

التمكين الإداري في مؤسسات الدولة العراقية في عصر الذكاء الاصطناعي من تفويض الصلاحيات إلى تمكين الخوارزميات والإنسان معًا

بقلم

الباحث حسين علاوي الحسين
وزارة التربية/ مديرية تربية الرصافة الثالثة



مقدمة: أفق التحول الرقمي والتحدي المؤسسي

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً متسارعاً مع صعود تقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث لم تعد هذه التقنيات مجرد أدوات تقنية مساندة للعمل التقليدي، بل أصبحت شريكاً فاعلاً في صناعة القرار، إدارة العمليات المعقدة، وتحليل البيانات الضخمة. وفي هذا السياق المعاصر، لم يعد مفهوم "التمكين الإداري" محصوراً في إطاره الكلاسيكي المتمثل في منح الصلاحيات للعاملين فقط، بل توسّع مفهومه ثقافياً ووظيفياً ليشمل تمكين الإنسان من استخدام التكنولوجيا بوعي معرفي، وتمكين المؤسسة ذاتها من إعادة تصميم بنيتها الإدارية بما يتلاءم مع بيئة رقمية ذكية.

وفي الدولة العراقية، تبرز هذه الإشكالية بوضوح كصدمة ثقافية وإدارية، إذ تسعى الدولة جاهدة إلى تبني التحول الرقمي، في حين ما تزال كثير من مؤسساتها الحكومية والتعليمية تعمل وفق أنماط إدارية تقليدية موروثية. وهنا يظهر التحدي الحقيقي والمجتمعي: كيف يمكن تحقيق التمكين الإداري الفاعل في بيئة تتقاطع فيها البيروقراطية التقليدية الجوفاء مع متطلبات عصر الذكاء الاصطناعي؟

أولاً: إعادة تعريف مفهوم التمكين الإداري في العصر الرقمي

في الفكر الإداري الكلاسيكي، كان التمكين يرتكز على ثلاثة أبعاد أساسية: تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز الثقة المتبادلة. أما في عصر الذكاء الاصطناعي، فقد اتخذ التمكين أبعاداً أكثر عمقاً وتركيباً لتشمل الجوانب التالية:

1. التمكين المعرفي الرقمي: ويتمثل في بناء قدرة الموظف أو التربوي على فهم الأنظمة الذكية والتعامل معها بوعي وفاعلية.
 2. التمكين التكنولوجي: عبر توفير الأدوات الرقمية المتقدمة التي تتيح للعاملين اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على المؤشرات والبيانات.
 3. التمكين التحليلي: تحويل دور الموظف من مجرد منفذ آلي للأوامر إلى محلل للبيانات وصانع حقيقي للقرار.
 4. التمكين الأخلاقي: وهو البُعد الثقافي والمجتمعي الأهم، المعني بضمان الاستخدام المسؤول والأمن للتقنيات الذكية، خصوصاً في القضايا المرتبطة بالخصوصية، العدالة، وحقوق الأفراد.
- وفي هذا الصدد، يشير الباحث Thomas Davenport إلى أن المؤسسات الذكية لا تعتمد في نجاحها على الخوارزميات المنعزلة، بل على صيغة "تكامل الإنسان والآلة"، حيث يصبح القرار الرشيد نتاجاً للتفاعل الخلاق بين التحليل الرقمي والخبرة البشرية المتراكمة.

ثانياً: واقع الإدارة العراقية بين التحول الرقمي والجمود الثقافي

رغم الخطوات الإيجابية التي اتخذها العراق نحو تفعيل ملف الحكومة الإلكترونية، إلا أن الفجوة الحقيقية لا تكمن في توفير الأجهزة، بل في الفجوة العميقة بين التكنولوجيا المتاحة والعقلية الإدارية التي تديرها. ويظهر هذا الخلل الثقافي والتنظيمي في مظاهر عدة داخل المؤسسات:

1. يتم إدخال الأنظمة الرقمية الحديثة دون إحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية السائدة.
 2. بقاء القرارات الإدارية مركزية ومقيدة، على الرغم من توفر البيانات الرقمية التي تسمح بمرونة أكبر.
 3. استخدام النظام الإلكتروني كبديل شكلي أو "واجهة" للورق، لا كأداة حقيقية لإعادة هندسة العمليات وتطويرها.
- إن هذه المفارقة تؤكد حقيقة مجتمعية وإدارية ثابتة: إن التكنولوجيا المتقدمة لا يمكنها إنتاج إدارة حديثة إذا ظلت العقلية الإدارية التي تقودها عقلية تقليدية جامدة.

ثالثاً: الذكاء الاصطناعي كأداة للتمكين الإنساني لا لإقصائه

يسود في الأوساط الوظيفية والمجتمعية تصور خاطئ مفاده أن الذكاء الاصطناعي سيقصص من قيمة الإنسان أو يحل محله داخل المؤسسة. لكن الأدبيات الإدارية والتربوية الحديثة تؤكد العكس، فالذكاء الاصطناعي يُعد رافعة ومحفزاً للتمكين الإداري إذا تم توظيفه بشكل سليم.

من خلال القدرة العالية على تحليل البيانات الضخمة، تستطيع الأنظمة الذكية دعم القرار الإداري، تقليل مساحات الغموض، تسريع الإجراءات الروتينية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومع ذلك، يبقى القرار النهائي والأصيل بيد الإنسان، نظراً لأن الخوارزميات - مهما بلغت دقتها - تفتقر إلى:

1. الحس الأخلاقي والإنساني.
 2. الفهم السياقي للمشكلات.
 3. القدرة على التقدير الاجتماعي والسياسي والتربوي.
- ويؤكد العالم Daniel Kahneman في هذا السياق أن اتخاذ القرار الرشيد لا يتوقف عند حدود البيانات الصماء، بل يستند بالدرجة الأولى إلى "الحكم البشري" الذي يدمج ببراعة بين العقل والخبرة الحياتية والحدس الإنساني.

رابعاً: التمكين القائم على البيانات (Data-Driven Empowerment)

في البيئات المعاصرة، تخلت الإدارة عن نمط الاعتماد الحصري على الخبرة الشخصية والتخمين، وانتقلت نحو الإدارة بالحقائق والبيانات. هذا التحول يفرض نموذجاً تربوياً ووظيفياً جديداً يقوم على:

1. تمكين الموظف من الوصول السلس إلى المعلومات والمعارف.
 2. تمكينه وتدريبه على فهم هذه البيانات وتحليلها بدقة.
 3. منح الموظف القدرة على اتخاذ قرارات شجاعة ومدعومة بالأدلة العلمية.
- إن تطبيق هذا النموذج (التمكين القائم على البيانات) في المؤسسات العراقية من شأنه أن يساهم بفاعلية في تقويض البيروقراطية، والحد من الروتين المجهد، وتقليل نسب التأخير، وتجنب التقديرات الشخصية والمزاجية غير الدقيقة.

خامساً: التحديات المجتمعية والمؤسسية في البيئة الرقمية العراقية.

يواجه مشروع التحول والتمكين الذكي في العراق مصفوفة من التحديات الثقافية والهيكلية، أبرزها:

1. الأمية الرقمية الإدارية: ضعف امتلاك بعض القيادات الإدارية العليا للمهارات الأساسية اللازمة للتعامل مع الأنظمة والتقنيات الحديثة.
2. مقاومة التغيير: التوجس الثقافي والنفسي لدى بعض الموظفين خوفاً من فقدان السيطرة، أو النفوذ، أو المكانة الوظيفية التقليدية.
3. ضعف البنية التحتية الرقمية: تدني مستويات التجهيز التكنولوجي والشبكي في عدد من المؤسسات الحكومية.
4. غياب التشريعات المنظمة: النقص الواضح في القوانين والتشريعات التي تنظم حوكمة البيانات، وتحمي الخصوصية الرقمية والأمن السيبراني.
5. الاستهلاك الشكلي للتكنولوجيا: الاكتفاء بالمظهر التكنولوجي دون إحداث تغيير جوهري في فلسفة ونمط العمل اليومي.

سادساً: القيادة الرقمية كشرط أساسي للتغيير الثقافي والتربوي

في ظل هذه المعطيات، لم يعد دور القائد الإداري أو التربوي مقتصرًا على توجيه الأوامر وتنظيم المهام الروتينية، بل تحول لزاماً إلى دور "القائد الرقمي". وكما يعبر Satya Nadella، فإن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في العصر الرقمي هي تلك التي تنجح في بناء ثقافة "التعلم المستمر والديناميكي"، بدلاً من الانكفاء على ثقافة "المعرفة الثابتة والجامدة".

إن القيادة الرقمية الواعية في المؤسسات العراقية وقطاعاتها التربوية تقتضي التسليح بـ:

1. الفهم المعمق للتحولات التكنولوجية.
2. القدرة العالية على إدارة التغيير الثقافي والمؤسسي.
3. المهارة في قراءة وتحليل البيانات لاستشراف المستقبل.
4. الاستعداد النفسي والمهني لتفويض القرار وتمكين الصفوف الثنائية من الشباب.

سابعاً: نحو نموذج عراقي مقترح للتمكين الإداري الذكي
من أجل صياغة خارطة طريق وطنية للتمكين الإداري في عصر الذكاء الاصطناعي، نقترح تبني نموذج متكامل
يرتكز على المحاور الاستراتيجية التالية:

المحور	الإجراءات التنفيذية المستهدفة
1. بناء القدرات الرقمية	تصميم برامج تدريبية تخصصية ومستدامة للموظفين والتربويين على استخدام الأنظمة الذكية وتحليل البيانات.
2. تحديث الهياكل التنظيمية	تفكيك الحلقات الزائدة، تقليل المركزية المقيدة، وتعزيز ثقافة فرق العمل المرنة والمستقلة.
3. تطوير البيئة التشريعية	الإسراع في سن القوانين التي تنظم استخدام البيانات الذكاء الاصطناعي، والأخلاقيات الرقمية
4. تعزيز ثقافة الابتكار	خلق بيئة تربوية ومؤسسية حاضنة للمبادرات الرقمية، وتشجيع الأفكار الإبداعية وتكريم أصحابها.
5. ربط الأداء بالبيانات	مغادرة التقييمات الوصفية الخاضعة للمزاجية، واعتماد مؤشرات أداء رقمية وموضوعية (KPIs) مبنية على التحليل الفعلي.

خاتمة: بناء العقول قبل استيراد التقنيات

ختاماً، إن التمكين الإداري في عصر الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد ترف تنظيمي أو خيار إداري ثانوي، بل تحول إلى ضرورة استراتيجية ومجتمعية حتمية لبناء مؤسسات قادرة على البقاء والتكيف في عالم سريع التغير.

إن التحدي الحقيقي والعميق الذي يواجهنا في العراق اليوم لا يكمن في استيراد التكنولوجيا وإدخال الأجهزة الحديثة، بل يكمن في إعادة بناء العقل الإداري والتربوي القادر على استيعاب هذه التكنولوجيا وتوظيفها بفاعلية ونزاهة. فالمؤسسات لا تتغير بتكديس التقنيات، بل تتغير بالعقول المستنيرة التي تديرها وتوجهها لخدمة الإنسان والمجتمع.

وعندما يلتقي الإنسان العراقي المُمكّن معرفياً وثقافياً مع التكنولوجيا الذكية، حينها فقط ستحقق مؤسساتنا القفزة النوعية المطلوبة، لتتحول من أجهزة بيروقراطية جامدة ومستهلكة للوقت، إلى كيانات ديناميكية حية وقادرة على التعلم، التطور، وصناعة مستقبل أفضل. فالتمكين في عصر الذكاء الاصطناعي ليس تحريراً للإنسان من العمل، بل هو تحرير واثمين لقدرته العليا على التفكير والإبداع.

المصادر

1. الأمانة العامة لمجلس الوزراء - جمهورية العراق (2023). الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في العراق (2023 - 2028). بغداد، العراق.
2. السالم، مؤيد سعيد (2019). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مدخل معاصر في إدارة المؤسسات الحكومية. دار وائل للنشر والتوزيع.
3. العايدى، أحمد علي (2024). التمكين الإداري وأثره في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 85-104.
4. الخفاجي، حاكم محسن (2021). الفكر الإداري المعاصر: من البيروقراطية التقليدية إلى الإدارة الذكية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.
6. Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown Spark.
7. Nadella, S. (2017). Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone. HarperBusiness.

تأسس مركز الفيض العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية في بغداد بموجب شهادة التسجيل الصادرة عن الأمانة العامة لمجلس الوزراء -دائرة المنظمات غير الحكومية المرقمة (1J775330) بتاريخ ٢٦/٤/٢٠١٢، وهو مركز علمي بحثي يهتم بإجراء الاستطلاعات والدراسات الميدانية فضلاً عن إعداد الأوراق البحثية والمقالات حول قضايا الحياة المجتمعية للأسرة والمواطن، والدولة بمؤسساتها المختلفة.

- لا يجوز نشر أي من إصدارات المركز ونتائجته العلمية الا بموافقة خطية صريحة ويمكن الاقتباس بشرط ذكر المصدر كاملاً.
- حقوق الطبع والنشر محفوظة لمركز الفيض العلمي لاستطلاع الرأي والدراسات المجتمعية

للتواصل

00964- 7710122232



Alfaydhcenter2011@gmail.com



www.al-faydh.com



العراق - بغداد - الكرادة

