادي الإنجليزي وليام ستانلي جيفونز (William Stanley Jevons) كتابه *The Coal Question*. لاحظ أن التحسن في كفاءة المحركات البخارية، الذي يخفض كمية الفحم اللازمة لإنجاز وحدة من العمل، لا يلزم أن يخفض الاستهلاك الكلي للفحم. فحين تصبح الطاقة المفيدة أقل تكلفة، يمكن أن تتوسع المصانع والاستخدامات والأسواق إلى درجة يتجاوز معها نمو الطلب الوفر في الاستهلاك لكل وحدة.4

تُسمى هذه الفكرة في الأدبيات اللاحقة أثر الارتداد (Rebound Effect)، ويشار إلى صورته القوية بمفارقة جيفونز (Jevons Paradox). لكنها لا تعني أن الكفاءة تزيد الاستهلاك دائمًا. فالنتيجة تعتمد على مرونة الطلب، والأسعار، ووجود بدائل، والاستثمارات الجديدة، وحجم السوق. وقد يحدث ارتداد جزئي فقط أو لا يحدث بالقدر الذي يعوض الوفر.

وعندما ننقل الفكرة إلى الذكاء الاصطناعي ينبغي أن نضع حاجزًا واضحًا حول التشبيه: الإنسان ليس طنًا من الفحم، وساعات اليوم ليست موردًا يمكن للسوق إنتاج المزيد منه. لكن **الطلب على المهام** يمكن أن يتوسع عندما تنخفض كلفة تنفيذها، حتى لو كان مقدار الزمن المتاح للشخص محدودًا.

إذا كانت مراجعة عشر فرضيات استراتيجية تستغرق أسبوعًا وأصبحت تستغرق يومًا، فقد تطلب الإدارة اختبار خمسين فرضية. قد يكون ذلك ممتازًا إذا اختبرت الفرضيات الجديدة مشكلة ذات قيمة. وقد يكون عبثًا أنيقًا إذا أصبح عدد العروض المقدمة دليل التفكير، بدلًا من جودة القرارات الناتجة عنها. لا يُحسم الأمر بسرعة الأداة، بل بالقيمة الحدية للمهمة الجديدة: هل يتجاوز نفعها الوقت والموارد والانتباه الذي ستستهلكه؟

تمنحنا أعمال دارون عجم أوغلو (Daron Acemoglu) وباسكوال ريستريبو (Pascual Restrepo) عن الأتمتة والمهام الجديدة تفسيرًا اقتصاديًا أعمق. فقد عرضا عام 2019 كيف أن الأتمتة قد تُزيح العمل البشري من مهام معينة، في حين تعيد مهام جديدة خلق الطلب على العمل. هذا إطار لاقتصاد العمل، لا تنبؤ بأن جميع الوظائف ستزداد إرهاقًا؛ والتغير النهائي يتوقف على توازن الإزاحة والاستحداث والإنتاجية والطلب.5

الفارق بين جيفونز وعالم المكتب أن السوق قد يطلب ألف تقرير إضافي، لكن الموظف يملك حياة واحدة. عند هذه النقطة تتحول مرونة الطلب إلى سؤال عن حدود العمل.

دفتر الساعة المحرّرة

أقترح تسمية أداة قياس مؤسسية في هذه المقالة «**دفتر الساعة المحرّرة**» (**Freed-Hour Ledger**). وهو مصطلح تحليلي مقترح هنا، لا نظرية أكاديمية مستقلة ولا معيارًا محاسبيًا رسميًا. وظيفته ألا يُحتسب زمن المهمة المختصر وفرًا نقديًا أو وقت راحة قبل تتبع ما حدث للدقائق بعد الاختصار.

لنفرض أن عملًا متكررًا، بجودة محددة وحجم ثابت للمقارنة، أصبح يستغرق أقل بمقدار S دقيقة في الأسبوع. ما الذي تغير في بقية زمن الموظف؟ يمكن تبسيط العلاقة على هذا النحو:

$$\Delta H = -S + \Delta N + \Delta V + \Delta O$$

حيث ΔH تغير مجموع دقائق العمل الفعلي، وS الدقائق التي اختُصرت من مهام قابلة للمقارنة، وΔN الوقت الذي استهلكته مهام جديدة لم تكن موجودة، وΔV الوقت الإضافي للمراجعة والتصحيح ودمج مخرجات الذكاء الاصطناعي، و ΔO تغير الوقت المخصص للمهام القديمة الأخرى. لا تسمح المعادلة بتقدير قيمة أي متغير بلا قياس؛ وهي هوية تنظيمية توضيحية، وليست نموذجًا تجريبيًا يزعم أن هذه المكونات وحدها تفسر كل تغير.

فلنتخيل، **مثالًا افتراضيًا صريحًا**، أن أداة اختصرت 120 دقيقة أسبوعيًا من مهام موظفة. أُعيد تخصيص 50 دقيقة لمراجعة أخطاء ونواتج تحتاج تحققًا، و40 دقيقة لمشروع جديد، و30 دقيقة لاستكمال أعمال قائمة بعمق أكبر. عند نهاية الأسبوع لم ينخفض وقت العمل الإجمالي دقيقة واحدة. ومع ذلك قد تكون جودة بعض المخرجات قد تحسنت؛ وقد يكون المشروع الجديد بلا قيمة؛ ولا نعرف أيهما حتى نقيس النتيجة.

في مثال افتراضي آخر، تُختصر 120 دقيقة، وتعود 40 دقيقة إلى مهام أخرى، و20 دقيقة للمراجعة، وتُحمى 60 دقيقة في صورة خروج أبكر أو تقليل عمل خارج الدوام. هنا حصل العامل على ساعة، لا لأن النموذج قرر ذلك، بل لأن تصميم العمل سمح لها بالعبور من دفتر المهمة إلى دفتر الإنسان.

وحتى هذه الحسابات تحتاج إلى الحذر. فرفع جودة المهمة قد يجعل مقارنتها بمهمة الأمس غير متكافئة؛ كما أن التبدل الموسمي في الطلب قد يغير ΔO من دون علاقة بالذكاء الاصطناعي. ويجب ألا يُحسب الوقت المستغرق في التحقق مرة ضمن المهمة الأصلية ومرة أخرى في ΔV. أول شرط للدفتر الجيد ألا يبيع الدقيقة نفسها مرتين.

حين يرى الموظف وفرًا لا يراه توقيت الساعة

في عام 2025، نشر فريق مؤسسة «بحوث تقييم النماذج والمخاطر» (METR) تجربة عشوائية تخص مطورين ذوي خبرة يعملون على مشروعات مفتوحة المصدر يعرفونها جيدًا. شملت الدراسة 16 مطورًا و246 مهمة، وسمحت لهم في بعض المهام باستخدام أدوات ذكاء اصطناعي كانت متاحة في الفترة من فبراير إلى يونيو 2025، ومنعت استخدامها في مهام أخرى.[6]

قبل العمل توقع المشاركون أن يؤدي السماح بالأداة إلى اختصار الزمن بنسبة 24%. وبعد التجربة قدّروا أنهم أصبحوا أسرع بنحو 20%. أما أزمنة الإنجاز المقاسة فأشارت، في ذلك السياق، إلى زيادة زمن الإكمال بنسبة 19% عند السماح بالأدوات.

هذه ليست حجة بأن الذكاء الاصطناعي يجعل المبرمجين أبطأ عمومًا. إنها مثال شديد الدقة على أن **تجربة الشعور بالسرعة ليست هي قياس السرعة.** قد يمنح التفاعل مع نموذج سريع إحساسًا بالتقدم، بينما تُستهلك دقائق إضافية في قراءة الاقتراحات والتراجع عنها ومطابقة الحل مع مستودع برمجي معقد.

وفي 24 فبراير 2026، نشر الفريق نفسه تحديثًا مهمًا: حين حاول تكرار القياس مع أدوات أحدث، واجه تحيزًا في اختيار المشاركين لأن بعض المطورين لم يعودوا راغبين في العمل من دون ذكاء اصطناعي، فضلًا عن صعوبات قياس العمل مع وكلاء متعددة. لذلك وصف إشارات السرعة الأحدث بأنها غير موثوقة بما يكفي لتقدير أثر محدد، وإن رجح أن أدوات 2026 ربما حسّنت سرعة المطورين أكثر من أدوات أوائل 2025.7

هكذا ينبغي أن تتعامل الإدارة مع الرقم المدهش: لا تنكره، ولا تؤبده. تسأل عن المهارة، ونوع المهمة، وتاريخ الأداة، وتصميم التجربة، وأثر التعلم. لا يُستخرج كشف رواتب الغد من إحساس موظف اليوم بأن يومه أصبح أسهل.

الاعتراض الذي يستحق أن ينتصر أحيانًا

يمكن أن تعود الساعات إلى أصحابها بالفعل. هناك دليل تجريبي لا يجوز دفنه لأنه يزعج رواية «العمل يتمدد دائمًا».

في دراسة عشوائية امتدت ستة أشهر وشملت 66 شركة و7137 عامل معرفة، وُزّع الوصول إلى أداة ذكاء اصطناعي مدمجة في تطبيقات المراسلات والكتابة والاجتماعات. وبحسب النتائج المنشورة في دورية *American Economic Review: Insights*، أمضى المستخدمون الفعليون للأداة، وهم نحو 80% من مجموعة أُتيح لها الوصول، ساعتين أقل أسبوعيًا في البريد الإلكتروني خلال النصف الثاني من التجربة؛ كما انخفض عملهم خارج ساعات الدوام المعتادة. ولم يجد الباحثون تغيرًا واضحًا في كمية المهام أو تركيبها نتيجة إتاحة الأداة على مستوى الفرد.8

هنا عادت بعض المساحة إلى الإنسان. لكن يظل الفرق مهمًا: **ساعتان أقل في البريد الإلكتروني** ليستا بالضرورة **ساعتين أقل في مجموع ساعات العمل**، حتى لو صاحبتهما إشارة إيجابية إلى انخفاض العمل خارج الدوام. ويجب تحديد المجموعة التي قيس عليها الأثر، فلا يُنسب متوسط مستخدمي الأداة إلى جميع موظفي الشركات.

إذن لدينا مؤسسة أمريكية رصد فيها الباحثون تكثفًا للعمل، وعينة دنماركية كبيرة لم تظهر فيها تغيرات مادية في الساعات المسجلة، وتجربة عشوائية انخفض فيها وقت البريد والعمل خارج الدوام لدى مستخدمين. كيف تصح النتائج الثلاث؟

لأنها لا تجيب عن السؤال نفسه، ولا تقيس المستوى نفسه. الأولى ترصد معنى يوم العمل وحدوده داخل مؤسسة واحدة؛ الثانية تقيس الأجور والساعات المسجلة والمهام على نطاق مهن متعددة؛ والثالثة تقيس أثر إتاحة أداة محددة على سلوك رقمي وساعات خارج الدوام في شركات مختارة. والاختلاف بين المقاييس ليس ترفًا منهجيًا. إنه قلب الموضوع.

أحيانًا يمكن للآلة أن تعيد الوقت. لكنها لا تملك حق توزيعه.

من يرث ساعة العمل المحررة؟

الاقتصادي غاري بيكر (Gary Becker) قدّم في بحثه *A Theory of the Allocation of Time* عام 1965 فكرة مركزية: الوقت نفسه مورد ذو تكلفة فرصة بديلة (Opportunity Cost). فالإنسان لا يشتري الأشياء بالمال وحده؛ يخصص وقتًا للعمل والاستهلاك والرعاية والنشاطات الأخرى، وتختلف قيمة الساعة بحسب البدائل التي يتخلى عنها.9

لكن تطبيق هذه الرؤية على العامل داخل مؤسسة يحتاج إلى خطوة إضافية. فالوقت الذي تحرره أداة أثناء دوام مدفوع ليس تلقائيًا ملكيةً حرة للموظف؛ تحدد عقود العمل والتنظيم والإدارة جزءًا كبيرًا من تخصيصه. وفي الوقت نفسه، لا يمكن للمؤسسة أن تفترض أن هذا الوقت بلا تكلفة بشرية، لأن الانتباه والتعافي من الإجهاد والالتزامات الأسرية ليست موارد غير محدودة.

من يستفيد من التقنية إذن؟ قد يحصل العميل على خدمة أفضل أو أسرع. وقد تحصل المؤسسة على هامش ربح من أعمال جديدة. وقد يحصل الموظف على عمل أقل رتابة أو وقت راحة أو فرصة لتنمية قدرته. وقد يتحمل الموظف تكثيفًا للعمل من دون تغير في أجره، بينما تستفيد المؤسسة من زيادة الناتج. ويمكن أن تتزامن بعض هذه النتائج، ولا يجوز افتراض واحدة منها من مجرد شراء تراخيص الذكاء الاصطناعي.

في استطلاع نشرته غالوب (Gallup) في 6 أكتوبر 2026، وشمل تحليل أثر الذكاء الاصطناعي إجابات 7845 موظفًا أمريكيًا قالوا إنهم استخدموه في العمل خلال السنة السابقة، أفاد 63% بأنه يساعدهم على إنجاز العمل أسرع، بينما قال 31% إن استخدامهم له دفع صاحب العمل إلى طلب مسؤوليات إضافية منهم. وهذه استجابات ذاتية، وليست تجربة سببية تقيس ما طلبه كل صاحب عمل فعليًا أو مقدار الزيادة في الوقت. لكنها تجعل سؤال توزيع المكسب سؤالًا ملموسًا لا مجرد اشتقاق اقتصادي.10

ويهم من هم خارج الاجتماع الإداري أيضًا. إذا زادت مهام الموظف إلى المساء، فقد انتقلت التكلفة إلى وقت أسري أو دراسة أو رعاية لم تسجلها منظومة المؤسسة. وإذا استفاد الموظف من مرونة إضافية، فهذه منفعة حقيقية حتى إن لم تظهر في كشوف الرواتب. لا تُختزل جودة الحياة في مقدار الأجر، ولا ينبغي اختراع أرقام للرفاه من دون قياس.

هناك، أيضًا، نتيجة مضادة تستحق الاحتفاء. فدراسة منشورة عام 2025 في مجلة *Nature Human Behaviour* تابعت تجربة تنظيمية لأسبوع عمل من أربعة أيام دون خفض الأجر، شملت بيانات قبل التجربة وبعدها لنحو 2896 عاملًا في 141 مؤسسة بست دول، مع شركات مقارنة. ورصدت تحسنًا في مؤشرات الإرهاق والرضا عن العمل والصحة التي درستها، بينما لم يظهر النمط نفسه في شركات المقارنة.11

لم تكن تلك تجربة ذكاء اصطناعي، ولا تجربة عشوائية عامة لمؤسسات العالم. أهميتها هنا أنها تبين أن تحويل الكفاءة والقدرة التنظيمية إلى وقت شخصي يتطلب ترتيبًا مؤسسيًا صريحًا: إعادة تصميم العمل، وتحديد ساعات أقل، والالتزام بنتيجة واضحة. الراحة ليست بقايا زمنية تُترك آخر الاجتماع. إنها مخرج ينبغي اختياره وحمايته وقياسه.

كشف الأرباح الذي لا يجوز أن يُبنى على دقائق افتراضية

في الاقتصاد، تُقاس إنتاجية العمل عادةً كنسبة الناتج الحقيقي إلى ساعات العمل، لا باعتبارها عدد الدقائق التي يقول العامل إنه وفّرها. وهذا هو التعريف الذي تستخدمه، على نطاقها الإحصائي، هيئة إحصاءات العمل الأمريكية (Bureau of Labor Statistics). ومن ثم لا تكفي «دقائق مختصرة في مهمة» لإعلان نمو الإنتاجية في المؤسسة، فضلًا عن إعلان نمو أرباحها.12

لنتخيل مؤسسة تضم مئة موظف، ومتوسط تكلفة ساعة العمل لديها 150 ريالًا، وأنها تدّعي اختصار ساعتين أسبوعيًا لكل موظف على مدى 48 أسبوعًا. ستظهر في ملف الحسابات قيمة:

$$100 \times 2 \times 48 \times 150 = 1{,}440{,}000$$

ريال

الحساب صحيح. لكنه ليس تلقائيًا مبلغًا دخل الخزينة. إن بقي مئة موظف يتقاضون الأجور نفسها ويعملون ساعاتهم المعتادة، لم تتحقق وفورات رواتب بهذا المقدار. وإن أُعيد تخصيص الوقت لخدمة إضافية، فلا تُسجل قيمتها بسعر ساعة الموظف؛ بل بما أضافته من قيمة أو إيراد أو تكلفة يمكن إثبات تجنبها، بعد تكلفة الأداة والمراجعة والإشراف.

يمكن كتابة معيار قرار مالي أبسط وأكثر أمانة:

الأثر النقدي الصافي = تكاليف تجُنبت فعلًا + هامش مساهمة إضافي مُتحقق − تكاليف الأداة والتحقق والتغيير

هذه صيغة تفكير للإدارة وليست قاعدة محاسبية رسمية أو توصية بتسجيل بند مالي بعينه. وهي تشترط عدم احتساب القيمة ذاتها مرتين: فإذا عُدّ تجنب توظيف وظيفة إضافية وفرًا، فلا ينبغي أيضًا اعتبار ساعات تلك الوظيفة المفترضة إيرادًا جديدًا. ويجب إثبات خط أساس واقعي: هل كان التوظيف سيحدث لولا الذكاء الاصطناعي؟ وهل الطلب الإضافي قابل للتحقق؟ وهل جودة الإنجاز متكافئة؟

المدير الذي يملأ شريحة العرض بقيمة «الساعات الموفرة» ربما يظن أنه اكتشف أصلًا ماليًا جديدًا. لكن الحسابات لا تتحول إلى نقود لأنها ظهرت بخط أكبر.

وإذا كان الأثر الأفضل هو أن تتفرغ موظفة لاستشارة عميل محتار بدل إدخال بيانات مكررة، فهذا إنجاز يستحق التقييم بوصفه تحسينًا في نوع العمل وتجربة العميل، لا بوصفه خصمًا وهميًا من راتبها.

تجربة سعودية يمكن تكذيب نتائجها

لا أزعم هنا وجود تجربة سعودية أجرت ما يأتي. بل أقترح تصميمًا يمكن لمصرف أو جهة خدمية أو شركة تقنية تطبيقه إن سمحت قواعد البيانات والعمل والخصوصية بذلك، مع موافقات الجهات المختصة وحماية العاملين.

اختَر نشاطًا ذا تعريف واضح للجودة، مثل إعداد حزمة مستندات لعقود المنشآت الصغيرة. قبل استخدام الأداة، عيّن عينة من المهام وسجّل زمن إعدادها ومراجعتها، ومدى صحة مخرجاتها، والتصحيحات اللاحقة، ومواعيد خروج الموظفين، والعمل المسائي. ثم قارن، بتوزيع عشوائي للوحدات أو بتصميم شبه تجريبي مبرر، بين مجموعة تستخدم المساعد وأخرى تعمل بالطريقة المعتادة.

خلال التجربة لا تسأل المشاركين فقط «كم وفّرت من الوقت؟». قِس الوقت فعليًا بعينات من سجلات العمل وبمذكرات يومية طوعية تحمي الخصوصية، ثم اعرف ما فعلته المؤسسة بالقدرة المحررة. هل زادت المراجعات؟ هل ظهرت مهام لم تكن موجودة؟ هل انخفضت طلبات العمل المسائي؟ هل قل الاحتياج إلى مورد خارجي كان سيُستعان به فعلًا؟ هل ارتفعت جودة تجربة العميل بعد مرور مدة كافية؟

بعد ذلك، جرّب قرارًا إداريًا مختلفًا: مجموعة يُسمح فيها بتوسع حجم المهام وفق الطلب، وأخرى يُعاد تخصيص جزء محدد من الوقت إلى جودة العمل أو التدريب، وثالثة تُحمى فيها استراحة أو فترة خروج مبكر إذا سمحت طبيعة الخدمة. لا تصلح المقارنة إذا حُملت مجموعة واحدة ملفات أصعب أو كان مشرفوها مختلفين جوهريًا. ويجب الاتفاق مسبقًا على أن سلامة الخدمة وحقوق الموظفين قيود لا تُفاضل مع عدد الدقائق.

تنبؤ «دفتر الساعة المحررة» قابل للتكذيب: إذا كان اختصار الزمن يتحول تلقائيًا إلى خفض في ساعات العمل، فستظهر علاقة مستقرة بين الدقائق الموفرة وخفض ساعات العمل الفعلي دون حاجة إلى قرارات تخصيص. وإذا اختلف المصير باختلاف قواعد العمل والحوافز على الرغم من تشابه التقنية، فهذا يدعم أن **توزيع الزمن قرار مؤسسي فوق كونه نتيجة تقنية.** لا يُفهم من ذلك أن كل شركة يجب أن تعتمد أسبوعًا أقصر أو تمتنع عن توسيع خدماتها؛ بل أن تختار مصير القدرة عن علم، وتعلن ما قاست فعلًا.

قد يكون أفضل عائد على الاستثمار في بعض الجهات زيادة جودة خدمة لا تقبل الاختزال إلى أجر ساعة. وقد يكون أفضل عائد في جهة أخرى تجنب عقد مكلف أو تقليل عمل إضافي مدفوع. وقد تختار مؤسسة ثالثة منح موظفيها وقتًا يستردون به حياتهم خارج المكتب. كل نتيجة مشروعة إذا حققت التزامات المؤسسة، ولم تُسمَّ باسم نتيجة أخرى.

السؤال الذي يسبق الاجتماع المقبل

تعود بنا الدراسة الإثنوغرافية إلى اللحظات التي كانت تفصل المهام: قبل اجتماع، وفي استراحة غداء، وفي مساء لم يعد يملك نقطة نهاية واضحة. قد لا يقرر المدير رسميًا زيادة ساعات العمل. وقد لا يطلب الموظف ذلك. يكفي أن تصبح إضافة مهمة جديدة سهلة، ثم مألوفة، ثم متوقعة.

في هذه الحالة لم تفشل الأداة في اختصار العمل. ربما نجحت نجاحًا جعل السؤال القديم، «كم يستغرق هذا؟»، أقل فائدة من السؤال الجديد، «لماذا نفعله، ولمن تعود الدقائق التي يتركها وراءه؟».

لا يصنع الزمن وفرًا ماليًا لمجرد أنه تحرر في شاشة. ولا يصنع راحة إنسانية لمجرد أن نموذجًا أجاب أسرع. لا بد من قرار آخر، وقد يكون أصعب من شراء التقنية نفسها: أن يُكتب صراحة ما الذي سيحدث للوقت إذا نجح الاختصار.

فإذا أخبرتك المؤسسة غدًا أن الذكاء الاصطناعي وفّر لموظفيها ساعتين أسبوعيًا، فربما كان السؤال الأكثر نفعًا ليس عن دقة النموذج ولا عن عدد تراخيصه.

اسألها: في أي دفتر ظهرت الساعتان بعد ذلك؟

المراجع

1. **جامعة كاليفورنيا في بيركلي، كلية هاس للأعمال، 18 فبراير 2026.** AI promised to free up workers’ time. UC Berkeley Haas researchers found the opposite. **النوع:** حوار مؤسسي مع الباحثة صاحبة الدراسة الأصلية. **يسند:** دراسة إثنوغرافية لمدة ثمانية أشهر في شركة تقنية تضم قرابة 200 موظف، وأكثر من أربعين مقابلة، وأنماط اتساع نطاق المهام وتسرب العمل إلى فترات الاستراحة. **الحد:** شركة واحدة ودراسة نوعية قيد التطوير، لا متوسط وطني سببي.

2. **أرونا رانغاناثان وشينغتشي ماغي يي، 9 فبراير 2026.** AI Doesn’t Reduce Work—It Intensifies It، Harvard Business Review. **النوع:** مقال تحليل بحثي للباحثتين الأصليتين يعرض نتائج الدراسة الجارية، جزء من المحتوى قد يتطلب اشتراكًا. **يسند:** وصف التكثيف الذاتي للعمل رغم سهولة إنجاز المهام. **الحد:** ليس ورقة محكّمة منشورة بعينة احتمالية واسعة.

3. **أندرس هوملوم وإيميلي فسترجارد، 13 مارس 2026.** Still Waters, Rapid Currents: Early Labor Market Transformation under Generative AI، RFBerlin Discussion Paper 078/26. **النوع:** ورقة عمل أولية غير محكّمة وقت صدورها. **يسند:** نحو 25 ألف عامل في 7 آلاف مكان عمل بـ11 مهنة، نمو مهام مرتبطة بالأدوات، وعدم رصد أثر مادي واضح في الأجور والساعات المسجلة، ضمن حدود ثقة تستبعد آثارًا متوسطة تتجاوز 2%. **الحد:** مقارنة رصدية تستند إلى افتراضات تحديد سببي، ومهن ذات تعرض مرتفع، ونافذة زمنية مبكرة.

4. **وليام ستانلي جيفونز، 1865.** The Coal Question: An Inquiry Concerning the Progress of the Nation, and the Probable Exhaustion of Our Coal-Mines. **النوع:** كتاب اقتصادي تاريخي أصلي متاح بنصه. **يسند:** احتمال أن تشجع زيادة كفاءة استخدام الفحم نمو الاستهلاك الكلي عبر اتساع الاستخدام. **الحد:** المقارنة بتوسع طلب الأعمال المعرفية تشبيه اقتصادي مقيّد، وليست برهانًا على زيادة ساعات كل موظف.

5. **دارون عجم أوغلو وباسكوال ريستريبو، ربيع 2019.** Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor، Journal of Economic Perspectives، 33(2):3–30. **النوع:** مقالة علمية محكّمة تقدم إطارًا لاقتصاد العمل قائمًا على المهام. **يسند:** أثر الأتمتة في إحلال بعض المهام وخلق مهام أخرى، دون القطع بنتيجة واحدة لجميع الأسواق.

6. **جويل بيكر وآخرون، 2025.** Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity، METR. **النوع:** تجربة عشوائية ذات 16 مطورًا و246 مهمة، منشورة بوصفها بحثًا من الجهة المنفذة. **يسند:** زيادة زمن الإنجاز المقاس بنحو 19% عند السماح بأدوات أوائل 2025، رغم تقديرات المشاركين الذاتية بتوفير الوقت. **الحد:** مطورون أصحاب خبرة على مشروعات ناضجة، وأدوات محددة في وقت محدد.

7. **فريق METR، 24 فبراير 2026.** We Are Changing Our Developer Productivity Experiment Design. **النوع:** تحديث منهجي أولي من فريق البحث نفسه. **يسند:** صعوبات اختيار المشاركين وقياس الوقت مع الوكلاء المتعددين، وعدم صلاحية النتائج اللاحقة لتقدير أثر حديث دقيق. **الحد:** تأمل منهجي لا تجربة تحكّم جديدة تثبت تحسنًا محددًا.

8. **إلينور ويسك ديلون، سونيا جافي، نيكول إيمورليكا، كريستوفر ستانتون، دراسة 2025 وقُبلت للنشر لاحقًا.** Shifting Work Patterns with Generative AI، American Economic Review: Insights؛ ونسخة العمل لدى NBER. **النوع:** تجربة ميدانية عشوائية في 66 شركة وشملت 7137 موظف معرفة. **يسند:** انخفاض زمن البريد بنحو ساعتين أسبوعيًا لدى مستخدمي الأداة الفعليين في النصف الثاني، وانخفاض العمل خارج الدوام. **الحد:** زمن البريد لا يساوي مجموع ساعات العمل؛ ولا يُعاد استخدام البحث هنا بوصفه الحالة الافتتاحية أو الأطروحة المركزية.

9. **غاري بيكر، 1 سبتمبر 1965.** A Theory of the Allocation of Time، The Economic Journal، 75(299):493–517. **النوع:** بحث اقتصادي تأسيسي محكّم. **يسند:** قيمة الوقت بوصفه موردًا ذا تكلفة فرصة بديلة، وليس أصلًا نقديًا يُكتسب بمجرد تقصير مهمة. **الحد:** نموذج تخصيص الوقت على مستوى الاختيار الاقتصادي لا يحسم شروط ساعات العمل التعاقدية وحده.

10. **غالوب، 6 أكتوبر 2026.** AI Benefits at Work Unevenly Distributed، American Job Quality Study. **النوع:** نتائج استطلاع أصلي، جُمعت بيانات 2026 بين 26 يناير و24 مارس. **يسند:** 63% من مستخدمي الذكاء الاصطناعي بالعمل أفادوا بسرعة أكبر، و31% أفادوا بطلب أصحاب العمل مسؤوليات إضافية، ضمن 7845 مستخدمًا من الموظفين الأمريكيين. **الحد:** تقديرات ذاتية على مجتمع محدد، وليست إثباتًا سببيًا.

11. **باحثون في مجلة Nature Human Behaviour، نشر إلكتروني 2025.** Work Time Reduction via a 4-Day Workweek Finds Improvements in Workers’ Well-Being، المجلد 9، ص 2153–2168. **النوع:** دراسة تدخل تنظيمية طولية محكّمة، ببيانات 2896 موظفًا في 141 مؤسسة عبر ست دول وشركات مقارنة. **يسند:** إمكان تخفيض زمن العمل المقصود مع تحسن بعض مقاييس الرفاه. **الحد:** لم تختبر أثر الذكاء الاصطناعي، والمشاركة المؤسسية ليست توزيعًا عشوائيًا عامًا.

12. **هيئة إحصاءات العمل الأمريكية، مرجع منهجي.** What Is Labor Productivity?. **النوع:** شرح رسمي لمفهوم إحصائي. **يسند:** إنتاجية العمل هي الناتج الحقيقي مقسومًا على ساعات العمل، وهو غير ما تساويه الساعات الموفرة ذاتيًا من تكلفة نقدية.

13. **ألكسندر بيك وآدم بلاندين وديفيد ديمينغ، نشر إلكتروني 20 يناير 2026.** The Rapid Adoption of Generative AI، Management Science، 72(10):8440–8456. **النوع:** دراسة مسحية محكّمة في الولايات المتحدة. **يسند:** تقدير إفادات عن توفير زمن يعادل 1.4% من إجمالي ساعات العمل في موجة أواخر 2024. **الحد:** تقدير استطلاعي لا قياس مباشر للأجور أو الإيراد.