Journal of Intelligent Strategic Management
Vol(5), 1-16.
Bumara.ir

Critiquing Excessive Fascination with Artificial Intelligence: A Manifesto for Intellectual Independence and Strategic Wisdom

Mohammad Amin Torabi *
Managing Director, Intelligent Strategic Management Journal, Tehran, Iran; Researcher, Amin Intelligent Management Research Group, Tehran, Iran

Zahra Alipour Darvishi
Editor in Chief, Intelligent Strategic Management Journal, Tehran, Iran

Abstract

The accelerating adoption of artificial intelligence creates meaningful opportunities for analysis, learning, and productivity, while also encouraging a solutionist assumption: that more data and larger models can resolve every complex organizational problem. This editorial does not reject technology; it argues for the primacy of problem framing, human judgment, accountability, and critical dialogue over the appeal of ready made outputs. Through a critical narrative review of research on organizational decision making, human AI interaction, and responsible AI governance, the paper identifies a central risk: the silent delegation of problem definition, success criteria, and evidence interpretation to systems that lack moral responsibility and contextual understanding. It proposes a ten point manifesto for intellectual independence and strategic wisdom, positioning AI as a contestable, auditable collaborator rather than a final authority.

Keywords: Artificial intelligence; intellectual independence; strategic wisdom; decision making; algorithmic governance; human AI interaction

How to Cite: Torabi, M. & Alipour Darvishi, Z. (2026). Critiquing Excessive Fascination with Artificial Intelligence: A Manifesto for Intellectual Independence and Strategic Wisdom. Journal of Intelligent Strategic Management .5(4), 1-16.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.1095



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
© Authors

* **Corresponding Author:** matorabi@iau.ac.ir

Original Research
Received: 2026/08/23
Review: 2026/09/27
Accepted: 2026/10/23
eISSN: 2891-4128

نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند
دوره ۵، شماره ٤، زمستان، ١٤٠٥، ١٦-١
Bumara.ir

نقد شیفتگی افراطی به هوش مصنوعی؛ مانیفستی برای استقلال اندیشه و خرد استراتژیک

محمدامین ترابی*
مدیرمسئول نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند، تهران، ایران و پژوهشگر گروه پژوهشی مدیریت هوشمند امین، تهران، ایران

زهرا علیپور درویشی
سردبیر نشریه مدیریت استراتژیک هوشمند، تهران، ایران

مقاله پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۶/۰۱
بازنگری: ۱۴۰۵/۰۷/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۰۱
eISSN: 2891-4128

چکیده

شتاب کم سابقه در توسعه و به کارگیری هوش مصنوعی، فرصت های جدی برای تحلیل، یادگیری و بهره وری پدید آورده است؛ اما هم زمان، نوعی «شیفتگی راه حل محور» را نیز در سازمان ها تقویت می کند: گویی هر مسئله پیچیده، با دسترسی به داده بیشتر و مدل بزرگ تر حل می شود. این سخن سردبیر، نفی فناوری یا دعوت به تعلل نیست؛ بلکه دفاع از تقدم مسئله، داوری انسانی، مسئولیت پذیری و گفت و گوی انتقادی بر جذابیت پاسخ های آماده است. مقاله با روش مرور تحلیلی و انتقادی، ادبیات تصمیم گیری سازمانی، تعامل انسان و هوش مصنوعی و حکمرانی مسئولانه را بررسی می کند. یافته ها نشان می دهد خطر اصلی، «هوشمند شدن ابزار» نیست، بلکه واگذاری خاموش تعریف مسئله، معیار موفقیت و تفسیر شواهد به سامانه هایی است که نه مسئولیت اخلاقی دارند و نه از زمینه اجتماعی و غایت های سازمانی آگاه اند. بر این اساس، مانیفستی ده بندی برای استقلال اندیشه و خرد استراتژیک پیشنهاد می شود تا هوش مصنوعی به همکار قابل نقد و قابل حسابرسی تبدیل شود، نه مرجع نهایی تصمیم.

کلیدواژه‌ها: هوش مصنوعی؛ استقلال اندیشه؛ خرد استراتژیک؛ تصمیم گیری؛ حکمرانی الگوریتمی؛ تعامل انسان و هوش مصنوعی

استناد به این مقاله: ترابی، محمدامین و علیپور درویشی، زهرا. (۱۴۰۵). نقد شیفتگی افراطی به هوش مصنوعی؛ مانیفستی برای استقلال اندیشه و خرد استراتژیک. مدیریت استراتژیک هوشمند, ۵(۴) , ۱-۱۶.

مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴,۰ منتشر می‌شود.
©نویسندگان

* **نویسنده مسئول:** matorabi@iau.ac.ir

مقدمه

هوش مصنوعی در فاصله ای کوتاه از یک موضوع تخصصی به واژگانی مسلط در جلسات هیئت مدیره، برنامه های تحول و مکالمه های روزمره مدیران تبدیل شده است. گزارش AI Index نشان می دهد استفاده سازمان ها از هوش مصنوعی در سال ۲۰۲۴ به طور چشمگیری افزایش یافته و ۷۸ درصد پاسخ دهندگان، کاربرد آن را در سازمان خود گزارش کرده اند (Stanford HAI, 2025). پژوهش های تازه همچنین از افزایش بهره وری در برخی وظایف دانشی خبر می دهند (Brynjolfsson et al., 2023). این شتاب، همراه با کاهش هزینه و دسترسی بیشتر به ابزارها، وسوسه ای قابل فهم می آفریند: اگر مدل ها می توانند متن تولید کنند، پیش بینی بسازند و الگوهای پنهان را آشکار کنند، چرا تصمیم گیری راهبردی را هرچه بیشتر به آنها نسپاریم؟

پرسش این مقاله در نقطه مقابل این شتاب قرار می گیرد: چه چیزی را، با چه معیاری و تحت مسئولیت چه کسی باید به هوش مصنوعی بسپاریم؟

شیفتگی افراطی به هوش مصنوعی به معنای علاقه به نوآوری نیست. این وضعیت زمانی پدید می آید که فناوری از وسیله ای برای کاوش به داور اعتبار تبدیل می شود. در آن صورت، خروجی روان و سریع مدل با فهم، حقیقت و حکمت اشتباه گرفته می شود. پژوهش درباره مدل های زبانی نسبت به تولید زبان ظاهرا منسجم اما بی تعهد به معنا و واقعیت هشدار داده است (Bender et al., 2021). چنین خطایی در مدیریت خطرناک تر است؛ زیرا تصمیم راهبردی صرفا انتخاب میان گزینه ها نیست، بلکه مستلزم فهم زمینه، تعارض ارزش ها، پیامدهای بلندمدت و پذیرش مسئولیت است.

استقلال اندیشه در این نوشتار به معنای خودبسندگی فردی یا بی اعتنایی به داده و تخصص نیست. استقلال یعنی توانایی حفظ فاصله انتقادی از هر منبع اقتدار، اعم از مدیر، مشاور، داده، الگوریتم یا اجماع بازار، و توانایی پرسیدن اینکه این پاسخ بر چه مفروضاتی ایستاده و چه صدایی را خاموش می کند. خرد استراتژیک نیز فراتر از محاسبه سود کوتاه مدت است: توان تشخیص نسبت میان وسیله و غایت، دیدن پیامدهای مرتبه دوم و انتخاب مسئولانه در شرایط ابهام. این برداشت با تمایز میان بهره برداری از دانش موجود و اکتشاف امکان های تازه هم راستاست (March, 1991). رویکرد تصمیم گیری اداری نیز تأکید می کند که عقلانیت مدیران همیشه در مرزهای اطلاعات، زمان و سازمان قرار دارد (Simon, 1997).

از این رو، هدف سخن سردبیر حاضر سه گانه است: صورت بندی دقیق تر خطرهای شناختی و سازمانی اتکای بی چون و چرا به هوش مصنوعی، تفکیک بهره گیری هوشمندانه از واگذاری نسنجیده، و ارائه اصولی عملی برای حفظ عاملیت انسانی در سازمان های داده محور. این متن بیانیه ای علیه فناوری نیست. برعکس، استدلال می کند ارزش واقعی هوش مصنوعی هنگامی آشکار

می شود که در معماری تصمیم گیری پاسخ گو، آزمون پذیر و چندصدایی قرار گیرد، نه زمانی که با وعده قطعیت جای گفت و گو و قضاوت را بگیرد.

روش تحقیق

این نوشتار از نوع سخن سردبیر تحلیلی و انتقادی است و داده میدانی یا فراتحلیل آماری ارائه نمی کند. روش کار، مرور روایتی هدایت شده و تحلیل مفهومی است. منطق این انتخاب آن است که مسئله اصلی، اندازه گیری یک متغیر منفرد نیست؛ بلکه بازخوانی نسبت میان فناوری، قضاوت و مسئولیت در تصمیم گیری راهبردی است. بنابراین هدف، ساختن چارچوبی برای دیدن مفروضات پنهان حل گرایی فناورانه است، نه ارائه برآورد علّی.

منابع در سه خوشه انتخاب شدند: پژوهش های داوری شده درباره تصمیم گیری سازمانی و همکاری انسان و هوش مصنوعی، پژوهش های مربوط به سوگیری اتوماسیون و آسیب های مدل های زبانی، و اسناد معتبر حکمرانی و مدیریت ریسک از UNESCO، OECD، NISTو اتحادیه اروپا. ملاک انتخاب، اعتبار ناشر یا داوری علمی، ارتباط مستقیم با مسئله، تنوع دیدگاه و قابلیت تبدیل به توصیه مدیریتی بود. بازه زمانی غالب از ۱۹۹۱ تا ۲۰۲۵ است تا هم مبانی نظری یادگیری سازمانی و هم تحولات اخیر هوش مصنوعی مولد پوشش داده شود.

واحد تحلیل، تصمیم راهبردی سازمانی در چهار مرحله است: تعریف مسئله، تولید و ارزیابی گزینه ها، انتخاب و اجرا، و یادگیری پس از تصمیم. در هر مرحله، پرسش تحلیلی این بود که اتکای افراطی به هوش مصنوعی چه وابستگی شناختی یا نهادی ایجاد می کند و چه سازوکارهایی می توانند استقلال اندیشه را حفظ کنند. محدودیت روش آن است که نتایج، گزاره های هنجاری و تفسیری هستند نه ادعاهای تعمیم پذیر آماری؛ بنابراین، مانیفست پیشنهادی باید در صنعت، اندازه سازمان و زمینه فرهنگی هر مورد بومی سازی و آزمون شود.

یافته ها

۱. از توانمندسازی شناختی تا جانشینی خاموش داوری

نخستین یافته آن است که مسئله، دوگانه ساده انسان در برابر ماشین نیست. ادبیات تصمیم گیری نشان می دهد انسان و هوش مصنوعی توانایی های مکمل دارند: سامانه ها در جست و جوی الگو در حجم زیاد داده، سرعت و تکرارپذیری مزیت دارند؛ در مقابل، انسان در تفسیر زمینه، مواجهه با ابهام، تشخیص تعارض ارزش ها و ساختن معنا نقش تعیین کننده دارد (Jarrahi, 2018).

بنابراین، معیار بلوغ دیجیتال نباید حجم واگذاری تصمیم باشد، بلکه کیفیت تقسیم کار و امکان بازبینی دوطرفه است. در طراحی تعامل نیز، راهنماهای انسان و هوش مصنوعی بر ضرورت اطلاع دادن از ظرفیت ها، محدودیت ها و امکان اصلاح خطا تأکید دارند (Amershi et al., 2019).

با این حال، خروجی قابل قبول مدل به آسانی به پاسخ معتبر ترجمه می شود. این لغزش از سه عامل تغذیه می کند: سرعت و فصاحت خروجی، ابهام در منبع و فرایند تولید پاسخ، و فشار سازمان برای ارائه تصمیم فوری.

زمانی که مدیر فرصت یا انگیزه کافی برای بازسازی استدلال ندارد، سامانه به لنگر شناختی تبدیل می شود و احتمال اتکا به برداشت سریع و بررسی نشده افزایش می یابد (Kahneman, 2011). پژوهش çBu inca et al. (2021) نشان می دهد مداخله های طراحی شده برای واداشتن کاربر به اندیشیدن می توانند اتکای بی جا به توصیه الگوریتمی را کاهش دهند. مفهوم سوگیری اتوماسیون نیز تفاوت میان استفاده مناسب، استفاده نادرست و استفاده نکردن از ابزار را برجسته می سازد (Parasuraman & Riley, 1997).

نکته کلیدی این است که استقلال انسانی با امضای نهایی مدیر محقق نمی شود. اگر تعریف مسئله، داده های ورودی، گزینه های قابل مشاهده و معیار امتیازدهی پیشاپیش توسط ابزار یا فروشنده تعیین شده باشد، انسان در حلقه ممکن است فقط به مهر تأیید تبدیل شود. استقلال واقعی مستلزم اختیار انسان و گروه ذی نفع برای تغییر قاب بندی مسئله، اعتراض به معیارها و درخواست شاهدهای متعارض است.

۲. الگوهای آسیب و تدابیر سازمانی

جدول ۱، شش الگوی کلیدی شیفتگی افراطی و تدابیر اصلاح آن را جمع بندی می کند. جدول، هوش مصنوعی را علت یگانه آسیب نمی داند؛ بلکه نشان می دهد آسیب ها در تلاقی قابلیت فنی با طراحی ضعیف فرایند، فشارهای عملکردی و ابهام در پاسخ گویی شکل می گیرند.

جدول ۱. الگوهای شیفتگی افراطی به هوش مصنوعی و تدابیر حفظ استقلال اندیشه

الگوی شیفتگی	خطر راهبردی	تدبیر پیشنهادی
برابردانستن خروجی با فهم	نادیده گرفتن زمینه و پیامدهای مرتبه دوم	ثبت مفروضات، منابع و درجه عدم قطعیت
سوگیری اتوماسیون	کاهش کشف خطا و تضعیف قضاوت حرفه ای	نقطه توقف اجباری و بازبینی مستقل
واگذاری مسئله به فروشنده	وابستگی و قفل شدگی دانشی	مالکیت مسئله، ثبت داده نامه و حق ممیزی
بهینه سازی معیار جانشین	آسیب به ارزش های پنهان و اعتماد ذی نفعان	سبد شاخص ها و ارزیابی ذی نفعان
نمایش حکمرانی	اعتماد کاذب و مسئولیت گریزی	مالک ریسک، مسیر اعتراض و ارزیابی دوره ای
یک صدایی دانشی	حذف دیدگاه های اقلیت و کاهش نوآوری	منبع متنوع، منتقد داده و سناریوی مخالف

تحلیل منابع نشان می دهد پیچیدگی راهبردی با پیش بینی پذیری یکسان نیست. خطای رایج، انتقال موفقیت هوش مصنوعی در پیش بینی یا طبقه بندی به قلمرو انتخاب غایت است. بسیاری از مسائل راهبردی، مسئله های فنی کاملا تعریف شده نیستند؛ مرز مسئله متغیر است، ذی نفعان بر سر معیار موفقیت اختلاف دارند و تصمیم، خود محیط را تغییر می دهد. مدل می تواند احتمال تقاضا را برآورد کند، اما نمی تواند به تنهایی تعیین کند سازمان برای رشد، عدالت، پایداری یا تاب آوری چه نسبتی قائل است. این داوری ها به گفت و گوی سیاسی و اخلاقی و پاسخ گویی مدیریتی نیاز دارند.

Shrestha et al. (2019)ساختارهای واگذاری کامل، تصمیم گیری ترتیبی انسان و هوش مصنوعی و تصمیم گیری تجمیعی را از هم تفکیک می کنند. این تمایز برای مدیریت راهبردی مهم است: هرچه مسئله مبهم تر، پیامد آن گسترده تر و تبیین تصمیم دشوارتر باشد، واگذاری کامل ناموجه تر و ساختارهای ترکیبی قابل اعتراض ضروری تر می شوند. به بیان دیگر، سرعت

یک فضیلت مطلق نیست؛ در تصمیم های پرپیامد، زمان اختصاص یافته به تردید، سناریوسازی و شنیدن صدای مخالف بخشی از کیفیت تصمیم است.

یافته سوم به حافظه سازمانی مربوط است. استفاده مکرر از ابزارهای مولد برای تهیه تحلیل، متن، صورت جلسه و پیشنهاد، اگر بدون مستندسازی استدلال انسانی باشد، سازمان را به مصرف کننده خروجی هایی تبدیل می کند که منطق پیدایش آنها درون سازمان انباشته نشده است. پژوهش درباره الگوریتم های یادگیرنده نیز نشان می دهد که کار سازمانی با بازتوزیع اختیار، مهارت و تفسیر همراه است (Faraj et al., 2018). از سوی دیگر، آسیب در چرخه زندگی مدل می تواند از صورت بندی مسئله و گردآوری داده تا استقرار و بازخورد رخ دهد (Suresh & Guttag, 2021). استقلال اندیشه یک فضیلت فردی صرف نیست؛ قابلیت سازمانی است که با آرشیو تصمیم ها، ثبت فرض ها، مرور پس از اقدام و گردش نقش منتقد ساخته می شود.

۳. مرز میان پیش بینی، تبیین و انتخاب ارزش

یافته چهارم این است که بخش قابل توجهی از شیفتگی افراطی از خلط سه فعالیت متفاوت پدید می آید: پیش بینی، تبیین و انتخاب ارزش. سامانه یادگیرنده ممکن است بر پایه داده های گذشته برآورد کند که چه رخدادی محتمل تر است؛ اما این توانایی به خودی خود توضیح نمی دهد چرا آن رخداد شکل گرفته، کدام سازوکارهای علّی در کارند، یا سازمان باید چه هدفی را بر هدف دیگر ترجیح دهد. در تصمیم راهبردی، پرسش «چه خواهد شد؟» تنها یکی از پرسش هاست. پرسش های «چرا؟»، «برای چه کسی؟» و «آیا باید؟» به فهم زمینه، گفت و گوی ذی نفعان و داوری هنجاری نیاز دارند. پارادوکس اتوماسیون و تقویت نشان می دهد ارزش هوش مصنوعی نه در حذف مدیریت، بلکه در بازطراحی سنجیده نسبت میان قابلیت محاسباتی و قضاوت انسانی است (Raisch & Krakowski, 2021).

تمایز میان این سه فعالیت برای سازمان پیام عملی مهمی دارد. اگر مدل برای پیش بینی ریزش مشتری به کار رود، دقت و پایداری برآوردها مهم است. اما اگر خروجی مدل به مبنای تغییر سیاست قیمت گذاری، حذف یک خدمت یا اولویت بندی گروهی از مشتریان تبدیل شود، پرسش های علّی و ارزشی نیز وارد تصمیم می شوند. در چنین موقعیتی، افزایش دقت مدل نمی تواند جانشین بررسی اثر بر اعتماد، عدالت، شهرت و توان تاب آوری سازمان باشد. ادبیات هوش ترکیبی نیز تأکید می کند ترکیب انسان و سامانه زمانی سودمند است که هر طرف بتواند شواهد و تفسیر طرف دیگر را اصلاح کند، نه اینکه انسان فقط آخرین گام تأیید صوری باشد (Dellermann et al., 2019).

بنابراین، خروجی حرفه ای هوش مصنوعی در مسئله های راهبردی باید از «پاسخ قطعی» به «بسته استدلال» تغییر کند. چنین بسته ای شامل فرض های ورودی، شواهد موافق و مخالف، حساسیت

نتیجه نسبت به تغییر داده، گزینه های کنار گذاشته شده و پرسش های باز است. این تغییر، ابزار را از ماشین پاسخ گو به محرک گفت و گوی راهبردی تبدیل می کند. سازمانی که فقط بهترین گزینه را از مدل مطالبه می کند، امکان مشاهده راه های جایگزین را محدود می سازد؛ اما سازمانی که از مدل می خواهد تفاوت سناریوها و نقاط شکست را آشکار کند، ظرفیت یادگیری خود را توسعه می دهد.

٤. اعتماد سنجیده به جای اعتماد یا بی اعتمادی مطلق

یافته پنجم به مسئله اعتماد مربوط است. واکنش انسان به توصیه الگوریتمی دو قطب ناسالم دارد: گاه افراد صرفا به دلیل برچسب هوشمند، به سامانه وزن بیش از اندازه می دهند و گاه در وظیفه های مبهم یا انسانی، هر توصیه ماشینی را رد می کنند. پژوهش ها هم پدیده ترجیح الگوریتم در برخی زمینه ها و هم بیزاری از الگوریتم در وظیفه های وابسته به قضاوت انسانی را گزارش کرده اند (Logg et al., 2019; Castelo et al., 2019). پس هدف حکمرانی، تولید اعتماد بیشتر نیست؛ هدف، تولید اعتماد متناسب با شواهد و حدود قابلیت است.

اعتماد سنجیده چهار پایه دارد: شفافیت درباره دامنه کاربرد، مشاهده سابقه عملکرد در شرایط واقعی، امکان فهم دلیل توصیه در سطح متناسب با نقش کاربر، و امکان اعتراض و اصلاح. مرور جامع Glikson and Woolley (2020) نشان می دهد اعتماد به هوش مصنوعی پدیده ای صرفا فنی نیست و از ویژگی های سامانه، زمینه وظیفه و ویژگی های کاربر اثر می پذیرد. به همین دلیل، نمایش یک امتیاز کلی دقت یا یک ادعای کلی درباره هوشمندی، راهنمای مناسبی برای تصمیم گیرنده نیست. مدیر باید بداند مدل در کدام گروه ها، زمان ها و شرایط ضعیف تر عمل می کند و در کجا نباید از آن استفاده شود.

برای تبدیل این اصل به عمل، سازمان باید پیش از استقرار، «پروتکل اختلاف» تعریف کند: اگر متخصص انسانی و سامانه به دو نتیجه متفاوت رسیدند، اختلاف چگونه ثبت، بررسی و حل می شود؟ پاسخ حرفه ای نه پذیرش خودکار نظر انسان است و نه اطاعت از مدل؛ بلکه مقایسه مبنای هر دو داوری و بازگشت به داده، زمینه و پیامد است. بازبینی نمونه های اختلاف، ارزش مضاعفی دارد؛ زیرا از یک سو خطاهای مدل را آشکار می کند و از سوی دیگر، سوگیری ها یا قواعد نانوشته تصمیم گیرندگان را قابل مشاهده می سازد.

٥. شکاف پاسخ گویی و ماهیت اجتماعی فنی تصمیم

یافته ششم آن است که مسئولیت پذیری را نمی توان در انتهای زنجیره و فقط در لحظه خطا جست و جو کرد. یک تصمیم مبتنی بر هوش مصنوعی حاصل انتخاب های متعدد است: چه مسئله ای تعریف شده، چه داده ای گردآوری شده، کدام متغیرها نماینده واقعیت فرض شده اند، چه آستانه ای تعیین شده، خروجی چگونه نمایش داده شده و چه کسی اختیار اجرا دارد. جدا کردن مدل از

این زمینه، همان خطای انتزاعی کردن مسئله اجتماعی فنی است که در نقدهای معتبر عدالت الگوریتمی برجسته شده است (Selbst et al., 2019). بنابراین، پرسش پاسخ گویی فقط «چه کسی مقصر است؟» نیست؛ پرسش پیشگیرانه تر این است که چه کسی در هر گام حق تصمیم، حق اعتراض و تکلیف مستندسازی دارد.

شکاف پاسخ گویی زمانی عمیق تر می شود که سازمان، مدل را از یک فروشنده، داده را از منبعی دیگر و تصمیم اجرایی را از واحدی سوم دریافت کند.

در این حالت، هر بازیگر می تواند خطا را به جزء دیگری از زنجیره نسبت دهد. چارچوب های ممیزی الگوریتمی بر ضرورت ارزیابی پیوسته از تعریف مسئله تا استقرار، پایش و بازنشست کردن سامانه تأکید دارند (Raji et al., 2020). معنای مدیریتی این توصیه روشن است: ثبت تصمیم باید شامل نسخه مدل، دوره و منشأ داده، مسئول تأیید، منطق کسب و کاری، گروه های متاثر و نتیجه بازبینی پس از اقدام باشد.

از منظر راهبردی، حکمرانی فقط سازوکار کنترل خطر نیست، بلکه سازوکار حفاظت از توان انتخاب سازمان است. وقتی منطق تصمیم، داده و قرارداد در جعبه سیاه بیرونی انباشته می شود، سازمان ممکن است در ظاهر سریع تر شود اما در واقع توان فهم و تغییر مسیر خود را از دست بدهد. استقلال اندیشه در اینجا با «حاکمیت شناختی» پیوند می خورد: سازمان باید بتواند بداند چه می داند، چه نمی داند، کدام فرض ها را از بیرون گرفته و چگونه می تواند آنها را بازبینی کند.

٦. معماری تصمیم متناسب با سطح پیامد

یافته هفتم نشان می دهد یک الگوی ثابت برای همه کاربردها قابل دفاع نیست. سطح واگذاری، نوع بازبینی و میزان شفافیت باید با پیامد تصمیم تناسب داشته باشد. جدول ۲، یک ماتریس عملی برای طراحی این تناسب ارائه می کند.

در این ماتریس، حرکت از کار عملیاتی به تصمیم تحول آفرین، به معنای افزایش نقش انسان در تعریف مسئله، تفسیر، گفت و گو و پذیرش مسئولیت است؛ نه صرفا افزایش تعداد امضاها.

جدول ۲. معماری پیشنهادی همکاری انسان و هوش مصنوعی بر حسب سطح پیامد تصمیم

سطح تصمیم	نمونه کاربرد	ساختار همکاری انسان و هوش مصنوعی	کنترل ضروری
عملیاتی و تکراری	دسته بندی و پاسخ اولیه	واگذاری محدود با رسیدگی به موارد استثنا	آستانه خطا و پایش دوره ای
تحلیلی و تاکتیکی	پیش بینی تقاضا و اولویت بندی	سامانه پیشنهاد می دهد و متخصص بازبینی می کند	منشأ داده و آزمون حساسیت
راهبردی و پرپیامد	سرمایه گذاری و تخصیص منابع	انسان مسئله را هدایت می کند و سامانه فرضیه می سازد	سناریوی مخالف و بازبینی مستقل
تحول آفرین و نهادی	تغییر مدل کسب و کار و سیاست سازمان	فرایند چندذی نفعی با کمک تحلیلی سامانه	ارزیابی اثر، حق اعتراض و پاسخ گو بودن

۷. حفظ مهارت و ساختن ظرفیت انتقادی

یافته هشتم به اثر هوش مصنوعی بر یادگیری حرفه ای مربوط است. بهره وری فوری نباید با توانمندی پایدار اشتباه گرفته شود. شواهد تجربی نشان می دهند ابزارهای مولد می توانند در برخی وظایف نوشتاری سرعت و کیفیت خروجی را افزایش دهند (.(Noy & Zhang, 2023با این حال، اگر کاربر فقط مصرف کننده متن، تحلیل یا کدی باشد که منطق آن را بازسازی نمی کند، حلقه یادگیری کوتاه می شود. فرد ممکن است کار را سریع تر تحویل دهد، اما توان تشخیص مسئله، ارزیابی کیفیت و اصلاح خطا را به تدریج از دست بدهد. این وضعیت را می توان بدهی شناختی نامید: صرفه جویی امروز در زمان، با هزینه کاهش مهارت فردا جبران می شود.

در سطح سازمانی، این خطر به مهارت زدایی و تمرکز کنترل منجر می شود. مطالعه Kellogg et al. (2020)نشان می دهد الگوریتم ها در محیط کار صرفا ابزار کارآمدی نیستند، بلکه میدان تازه ای برای بازتعریف اختیار، نظارت و مقاومت هستند. بنابراین، برنامه استقرار هوش مصنوعی باید هم زمان برنامه توسعه مهارت باشد. هر نقش در کنار یادگیری استفاده از ابزار، باید تمرین توضیح خروجی، تشخیص مورد استثنا، ساختن سناریوی مخالف و مستندسازی دلیل تصمیم را نیز

دریافت کند. معیار موفقیت آموزش، تعداد کاربران فعال نیست؛ توان کاربران در تشخیص استفاده مناسب و نامناسب است.

ظرفیت انتقادی بدون امنیت روانی پایدار نمی ماند. اگر کارشناس از مخالفت با مدل، مدیر یا اجماع گروهی بیم داشته باشد، حتی سازوکارهای ممیزی نیز به تشریفات تبدیل می شوند. پژوهش Edmondson (1999)نشان می دهد امنیت روانی با یادگیری تیمی پیوند دارد. در زمینه هوش مصنوعی، این اصل یعنی فرد باید بتواند بگوید «نمی دانم»، «با این خروجی موافق نیستم» یا «این داده برای این تصمیم کافی نیست» بدون آنکه مخالفت او به عنوان مقاومت در برابر تحول تفسیر شود.

۸. چرخه یادگیری انتقادی برای استفاده مسئولانه

بر پایه یافته های پیشین، یک فرایند حرفه ای استفاده از هوش مصنوعی باید به صورت چرخه یادگیری انتقادی طراحی شود، نه به صورت خط تولید پاسخ. گام نخست، صورت بندی مسئله است: چه کسی از تصمیم اثر می پذیرد، موفقیت چه معنایی دارد و کدام ارزش ها نباید قربانی شوند؟ گام دوم، تولید و آزمون فرضیه است: مدل چه پیشنهاد می دهد، به چه داده ای تکیه می کند و کدام سناریو نتیجه را تغییر می دهد؟ گام سوم، داوری و اقدام است: چه کسی مسئول تصمیم است، چه صدای مخالفی شنیده شده و مسیر اعتراض چیست؟ گام چهارم، بازنگری پس از اقدام است: نتیجه واقعی چه بود، خطا از داده بود یا مدل یا فرایند و چه چیزی باید در دور بعد تغییر کند؟

مزیت این چرخه در آن است که هوش مصنوعی را از یک دارایی ایستا به یک رابطه یادگیرنده تبدیل می کند. در این رابطه، خطا فقط رخدادی برای پنهان کردن نیست؛ داده ای برای بهبود مدل، فرایند و فهم مدیران است. سازمانی که این چرخه را ثبت می کند، به تدریج کتابخانه ای از موارد استفاده، خطاها، اعتراض ها و راه حل ها می سازد. چنین کتابخانه ای، سرمایه ای راهبردی است؛ زیرا هم قابلیت انتقال تجربه را افزایش می دهد و هم وابستگی به حافظه افراد یا ادعای فروشندگان را کاهش می دهد. این همان مسیر تبدیل ابزار هوشمند به خرد سازمانی است.

بحث و نتیجه گیری

۱. بازتعریف استقلال اندیشه در سازمان هوشمند

بحث اصلی این است که مسئله هوش مصنوعی را نباید به انتخاب میان استفاده یا عدم استفاده فروکاست. پرسش بالغ تر آن است که کدام تصمیم ها، در کدام سطح از ریسک، با چه میزان شفافیت و با کدام سازوکار بازبینی باید با کمک هوش مصنوعی پشتیبانی شوند. چارچوب NISTبا چهار کارکرد حکمرانی، نگاشت، سنجش و مدیریت ریسک مسیر مفیدی برای تبدیل این پرسش به عمل فراهم می کند (National Institute of Standards and

Technology[NIST], 2023). نمایه هوش مصنوعی مولد این نهاد نیز بر خطرهای خاص این دسته از سامانه ها، مانند محتوای ساختگی و حریم خصوصی، تأکید دارد (NIST, 2024). با این همه، اجرای چارچوب فنی به تنهایی کافی نیست؛ زیرا ریسک فقط خطای مدل نیست، بلکه فرسایش قضاوت، تمرکز قدرت و کاهش امکان اعتراض را نیز در بر می گیرد. استقلال اندیشه سه سطح دارد. سطح نخست، استقلال معرفتی است: توان تمایز میان شاهد، استنباط، حدس و زبان متقاعدکننده. سطح دوم، استقلال سازمانی است: وجود فرایندهایی که به کارکنان و ذی نفعان اجازه می دهند فرض ها و توصیه های الگوریتمی را به چالش بکشند. سطح سوم، استقلال نهادی است: کنترل بر داده، قرارداد، قابلیت انتقال، حق حسابرسی و سیاست های استفاده. بدون طراحی هم زمان این سه سطح، انسان در حلقه می تواند پوششی برای واگذاری واقعی اختیار باشد.

این دیدگاه با اصول UNESCOدرباره کرامت انسانی، تناسب، شفافیت، مسئولیت پذیری و نظارت انسانی همسوست (UNESCO, 2021). توصیه OECDنیز بر رشد فراگیر، ارزش های انسان محور، شفافیت و پاسخ گویی تأکید می کند (OECD, 2019). در سطح حقوقی، AI Actاتحادیه اروپا نیز منطق مبتنی بر ریسک را برای برخی کاربردهای هوش مصنوعی وضع کرده است (European Union, 2024). اما ترجمه سازمانی این اصول باید از چک لیست گرایی فراتر رود. سند اخلاقی بدون مالک مشخص، بودجه ارزیابی، معیار توقف و کانال اعتراض بیش از آنکه سپر محافظ باشد، نمایش حکمرانی است.

۲. مانیفست ده بندی برای خرد استراتژیک

۱. مسئله پیش از مدل است. هیچ پروژه هوش مصنوعی نباید پیش از صورت بندی روشن مسئله، ذی نفعان و پیامدهای آن آغاز شود.

۲. پاسخ مدل فرضیه است، نه حکم. هر خروجی مهم باید قابلیت راستی آزمایی، رد و تکمیل داشته باشد.

۳. انسان پاسخ گو فقط تأییدکننده نیست. او باید اختیار تغییر معیار، درخواست داده بیشتر و توقف استفاده را داشته باشد.

۴. ابهام را پنهان نکنید. درجه اطمینان، محدودیت داده، موارد نامناسب استفاده و سناریوهای شکست باید آشکار شود.

۵. معیارهای جانشین را با غایت ها اشتباه نگیرید. کارایی، سرعت و دقت تنها در نسبت با عدالت، اعتماد، تاب آوری و هدف سازمان معنا دارند.

۶. صدای مخالف را طراحی کنید. نقش منتقد داده، بازبین مستقل و سناریوی خلاف فرض مسلط باید جزئی از فرایند باشد.

۷. داده و حافظه را رها نکنید. منشأ داده، تصمیم های گذشته، نسخه مدل و دلایل رد یا پذیرش توصیه ها باید ثبت شوند.

۸. وابستگی را قابل مدیریت سازید. قراردادها باید حق ممیزی، قابلیت انتقال، مرزبندی داده و خروج امن از خدمت را پیش بینی کنند.

۹. سواد انتقادی بخشی از سرمایه گذاری هوش مصنوعی است. آموزش کاربران باید سوگیری اتوماسیون، خطا، حریم خصوصی و شیوه پرسش گری را پوشش دهد.

۱۰. شجاعت نه گفتن به کاربرد نامناسب، شاخص بلوغ است. ارزش آفرینی مسئولانه گاه در عدم استفاده، تعویق یا محدودسازی یک سامانه است.

۳. دلالت های اجرایی برای مدیران، پژوهشگران و نشریات

برای مدیران، توصیه نخست ایجاد دروازه تصمیم بر اساس سطح پیامد است. در کارهای کم خطر و تکراری، اتوماسیون می تواند دامنه وسیع تری داشته باشد؛ اما هرچه تصمیم بر حقوق افراد، تخصیص منابع کمیاب، اعتبار سازمان یا مسیر بلندمدت اثر بیشتری می گذارد، مستندات، بازبینی مستقل و مسئول انسانی نام دار باید الزامی شود. این همان منطق تناسب ریسک است، نه مقاومت در برابر نوآوری. ارزیابی پروژه نیز نباید فقط نرخ پذیرش یا صرفه جویی زمان را بسنجد؛ باید بپرسد آیا کیفیت پرسش ها، تنوع گزینه ها و ظرفیت یادگیری تیم بهتر شده است یا نه.

برای پژوهشگران و مشاوران، وظیفه ای دوگانه وجود دارد: آزمون دقیق ادعاهای فناوری و پرهیز از زبان سازی هیجان زده. پژوهش مدیریت باید از پرسش کدام مدل بهتر است فراتر رود و بپرسد چه چینش قدرت، مهارت و مسئولیتی یک مدل را مفید یا زیان بار می کند. پاسخ گو کردن الگوریتم ها نیز به شفافیت فرایند، امکان بررسی و نسبت روشن میان تصمیم و مسئول نیاز دارد (Kroll et al., 2017). در گزارش گری پژوهش، مرز داده واقعی، داده مصنوعی، تحلیل انسانی و متن تولیدشده با هوش مصنوعی باید روشن باشد تا اعتماد علمی قربانی سهولت تولید محتوا نشود.

برای نشریات تخصصی، استقلال اندیشه در کیفیت داوری، تنوع صداها و اصرار بر شفافیت روش شناسی تجلی می یابد. فناوری های مولد می توانند در ویرایش، بازیابی منابع و سازمان دهی اولیه محتوا یاری رسان باشند، اما نباید جای مسئولیت نویسنده، اصالت استدلال یا داوری آگاهانه را بگیرند. نشریه ای که از هوش مصنوعی سخن می گوید، باید خود نیز نمونه ای از حکمرانی مسئولانه بر دانش باشد: روشن گویی درباره کاربرد ابزارها، بررسی منابع و پاسداشت حق مؤلف و محرمانگی.

جمع بندی

هوش مصنوعی می تواند میدان دید مدیر را گسترش دهد؛ اما نمی تواند بار مسئولیت او را بردارد. نه داده بی طرف است، نه مدل خنثی، و نه خروجی سریع لزوما تصمیم خردمندانه است. آینده مدیریت هوشمند نه در پرستش فناوری و نه در انکار آن، بلکه در ساختن رابطه ای بالغ با آن شکل می گیرد: رابطه ای که در آن ماشین محاسبه می کند، انسان معنا می بخشد، گروه گفت و گو می کند و نهاد پاسخ گو می ماند. از منظر معنا سازی سازمانی، همین گفت و گو و بازاندیشی است که تجربه پراکنده را به فهم مشترک و اقدام قابل دفاع تبدیل می کند (Weick, 1995).

این مانیفست دعوتی است به بازپس گیری پرسش از پاسخ، غایت از ابزار و مسئولیت از ظاهر بی طرف الگوریتم. استقلال اندیشه هزینه پیشرفت نیست؛ شرط آن است. خرد استراتژیک نیز آن لحظه پدیدار می شود که سازمان در برابر پاسخ درخشان یک سامانه، هنوز توان و جسارت پرسیدن داشته باشد: برای چه کسی، با چه پیامدی و به بهای از دست دادن کدام امکان؟

منابع:

Amershi, S., Weld, D., Vorvoreanu, M., Fourney, A., Nushi, B., Collisson, P., ... Horvitz, E. (2019). Guidelines for human AI interaction. Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, pp. 1 to 13. doi:10.1145/3290605.3300233

Bender, E. M., Gebru, T., McMillan Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, pp. 610 to 623. doi:10.1145/3442188.3445922

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023). Generative AI at work. National Bureau of Economic Research Working Paper 31161. doi:10.3386/w31161

Buçinca, Z., Malaya, M. B., & Gajos, K. Z. (2021). To trust or to think: Cognitive forcing functions can reduce overreliance on AI in AI assisted decision making. Proceedings of the ACM on Human Computer Interaction, 5, Article 188, pp. 1 to 21. doi:10.1145/3449287

Castelo, N., Bos, M. W., & Lehmann, D. R. (2019). Task dependent algorithm aversion. Journal of Marketing Research, 56(5), pp. 809 to 825. doi:10.1177/0022243719851788

Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid intelligence. Business and Information Systems Engineering, 61(5), pp. 637 to 643.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), pp. 350 to 383. doi:10.2307/2666999

European Union. (2024). Regulation 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence: Artificial Intelligence Act. Official Journal of the European Union.

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. Information and Organization, 28(1), pp. 62 to 70. doi:10.1016/j.infoandorg.2018.02.005

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. Academy of Management Annals, 14(2), pp. 627 to 660. doi:10.5465/annals.2018.0057

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), pp. 577 to 586. doi:10.1016/j.bushor.2018.03.007

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. Academy of Management Annals, 14(1), pp. 366 to 410. doi:10.5465/annals.2018.0174

Kroll, J. A., Huey, J., Barocas, S., Felten, E. W., Reidenberg, J. R., Robinson, D. G., & Yu, H. (2017). Accountable algorithms. University of Pennsylvania Law Review, 165(3), pp. 633 to 705.

Logg, J. M., Minson, J. A., & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151, pp. 90 to 103. doi:10.1016/j.obhdp.2018.12.005

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), pp. 71 to 87. doi:10.1287/orsc.2.1.71

National Institute of Standards and Technology. (2023). Artificial intelligence risk management framework: AI RMF 1.0. NIST AI 100 1.

National Institute of Standards and Technology. (2024). Artificial intelligence risk management framework: Generative artificial intelligence profile. NIST AI 600 1.

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, 381(6654), pp. 187 to 192. doi:10.1126/science.adh2586

OECD. (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Legal Instrument 0449.

Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. Human Factors, 39(2), pp. 230 to 253. doi:10.1518/001872097778543886

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), pp. 192 to 210. doi:10.5465/amr.2018.0072

Raji, I. D., Smart, A., White, R. N., Mitchell, M., Gebru, T., Hutchinson, B., Smith Lewis, J., & Barnes, P. (2020). Closing the AI accountability gap: Defining an end to end framework for internal algorithmic auditing. Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, pp. 33 to 44. doi:10.1145/3351095.3372873

Selbst, A. D., Boyd, D., Friedler, S. A., Venkatasubramanian, S., & Vertesi, J. (2019). Fairness and abstraction in sociotechnical systems. Proceedings of the 2019 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, pp. 59 to 68. doi:10.1145/3287560.3287598

Shrestha, Y. R., Ben Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision making structures in the age of artificial intelligence. California Management Review, 61(4), pp. 66 to 83. doi:10.1177/0008125619862257

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations. Free Press.

Stanford HAI. (2025). AI Index Report 2025. Stanford University.

Suresh, H., & Guttag, J. V. (2021). A framework for understanding sources of harm throughout the machine learning life cycle. Proceedings of the 2021 ACM Conference on Equity and Access in Algorithms, Mechanisms, and Optimization, pp. 1 to 9. doi:10.1145/3465416.3483305

UNESCO. (2021). Recommendation on the ethics of artificial intelligence. UNESCO.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.