

Smart organizational structures as an approach to empowering administrative human resources: A survey study in the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate

الهيكل التنظيمية الذكية كمدخل لتمكين الموارد البشرية الإدارية: دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية بمحافظة صلاح الدين

م.م غسان جاسم أحمد حسين

Gassan Jasm Ahmed Hussein

كلية الاعمال / جامعة الجنان

Al-Jinan University \ College of Administration

رقم الهاتف: ٠٧٧٠١٨٠٩٤٩١

ggop922@gmail.com

المستخلص:

هدفت البحث إلى استكشاف أثر الهياكل التنظيمية الذكية بأبعادها (المرونة، اللامركزية، تدفق المعلومات، التكامل الرقمي، القيادة التشاركية) في تمكين الموارد البشرية الإدارية بالمديرية العامة للتربية بمحافظة صلاح الدين، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن ذلك تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١٢٠) موظفاً إدارياً من مجتمع بحثي بلغ (٣٠٠) موظف، يمثلون المستويات الوظيفية (مدراء أقسام، مسؤولي شعب، موظفين إداريين)، جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS-v25) من خلال تطبيق أساليب إحصائية متعددة للوصول الى نتائج البحث، كشف البحث عن عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الهياكل الذكية وتمكين الموارد البشرية، ووضع الباحث عدد من التوصيات كان أبرز توصية فهي تعزيز البنية التكنولوجية عبر الاستثمار في التكامل الرقمي، نظراً لضعف تأثيره النسبي مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يتطلب تحديث الأنظمة الرقمية لتحقيق التحول التنظيمي الفعال.

الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية الذكية، تمكين الموارد البشرية الإدارية، المديرية العامة لتربية صلاح الدين.

Abstract:

The research aimed to explore the impact of smart organizational structures, with their dimensions (flexibility, decentralization, information flow, digital integration, and participatory leadership), on empowering administrative human resources at the General Directorate of Education in Salah al-Din Governorate. The research adopted a descriptive and analytical approach. Furthermore, data and information were collected through a questionnaire designed specifically for this purpose. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (120) administrative employees from a research population of (300) employees, representing various job levels (department managers, division heads, and administrative staff). The data were analyzed using the statistical package (SPSS-v25), applying multiple statistical methods to arrive at the research results. The research revealed a number of findings, the most important of which was the existence of a strong positive correlation between smart structures and empowering human resources. The researcher made a number of recommendations, the most prominent of which was strengthening the technological infrastructure by investing in digital integration, given its relative weakness compared to other dimensions. This requires updating digital systems to achieve effective organizational transformation.

Keywords: Smart organizational structures, empowering administrative human resources, General Directorate of Education in Salah al-Din.

المقدمة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة التي يشهدها العصر الرقمي، تواجه المؤسسات - ولا سيما التربوية منها - تحديات غير مسبوقة تتطلب نماذج تنظيمية قادرة على مواكبة تعقيدات البيئة الحديثة، فقد أضحت الهياكل التقليدية الهرمية عاجزة عن تلبية متطلبات الكفاءة والابتكار، مما حدا بالمنظمات الرائدة إلى تبني "الهياكل التنظيمية الذكية" القائمة على المرونة واللامركزية والتكامل التكنولوجي، هذه الهياكل ليست مجرد إعادة ترتيب للعلاقات الإدارية، بل تمثل تحولاً استراتيجياً يعزز تدفق المعرفة ويحفز الاستجابة السريعة للتغيرات. وعلى الصعيد المحلي، تبرز تحديات تمكين الكوادر الإدارية في القطاع التربوي العراقي كحجر أساس لتحقيق الجودة المؤسسية إذ يُعد دمج الهياكل الذكية مع تمكين الموارد البشرية مدخلاً حيوياً لتعزيز المشاركة الفاعلة

واتخاذ القرارات المستنيرة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وبناء بيئات عمل محفزة، وفي هذا الإطار تشكل المديرية العامة للتربية بمحافظة صلاح الدين نموذجاً تطبيقياً مهماً لدراسة هذا التفاعل في بيئة تعليمية تواجه تحديات تنظيمية وتكنولوجية ملحة لذا يهدف هذا البحث إلى رصد أثر تطبيق الهياكل الذكية (بأبعادها: المرونة، اللامركزية، تدفق المعلومات، التكامل الرقمي، القيادة التشاركية) في تعزيز تمكين الموارد البشرية الإدارية (من خلال تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب، فرق العمل، المشاركة في القرار)، مقدماً رؤية تحليلية تدعم صناع القرار في تطوير السياسات التنظيمية.

ومن خلال ما تقدم فقد تضمن البحث أربعة محاور أساسية، المحور الأول منهجية البحث وتضمن المحور الثاني الإطار النظري مفاهيم الهياكل الذكية والتمكين الإداري وأبعادهما وتضمن المحور الثالث الإطار التطبيقي تحليل البيانات واختبار الفرضيات واخيراً المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات في المنظمة التربوية المبحوثة.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التربوية تحديات متزايدة في بيئة العمل المعاصرة، تتطلب منها تبني هياكل تنظيمية مرنة وذكية تُمكن الموارد البشرية الإدارية من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وفي ظل هذه التحديات الإدارية المتزايدة فإن المديرية العامة لتربية صلاح الدين تعد من المنظمات المهمة التي يظهر فيها قصور الهياكل التنظيمية التقليدية وأثره المباشر في تمكين الموظفين الإداريين لأداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة، ومن هذا المنطلق تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر الهياكل التنظيمية الذكية في تمكين الموارد البشرية الإدارية في المديرية العامة للتربية بمحافظة صلاح الدين؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توفر أبعاد الهياكل التنظيمية الذكية (المرونة، المشاركة، تدفق المعلومات، استخدام التكنولوجيا، اللامركزية) في المديرية العامة للتربية؟
٢. ما مستوى تمكين الموارد البشرية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
٣. ما العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الهيكل التنظيمي الذكي وتمكين الموارد البشرية الإدارية؟
٤. هل توجد تأثير للهيكل التنظيمية الذكية على تمكين الموارد البشرية الإدارية في المنظمة المبحوثة؟
٥. ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق الهياكل التنظيمية الذكية في المديرية العامة للتربية؟
٦. ما المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري عبر تطوير الهياكل التنظيمية؟

ثانياً: أهمية البحث:

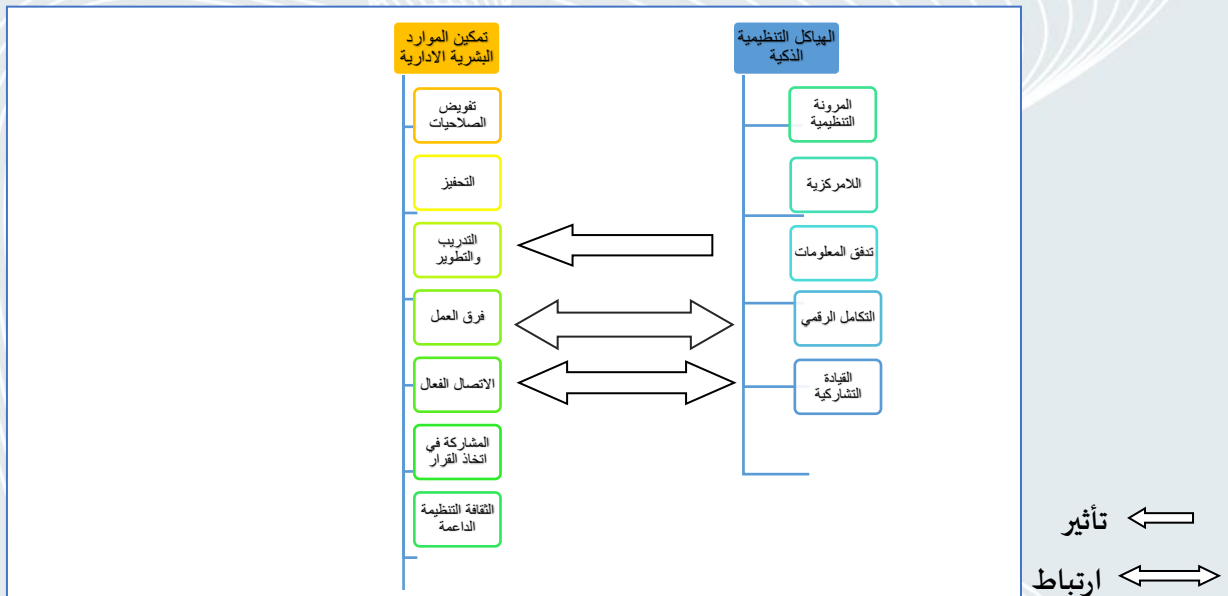
- تبرز أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على علاقة الهياكل التنظيمية الحديثة بتمكين الموارد البشرية الإدارية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وصياغة سياسات تنظيمية أكثر كفاءة داخل المؤسسات التربوية.
- ١- يُبرز دور التمكين الإداري كأحد العوامل الأساسية في تحسين أداء الكوادر الإدارية ورفع كفاءتها.
 - ٢- يساهم في تقديم إطار تطبيقي يساعد صُنّاع القرار في المؤسسات التعليمية على فهم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتمكين الموظفين.
 - ٣- يوفر بيانات ميدانية حديثة تستند إلى آراء عينة من العاملين الإداريين في مديرية التربية، مما يعكس واقعاً عملياً قابلاً للقياس.
 - ٤- يُساعد في توجيه السياسات الإدارية نحو تبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة وذكاءً تتماشى مع متطلبات العصر.
 - ٥- يساهم في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية من خلال الربط بين مفاهيم حديثة مثل "الهيكل الذكي" و"التمكين الإداري".
 - ٦- يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في مجالات تطوير الهياكل الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: أهداف البحث:

- هدف البحث الى تحليل مدى تبني المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين لأبعاد الهياكل التنظيمية الذكية، بما يشمل خصائص مثل المرونة التنظيمية، والانسيابية في اتخاذ القرار، وتوظيف التكنولوجيا، وتدفق المعلومات، والمشاركة الفاعلة.
- ١- هدف البحث الى تشخيص مستوى تمكين الموارد البشرية الإدارية داخل المديرية، من خلال دراسة ممارسات تفويض الصلاحيات، المشاركة في صنع القرار، تنمية القدرات، والدعم المؤسسي، لتحديد مدى توفر بيئة تمكينية محفزة.
 - ٢- هدف الى الكشف عن العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية الذكية وتمكين الموارد البشرية الإدارية، وتحليل مدى التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات بما يوضح الدور الذي تلعبه البنية التنظيمية في تعزيز الكفاءة الإدارية.
 - ٣- هدف الى تحليل تأثير الهياكل التنظيمية الذكية على تمكين الموارد البشرية الإدارية في المنظمة المبحوثة.
 - ٤- هدف الى رصد أبرز المعوقات التي قد تحد من فعالية تطبيق الهياكل التنظيمية الذكية في البيئة الإدارية للتعليم، واقتراح حلول قابلة للتطبيق لتجاوزها وتحقيق فعالية مؤسسية أعلى.
 - ٥- واخيراً تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية لصُنّاع القرار في قطاع التعليم، بهدف تعزيز تبني الهياكل التنظيمية الذكية وتكريس مبادئ التمكين الإداري، بما يساهم في تحسين جودة الأداء الإداري ودعم الابتكار المؤسسي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

- ١- المتغير المستقل: تضمن الهياكل التنظيمية الذكية والتي تعني بأنها الأنظمة الإدارية التي تعتمد على المرونة، والاتصال الفعال، واتخاذ القرار اللامركزي، والاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا في تنظيم العلاقات والعمليات داخل المؤسسة والذي تم قياسه بواسطة الابعاد (المرونة التنظيمية، اللامركزية، تدفق المعلومات، التكامل الرقمي، القيادة التشاركية) (Shihab, ahmed, 2024, 34)
- ٢- المتغير المعتمد: تضمن تمكين الموارد البشرية الإدارية والتي تعني منح العاملين صلاحيات أوسع، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحقيق الشعور بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسة والذي تم قياسه بواسطة (تفويض الصلاحيات، التحفيز، التدريب والتطوير، فرق العمل، الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية الداعمة) (Abdelkarim, et al., 2024, 9) والشكل (١) يوضح متغيرات البحث الأساسية وابعادهما.



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:

- ١- الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الهياكل التنظيمية الذكية بأبعادها وتمكين الموارد البشرية الإدارية.
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية: هنالك تأثير معنوي للهياكل التنظيمية الذكية بإبعادها على تمكين الموارد البشرية الإدارية.
- سادساً: مجتمع وعينة الدراسة
- تضمن مجتمع البحث من الموظفين الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين، والذين يشغلون مناصب إدارية مختلفة مثل: مدراء الأقسام، مسؤولي الشعب، مسؤولي الوحدات، فضلاً عن

عدد من الموظفين الإداريين من ذوي العلاقة بعمليات التنظيم واتخاذ القرار. والبالغ عددهم (٣٠٠) موظف إداري.

ولغرض تمثيل مجتمع البحث تمثيل مناسب للموارد والوقت المتاحة، فقد اختيرت الطريقة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) في اختيار العينة، لضمان تمثيل جميع الفئات الإدارية المختلفة داخل المديرية، فضلاً عن ذلك فقد تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للمستويات الوظيفية (مدير قسم، مسؤول شعبة، موظف إداري)، ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تتناسب مع حجمها من المجتمع الكلي.

ومن خلال ما تقدم، فإنه تم تحديد عينة البحث بـ (١٢٠) موظفاً، موزعين على (30) مدير قسم، (٤٠) مسؤول شعبة، و (٥٠) موظف داري، وقد تم توزيع استبانة البحث عليهم بهدف جمع البيانات المتعلقة بمدى تأثير الهياكل التنظيمية الذكية على تمكين الموارد البشرية الإدارية.

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: تضمنت حدود البحث المكانية بالمديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين.
- ٢- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال العام ٢٠٢٤-٢٠٢٥، إذ تم جمع البيانات وتحليلها خلال المدة من أكتوبر ٢٠٢٤ إلى أبريل ٢٠٢٥.
- ٣- الحدود البشرية: تضمنت بالموظفين الإداريين في مديرية التربية، من مستويات وظيفية مختلفة (مدراء أقسام، مسؤولي شعب، وموظفين إداريين).
- ٤- الحدود الموضوعية: تضمن دراسة الهياكل التنظيمية الذكية باعتبارها مدخلاً لتمكين الموارد البشرية الإدارية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض الوصول الى نتائج البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استمارات الاستبانة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد تضمنت الآتي:

١. الأساليب الإحصائية الوصفية:
 - أ- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وتحديد مستوى الاتفاق أو الرفض.
 ٢. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:
 - أ- اختبار (t-test): لقياس الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل الفروق بين الذكور والإناث أو حسب الدرجة الوظيفية).

- ب- تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA) لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين (مثلاً حسب سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي).
- ت- معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الهياكل التنظيمية الذكية ومتغيرات تمكين الموارد البشرية.
- ث- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لمعرفة أثر الهياكل التنظيمية الذكية كمتغير مستقل على تمكين الموارد البشرية كمتغير تابع.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: الهياكل التنظيمية الذكية (Smart Organizational Structures)

١. المفهوم

ذكر كل من (Alavi & Leidner, 2020,76) & (Zhou, 2021,24) ان الهياكل التنظيمية الذكية هي أنظمة تنظيمية مرنة وديناميكية قابلة للتكيف تعتمد على التكنولوجيا لغرض تدفق المعرفة في المنظمة وتمكنها ذاتياً لغرض التفاعل والتكيف بشكل سريع مع التغيرات البيئية، وتُعرف الهياكل التنظيمية الذكية بأنها نماذج إدارية حديثة تتسم بالمرونة الديناميكية والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، معتمدةً على التكنولوجيا الرقمية وتدفق المعرفة كركيزتين أساسيتين، فهي تتيح للمؤسسات إعادة تشكيل عملياتها وهياكلها السلطوية تقليدياً لتصبح أكثر انسيابية وقدرةً على التكيف، فضلاً عن ذلك فإن الهياكل التنظيمية الذكية تُعد كيانات حية قائمة على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT)، تُمكن المنظمات من معالجة التعقيدات البيئية عبر تحليل البيانات الضخمة في الوقت الفعلي، مما يخلق أنظمة قرارات استباقية قادرة على التنبؤ بالتحديات واستغلال الفرص الناشئة. وفي السياق ذاته، تؤكد (García-Peñalvo et al., 2024, 8) وأن جوهر هذه الهياكل يتمثل في تحويل السلطة الهرمية إلى شبكات تشاركية ذكية تعتمد على منصات رقمية متكاملة، تدعم الابتكار المستمر عبر تمكين فرق العمل ذاتية الإدارة وتسهيل التعلم التنظيمي التكيفي، كما يرى (Lee, 2023, 34) أنها نماذج قائمة على الرقمنة الشاملة والمرونة الاستراتيجية التي تعيد تعريف العلاقات التنظيمية لتصبح قائمة على الشفافية والمرونة الوظيفية، مما يعزز قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل مواردها في ظل الاضطرابات البيئية المتسارعة.

ويرى الباحث ان مفهوم الهياكل التنظيمية الذكية أداة تكمن المنظمة على السيطرة على متغيرات البيئتين والعمل على التكيف مع متغيراتها بشكل يؤمن لها السبق والتميز على نظيراتها فضلاً عن انها أصبحت متطلبا ضروريا في ظل الظروف الجديدة كونه يعمل على ملائمة تلك الظروف بشكل يجعل من المنظمة أكثر استباقا وتميزا

٢. الأهمية

ذكر كل من (Bloom, 2021,76) (Wang et al., 2022, 86) (Sant'Anna, 2025,86) ان أهمية الهياكل التنظيمية الذكية تأتي من كونها:

- ١- ضرورة وذات أهمية كبيرة للمنظمة اذ انها تعمل على تحقيق التكيف البيئي للمؤسسة وتعمل على الاستجابة السريعة للتغيرات التقنية والإدارية.
- ٢- فضلا عن انها تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الهرمية في المنظمة.
- ٣- كما وتأتي أهمية الهياكل الذكية من دورها الحيوي في مواجهة التحديات المعاصرة للمؤسسات التربوية.
- ٤- التكيف مع التحول الرقمي: حيث تُسهّل التكنولوجيا إدارة العمليات التعليمية عن بُعد .
- ٥- تعزيز الكفاءة المؤسسية: عبر تقليل الروتين البيروقراطي وتسريع اتخاذ .
- ٦- تحسين جودة الخدمات التعليمية: من خلال تمكين الوحدات الفرعية من الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين.
- ٧- في السياق التربوي، تُعد هذه الهياكل ضرورية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي وضمان استدامة الأداء المؤسسي

٣. الأهداف

ذكر (Bloom, 2021, 45) ان الهياكل التنظيمية الذكية تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية والتي بدورها تسهم في تعزيز الأداء المنظمة بشكل كلي والتي تتضمن الاتي:

- ٨- تعمل على تعزيز المرونة التنظيمية بشكل يتيح للمنظمة القدرة على التكيف بشكل عاجل مع التغيرات البيئية.
- ٩- تعمل على تقليل المستويات البيروقراطية ذلك من خلال إعادة التصميم للخطوط الخاصة بالسلطة والاتصال بشكل يؤدي الى تسريع اتخاذ القرارات.
- ١٠- تهدف الى دعم الابتكار والتعلم التنظيمي من خلال تمكين فرق العمل الجماعي والعمل على تشجيع بيئة معرفية مفتوحة ومترابطة.
- ١١- كما انها تعمل على تحسين تدفق المعرفة والمعلومات بين تشكيلات المنظمة، من خلال البنى الرقمية والشبكات التفاعلية الداخلية.

٤. الأبعاد

حدد كل من (Lee & Choi, 2019, 312) و (Wang et al., 2022, 463) أبعاد الهياكل التنظيمية الذكية (Dimensions of Smart Organizational Structures) والتي تم اعتمادها كأبعاد لهذا المتغير وهي:

- ١- المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility): والتي تعني قدرة المنظمة على اجراء تكيف سريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، بشكل يتيح لها الاستجابة الفاعلة للفرص والتحديات.
- ٢- اللامركزية (Decentralization): والتي تعني عملية توزيع السلطة واتخاذ القرار على مختلف المستويات الادارية في المنظمة، بشكل يعمل على تحسين سرعة الاستجابة وتشجيع الابتكار.
- ٣- تدفق المعلومات (Information Flow): والتي تشير الى كفاءة وسلاسة عملية انتقال المعلومات داخل المنظمة، بشكل يؤدي الى تحسين التنسيق واتخاذ القرارات المستنيرة.
- ٤- التكامل الرقمي (Digital Integration): والذي يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل يعمل على تحسين العمليات والتواصل داخل المنظمة لغرض تعزيز الكفاءة والابتكار.
- ٥- القيادة التشاركية (Participative Leadership): والتي تعني إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، الامر الذي يؤدي الى التزامهم وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

ثانيًا: تمكين الموارد البشرية الإدارية (Administrative Human Resource Empowerment)

١. المفهوم

ذكر كل من (Chen et al., 2023, 15) و (Khan & Rahman, 2024, 92) أن تمكين الموارد البشرية الإدارية هو عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين على اتخاذ القرارات الاستباقية والمشاركة في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال منحهم الصلاحيات والاستقلالية في تنفيذ المهام المتعلقة بأدوارهم. وهو يُعزّز تحرير إبداع الموظفين وطاقاتهم الكامنة، مما يرفع مستويات الرضا الوظيفي والإنتاجية بشكل مستدام. كما يرى (García-Peñalvo et al., 2024, 7) أن التمكين المعاصر يركز على الرقمنة والبيانات الضخمة، حيث تُسهم منصات العمل التشاركية والذكاء الاصطناعي في تعزيز اللامركزية واتخاذ القرارات المستنيرة. ويرى الباحث أن التمكين يظل ركيزة حيوية لإطلاق المعرفة الفردية وبناء الثقة التنظيمية، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

٢. الأهمية

- حدد (Al-Suwaidi et al., 2024, p. 17) أن أهمية التمكين الإداري المعاصر تكمن في الآتي:
- ١- يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي والرفاهية الرقمية للعاملين، ويرفع إنتاجية المنظمة عبر تحليلات الأداء في الوقت الفعلي.
 - ٢- يبني ثقافة تنظيمية مرنة قائمة على الشفافية الرقمية والعدالة التكنولوجية، مما يحسّن جودة القرارات الإدارية في بيئات العمل الهجينة.
 - ٣- يُحقق فوائد مزدوجة للأفراد والمؤسسات: يرفع الإنتاجية بنسبة ٣٠% (وفق دراسات حالات)، ويعزز الابتكار عبر منصات الأفكار التشاركية، ويطور قادة قادرين على إدارة التحول الرقمي.

٤- يعزز الثقة الرقمية (Digital Trust)، ويحسن صنع القرار المبني على البيانات، ويعمق الشعور بالانتماء عبر تمكين الموظفين من المشاركة في تصميم مستقبل المؤسسة".

٣. الأهداف

حدد (Al-Hassan & Al-Mansoori, 2024, p. 22) الأهداف الرئيسية لتمكين الموارد البشرية الإدارية التي تعزز الكفاءة والمعنى والاستقلالية والتأثير، وينعكس ذلك إيجاباً على القيادة والتحفيز الذاتي ومشاركة القرارات كما يلي:

- ١- تهدف إلى زيادة مستوى المشاركة في اتخاذ القرار عبر منصات ذكية قائمة على الذكاء الاصطناعي
- ٢- فضلاً عن تطوير القدرات القيادية في البيئات الرقمية والهجينة
- ٣- والعمل على رفع كفاءة الأداء والتحفيز الذاتي باستخدام أنظمة تحليل أداء ذاتي في الوقت الفعلي
- ٤- وأخيراً تهدف إلى تعزيز الثقة المتبادلة من خلال آليات الشفافية الرقمية واللامركزية"

٤. الأبعاد

وفقاً لدراسات (Rodríguez-Sánchez et al., 2023، ٢٣) و (Chen & Lee, 2024، ٤٥) حددت أبعاد التمكين الإداري المعاصر بالاتي:

- ١- تفويض الصلاحيات الذكية: (Smart Delegation) منح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات عبر منصات رقمية لامركزية، مع دعمها بأنظمة ذكاء اصطناعي لتقييم المخاطر، مما يعزز المسؤولية والثقة.
- ٢- التحفيز الديناميكي: (Dynamic Motivation) توفير حوافز مادية ومعنوية قائمة على تحليل البيانات السلوكية، مثل أنظمة المكافآت التلقائية المرتبطة بمؤشرات الأداء الفردي والجماعي.
- ٣- التدريب الرقمي: (Digital Upskilling) تعزيز المهارات عبر منصات تعليمية تكيفية (مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي)، تركز على المهارات المستقبلية كالتحليل الرقمي وقيادة الفرق الافتراضية.
- ٤- فرق العمل الذكية: (Smart Team Collaboration) تشجيع العمل الجماعي عبر أدوات التعاون الافتراضي (مثل Microsoft Teams, Miro) المدعومة بالذكاء الاصطناعي لتحسين تدفق المعرفة واتخاذ القرارات الجماعية.
- ٥- الاتصال الشفاف بالوقت الفعلي: (Real-Time Transparency) إنشاء قنوات اتصال مباشرة وتفاعلية (مثل منصات Town hall الرقمية التي تدعم الشفافية عبر مشاركة البيانات التنظيمية الحيوية فوراً).
- ٦- المشاركة في القرارات المعتمدة على البيانات: (Data-Driven Participation) إشراك الموظفين في صنع القرار عبر منصات تحليل مشتركة تتيح الوصول إلى البيانات التنبؤية وتصور السيناريوهات.

٧- الثقافة التنظيمية المرنة: (Agile Culture) بناء بيئة داعمة للابتكار عبر تبني منهجيات (مرنة) مثل (Scrum, OKRs) وتشجيع التجريب السريع والتعلم من الفشل.

المبحث الثالث: إطار البحث التطبيقي

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١- التحليل الوصفي للمتغير المستقل

نتائج الجدول (١) وضحت التحليل الاحصائي لأبعاد الهياكل التنظيمية الذكية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد المتغير ما بين (٣,٦٨-٣,٩٥)، بوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٠)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٦%)، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالحد المحايد (٦٠%)، مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم مستوى إيجابي مرتفع نسبياً اتجاه توافر أبعاد هذا المتغير في المديرية المبحوثة، فضلاً عن ذلك فقد تراوحت قيم الانحراف المعياري للابعاد بين (0.66-0.73) وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يدل على تجانس الآراء وتوافق التوجهات بين أفراد العينة، ويُعزز من مصداقية البيانات المتحصّل عليها، ومن حيث مستوى الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية، جاءت النتائج على النحو التالي

جدول (١) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
1	79.00%	٠,٧١	3.95	تدفق المعلومات
2	77.00%	٠,٦٨	3.85	المرونة التنظيمية
3	75.80%	٠,٦٦	3.79	القيادة التشاركية
4	74.40%	٠,٧٠	3.72	اللامركزية
5	73.60%	٠,٧٣	3.68	التكامل الرقمي
		٠,٧٠	٣,٨٠	البعد بشكل كلي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى مخرجات (spss)

١- حصل بُعد "تدفق المعلومات" على المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩٥) وأهمية نسبية (٧٩%)، وهو ما يعكس فاعلية قنوات الاتصال الداخلي وسلاسة نقل المعلومات بين مفاصل المديرية، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على قدرة المؤسسة في دعم اتخاذ القرار والتنسيق الفعال بين الوحدات التنظيمية.

- ٢- أما بُعد "المرونة التنظيمية" فقد جاء بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (٣,٨٥) وأهمية نسبية (٧٧%)، مما يشير إلى وجود قدرة واضحة لدى المديرية في التكيف مع التغيرات المحيطة والاستجابة الفاعلة لها، وهي سمة أساسية للهيكل الذكية.
- ٣- واحتل "القيادة التشاركية" المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٣,٧٩) وأهمية نسبية (٧٥,٨%)، وهو ما يؤكد أن القيادات الإدارية في المديرية تسعى إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، بما يساهم في زيادة الدافعية وتعزيز الانتماء الوظيفي، إلا أن هذا البعد يمكن تعزيزه بدرجة أكبر.
- ٤- بينما حل بُعد "اللامركزية" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٣,٧٢) وأهمية نسبية (٧٤,٤%)، ويظهر ذلك أن توزيع الصلاحيات لا يزال عند مستوى مقبول ولكنه بحاجة إلى مزيد من الدعم لضمان فاعلية أكبر في صناعة القرار.
- ٥- وأخيراً، جاء بُعد "التكامل الرقمي" في المرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (٣,٦٨) وأهمية نسبية (٧٣,٦%)، مما يُعد مؤشراً غير مرضٍ نسبياً لكون هذا البعد يمثل حجر الأساس في التحول إلى الهياكل الذكية. وقد يشير هذا إلى ضعف في تبني التطبيقات الرقمية أو نظم المعلومات الحديثة داخل المديرية، مما يستوجب إجراء مراجعة شاملة لبنية التكنولوجيا والإدارة الرقمية فيها.
- وبناءً على ما تقدم، فإن هذه النتائج تؤكد أن المديرية تمتلك خصائص واضحة للهيكل التنظيمية الذكية، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات والمرونة، إلا أنها بحاجة إلى تعزيز الجانب الرقمي وتوسيع آليات القيادة التشاركية واللامركزية، من أجل تحقيق تكامل مؤسسي أكثر فاعلية يدعم الأداء الإداري والاستراتيجي.

٢- التحليل الوصفي للمتغير المعتمد

أظهرت نتائج الجدول (٢) التحليل الإحصائي لأبعاد متغير تمكين الموارد البشرية الإدارية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول أبعاد هذا المتغير ما بين (3.50-4.15)، بوسط حسابي كلي بلغ (3.79)، وبأهمية نسبية بلغت (76%)، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالحد المحايد البالغ (٦٠%)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية بدرجة ملحوظة اتجاه مستوى تمكين الموارد البشرية الإدارية في المؤسسة، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.42-0.52)، وهي مؤشرات تعكس انخفاضاً نسبياً في تشتت الإجابات، مما يعزز من اتساق آراء العينة وتجانسها.

جدول (٢) نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	83.0%	0.46	4.15	المشاركة في اتخاذ القرار
2	80.4%	0.44	4.02	تفويض الصلاحيات
3	76.8%	0.45	3.84	الاتصال الفعال
4	75.6%	0.42	3.78	التحفيز
5	73.8%	0.48	3.69	فرق العمل
6	71.8%	0.52	3.59	التدريب والتطوير
7	70.0%	0.50	3.50	الثقافة التنظيمية الداعمة
—	76.0%	0.47	3.79	البُعد بشكل كلي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات (spss)

وفيما يخص ترتيب الأبعاد بحسب الأهمية النسبية، جاءت النتائج كما يلي:

- ١- تُشير النتائج إلى أن بُعد "المشاركة في اتخاذ القرار" قد تصدر باقي الأبعاد بوسط حسابي (٤,١٥) وأهمية نسبية (٨٣%)، وهو ما يُعبر عن وعي إداري بأهمية إشراك العاملين في عملية صنع القرار، وما لذلك من أثر في رفع روح المسؤولية والانتماء التنظيمي، كما يعكس ذلك وجود توجهات إدارية تشجع على توزيع السلطة وتعزيز مبدأ المشاركة الفاعلة، وهو أحد المؤشرات الجوهرية لبيئة العمل التمكينية.
- ٢- أما بُعد "تفويض الصلاحيات" فقد جاء في المرتبة الثانية (٤,٠٢) وبأهمية نسبية (٨٠,٤%)، مما يشير إلى منح الموظفين حرية التصرف ضمن نطاق واجباتهم، ويُعزز الثقة والاعتماد الذاتي في أداء المهام.
- ٣- وجاء "الاتصال الفعال" في المرتبة الثالثة، وهو مؤشر على وجود بيئة تواصلية منفتحة إلى حدٍّ ما تسمح بتبادل المعلومات والآراء، مما يُسهم في دعم الفهم المشترك واتخاذ قرارات رشيدة.
- ٤- في حين أن بعدي التحفيز وفرق العمل جاء في المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، ما يدل على وجود أرضية جيدة لكنها بحاجة إلى مزيد من التعزيز في بيئة العمل الجماعي والحوافز.
- ٥- في المقابل، فإن بُعدي "التدريب والتطوير" والثقافة التنظيمية الداعمة احتلّا المرتبتين السادسة والسابعة على التوالي، بمتوسطات حسابية (٣,٥٩) و(٣,٥٠) وأهمية نسبية (٧١,٨%) و(٧٠%)، ما يعكس نقاط ضعف نسبية. ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود برامج تطوير مهني كافية أو ثقافة تنظيمية تحتضن التغيير والابتكار، مما قد يُعيق النمو المهني للموارد البشرية ويقلل من فاعلية التمكين.

ويُلاحظ مما تقدم وجود فجوة مقدارها ٠,٦٥ نقطة بين أعلى وأدنى وسط حسابي للأبعاد، ما يعكس تفاوتاً واضحاً في تطبيق مؤشرات التمكين الإداري داخل المؤسسة، وتستدعي هذه الفجوة تحليلاً معمقاً للسياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر في هذه الأبعاد، خصوصاً أن بعض الأبعاد (مثل الثقافة التنظيمية) تُعد مكونات بنيوية تؤثر في سلوكيات العمل على المدى البعيد.

إن النتائج بشكل عام تُشير إلى أن المديرية العامة لتربية صلاح الدين تمتلك مقومات بيئة تمكينية جيدة، لا سيما في مجال المشاركة وتفويض الصلاحيات، إلا أن استمرار تطوير عناصر التدريب، وتوفير ثقافة تنظيمية محفزة، يشكل أولوية ضرورية لتعزيز فاعلية التمكين الإداري وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والتميز الوظيفي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

١- تحليل العلاقة الإحصائية بين المتغيرات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهياكل التنظيمية الذكية بإبعادها وتمكين الموارد البشرية الإدارية".

وقد أظهرت النتائج أن:

- معامل الارتباط الكلي بلغ ($R = 0.74$)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($p < 0.01$).
- وهذا يشير إلى علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة تطبيق الهياكل التنظيمية الذكية في المديرية المبحوثة (مثل تحسين المرونة، واللامركزية، وتدفق المعلومات)، زاد بالمقابل مستوى تمكين الموارد البشرية الإدارية (مثل المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، التحفيز...).

بعبارة أخرى، تمثل الهياكل التنظيمية الذكية بيئة حاضنة تسهل للموظفين الإداريين المشاركة والتأثير، وتخلق ثقافة عمل تعزز الثقة، مما يدعم قدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة وتحمل المسؤولية.

أما فيما يخص تحليل العلاقات بين الأبعاد الفرعية وتمكين الموارد البشرية الإدارية فقد أظهرت النتائج الآتي:

جدول (٣) نتائج الارتباط الخاص بالأبعاد

البعد	قيمة الارتباط (R)
تدفق المعلومات	0.78
القيادة التشاركية	0.71
المرونة التنظيمية	0.69

اللامركزية	0.65
التكامل الرقمي	0.60
المتغير بشكل كلي	٠,٧٤

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات (spss)

نتائج الجدول (٣) وضحت الاتي:

- أقوى علاقة كانت بين "تدفق المعلومات" وتمكين الموارد، مما يدل على أن التواصل الداخلي الفعال هو المحرك الأهم في تعزيز التمكين الإداري.
 - العلاقة القوية مع "القيادة التشاركية" و"المرونة" تعكس دور الإدارة التفاعلية والقدرة على التكيف في دعم المبادرات الفردية والجماعية.
 - العلاقة المتوسطة مع "اللامركزية" توضح أن تفويض السلطة موجود ولكن يحتاج إلى مزيد من التطوير.
 - أما "التكامل الرقمي" فجاءت علاقته أضعف، مما يعني أن ضعف البنية التكنولوجية قد يُعيق الاستفادة الكاملة من مزايا الهياكل الذكية.
- مما تقدم فإنه تشير نتائج تحليل العلاقة بين أبعاد الهياكل التنظيمية الذكية وتمكين الموارد البشرية الإدارية إلى أن كفاءة تدفق المعلومات تمثل العامل الحاسم في دعم بيئة العمل التمكينية، حيث يعكس ذلك أهمية وجود نظام اتصالي داخلي فعال في تعزيز الفهم المشترك وسرعة اتخاذ القرار، كما أظهرت الأبعاد الأخرى مثل القيادة التشاركية والمرونة التنظيمية دورًا محوريًا في تهيئة بيئة مرنة ومحفزة تدعم المشاركة والابتكار، وهو ما يؤكد أهمية التفاعل القيادي والتكيف المؤسسي في تمكين العاملين بالمقابل، فإن التأثير المتوسط لبعد اللامركزية يشير إلى أن تفويض الصلاحيات لا يزال محدودًا ويستلزم مراجعة تنظيمية لتعزيزه، أما ضعف العلاقة مع التكامل الرقمي فيكشف عن فجوة تكنولوجية قد تُعيق تفعيل الهياكل الذكية بصورة متكاملة، مما يستدعي من الإدارة الاستثمار الجاد في البنية الرقمية لضمان تحقيق التكامل التنظيمي المطلوب. وبذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسة الأولى بصيغتها الموضوعية.

٢- تحليل التأثير (الفرضية الثانية)

نص الفرضية الثانية: هنالك تأثير معنوي للهياكل التنظيمية الذكية بإبعادها على تمكين الموارد البشرية الإدارية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار مدى تأثير متغير الهياكل التنظيمية الذكية (المتغير المستقل) على متغير تمكين الموارد البشرية الإدارية (المتغير التابع). وقد أظهرت نتائج الجدول (٤) ما يلي:

جدول (٤) تفسير نتائج الارتباط

المؤشر	القيمة	التفسير
معامل الارتباط (R)	0.74	يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين.
معامل التحديد (R ²)	0.55	يفسر ٥٥% من التغير في تمكين الموارد البشرية بالإرجاع إلى الهياكل التنظيمية الذكية.
قيمة (F)	48.9	دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p < 0.01$) ، ما يؤكد صلاحية النموذج.
معادلة الانحدار	$Y = 0.68X + 0.72$	كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الهيكل التنظيمي الذكي تُقابلها زيادة بمقدار ٠,٦٨ وحدة في التمكين الإداري.

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات spss

تشير النتائج إلى أن الهياكل التنظيمية الذكية تؤثر تأثيراً معنوياً وموجباً في مستوى تمكين الموارد البشرية الإدارية في المنظمة المبحوثة، ويُعد هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه مكونات الهيكل الذكي في تهيئة بيئة تنظيمية محفزة على التمكين والمشاركة الفعالة، اما على مستوى على الابعاد فقد جاءت نتائج التحليل في الجدول (٥) بالاتي.

جدول (٥) نتائج تحليل التأثير على مستوى الابعاد

البعـد	معامل (β) التأثير	R ²	قوة التأثير	التفسير
تدفق المعلومات	0.78	0.61	▲▲▲▲ (أقوى)	فاعلية الاتصال الداخلي تعزز الثقة وسرعة الإنجاز.
القيادة التشاركية	0.71	0.50	▲▲▲	إشراك العاملين يعزز الانتماء والالتزام.
المرونة التنظيمية	0.69	0.48	▲▲▲	التكيف مع الظروف يعزز قدرة الموظفين على اتخاذ القرار.
اللامركزية	0.65	0.42	▲▲	توزيع الصلاحيات جيد لكن بحاجة إلى توسعة.

التفسير	قوة التأثير	R ²	معامل (β) (التأثير)	البعد
ضعف البنية التكنولوجية يحد من كفاءة التمكين.	(أضعف) ▲	0.36	0.60	التكامل الرقمي

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات (spss)

وضحت النتائج هذه أن

- هنالك دلالة معنوية قوية ($p < 0.01$)
- وقيمة معامل تحديد جيدة ($R^2 = 0.55$)
- قوة تأثير معتبرة لمعظم الأبعاد، خصوصاً "تدفق المعلومات" و"القيادة التشاركية" وان هذه النتائج جاءت لتؤكد أن البنية التنظيمية الذكية لا تقتصر على الجانب الشكلي للمنظمة المبحوثة فحسب، بل تسهم عملياً في تطوير أداء الموارد البشرية، من خلال تعزيز التفاعل، وبناء الثقة، وتحسين بيئة اتخاذ القرار، كما وتُشير هذه النتائج إلى أن تبني الهياكل التنظيمية الذكية يمثل مدخلاً فعالاً لتعزيز التمكين الإداري، حيث تسهم هذه الهياكل في خلق بيئة تنظيمية مرنة وتفاعلية، تُمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشعور بالانتماء المؤسسي. ومع ذلك، فإن ضعف التكامل الرقمي يتطلب تدخلاً إدارياً عاجلاً لتحديث البنية التكنولوجية وضمان تطبيق متكامل لمفهوم "الهيكل الذكي، ومن خلال ما تقدم فأنتنا نقبل الفرضية الثانية بصيغتها الموضوعية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. وجود علاقة ارتباط قوية بين الهياكل التنظيمية الذكية وتمكين الموارد البشرية الإدارية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مما يدل على أن البنية التنظيمية الحديثة تمثل عاملاً حاسماً في دعم وتحفيز الكوادر الإدارية وتعزيز كفاءتهم.
٢. الهياكل التنظيمية الذكية تفسر ما نسبته (٥٥%) من التغير في مستوى التمكين الإداري، وهو ما يشير إلى أن تطوير الهيكل التنظيمي يُعدّ مدخلاً استراتيجياً لرفع جودة الأداء المؤسسي، وتوسيع صلاحيات الموظفين، وتحقيق الاستقلالية في العمل.
٣. تدفق المعلومات هو البُعد الأكثر تأثيراً في تعزيز التمكين الإداري، الأمر الذي يُبرز أهمية بناء قنوات تواصل فعالة، واضحة، وسريعة داخل المنظمة لضمان التنسيق وتبادل المعرفة بين الأقسام والوحدات التنظيمية.

٤. القيادة التشاركية والمرونة التنظيمية تمثلان دعامتين أساسيتين في تحقيق التمكين المؤسسي، من خلال تعزيز بيئة اتخاذ القرار الجماعي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والإدارية.
٥. اللامركزية أظهرت تأثيراً متوسطاً، مما يدل على وجود ممارسات جيدة في تفويض الصلاحيات، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتمكين أوسع، وخاصة في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا.
٦. التكامل الرقمي كان الأضعف من حيث التأثير، مما يعكس تحدياً حقيقياً أمام تطبيق الهيكل الذكي بصورة متكاملة. ويُستنتج من ذلك أن ضعف البنية التكنولوجية يُعيق تفعيل نظم العمل الذكي ويحدّ من فرص التحول الرقمي داخل المؤسسة.
٧. تمكين الموارد البشرية الإدارية كان بمستوى جيد نسبياً، وتركز بشكل أكبر في أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، لكنه كان أقل وضوحاً في أبعاد التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية الداعمة، مما يشير إلى حاجة مستمرة لتطوير قدرات العاملين وتهيئة بيئة مؤسسية تشجع على التغيير والابتكار.
٨. التباين في مستوى تطبيق أبعاد الهيكل الذكي والتمكين يدل على وجود فجوات تنظيمية تحتاج إلى معالجة، إذ أن غياب التوازن بين الأبعاد يؤثر على فاعلية التطبيق ويُقلل من كفاءة النتائج المرجوة من التحول التنظيمي.
٩. الهياكل التنظيمية الذكية تشكل إطاراً استراتيجياً ديناميكياً لتعزيز التمكين الإداري، حيث تُظهر الأدبيات أن مرونة الهيكل يُمكنان الموارد البشرية من الاستجابة السريعة للتحديات، بينما تدعم اللامركزية والقيادة التشاركية تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار. كما أن التكامل الرقمي يُعد حجر أساس لبناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والكفاءة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والابتكار لدى الموظفين.
١٠. التمكين الإداري عملية تأزريه تتطلب تكامل الأبعاد الهيكلية والسلوكية، إذ يُبرز الإطار النظري أن تفعيل أبعاد الهياكل الذكية (كالمشاركة والمرونة) لا يكفي لتحقيق التمكين دون توازن مع الأبعاد السلوكية مثل التدريب والتطوير والثقافة التنظيمية الداعمة إذ ان التمكين يعد نتاجاً لتفاعل الهيكل التنظيمي المُحفّز مع سياسات تنمية القدرات والتحفيز، مما يخلق حلقةً إيجابيةً تعزز الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز تطبيق الهياكل التنظيمية الذكية بشكل متكامل، من خلال مراجعة وتصميم الهيكل التنظيمي بما يضمن المرونة، تقليل البيروقراطية، وتوزيع الصلاحيات بشكل فعال بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢. التركيز على تطوير قنوات الاتصال الداخلي، من خلال اعتماد تقنيات حديثة لإدارة المعرفة والمعلومات) مثل أنظمة إدارة المعلومات الإدارية (MIS) لضمان تدفق سريع وفعال للمعلومات بين الأقسام، بما يعزز سرعة الاستجابة ودقة اتخاذ القرار.
٣. توسيع ممارسات القيادة التشاركية داخل المديرية، عبر إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار ووضع السياسات التنظيمية، لما لذلك من أثر واضح في تعزيز الانتماء المؤسسي والدافعية نحو الإنجاز.
٤. تفعيل اللامركزية الإدارية بشكل أوسع، وذلك من خلال منح صلاحيات أوسع للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا، مع تحديد واضح للمسؤوليات بما يضمن الانضباط وتحقيق التوازن بين السلطة والمساءلة.
٥. الاستثمار في البنية التكنولوجية والتحول الرقمي، عبر إدخال الأنظمة الإلكترونية المتكاملة لأتمتة الإجراءات الإدارية، وأرشفة الملفات، وتسهيل الخدمات الإدارية، مما يدعم تطبيق الهيكل الذكي بشكل فعال ومستدام.
٦. إعداد برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة، موجهة للموظفين الإداريين، تركز على المهارات القيادية، التكنولوجية، وحل المشكلات، بما يرفع من جاهزية الكادر الإداري للتعامل مع تحديات التغيير.
٧. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين، من خلال غرس قيم الثقة، والانفتاح، والشفافية، والابتكار في بيئة العمل، والعمل على بناء مناخ تنظيمي يشجع على المبادرة الفردية والعمل الجماعي.
٨. تنفيذ تقييم دوري لمدى فاعلية تطبيق أبعاد الهيكل الذكي، وربطها بمستوى التمكين الإداري، وذلك عبر أدوات تشخيص داخلية (مثل استبيانات الأداء والتمكين)، لضمان التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
٩. تخصيص وحدة تنظيمية ضمن الهيكل الإداري تُعنى بتطوير وتقييم الهياكل الذكية، ومتابعة تنفيذ سياسات التمكين الإداري، بما يضمن انسجام الخطط التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمديرية.
١٠. تشجيع البحث والتطوير التنظيمي داخل المديرية، عبر تحفيز الموظفين على تقديم مقترحات تطويرية، وإنشاء برامج تحفيزية للأفكار الإبداعية التي تساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية والتمكين.

المصادر (References):

- 1- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2020). Knowledge management and organizational intelligence. MIS Quarterly.
- 2- Abdelkarim, S., Abderrahim, B., Said, D., & Houcine, H. (2024). The impact of administrative empowerment of employees in enhancing the adoption of human resources governance principles according to ISO

- 30804 standard. International Journal of Professional Business Review, 9(10), 1–25. Dialnet.
- 3- Al-Hassan, S., & Al-Mansoori, R. (2024) 'Digital Empowerment in the AI Era: A New Paradigm for Arab Administrative Leadership' Journal of Organizational Excellence, 18(3), 15-30 'https://doi.org/10.1108/JOE-01-2024-0025.
 - 4- Al-Mahrouq, S., & Al-Hawajreh, K. (2024) 'Digital Empowerment in Arab Organizations: Leadership Agility in Crisis' International Journal of Human Resource Management, 35(2), 30–52 ' <https://doi.org/10.1080/09585192> ,2023 2298765.
 - 5- Al-Suwaidi, M., Al-Mansoori, R., & Ahmed, K. (2024) 'Digital Empowerment in the AI Era: Impacts on Arab Organizational Sustainability' Journal of Sustainable Development, 37(4), 10–25 ' <https://doi.org/10.5539/jsd.v37n4p10>
 - 6- Bloom, N. (2021). Decentralization as a mechanism for increasing organizational agility. Journal of Organizational Behavior, 42(1), 30–60. <https://doi.org/10.1002/job.2487>.
 - 7- Chen, L., Zhang, Y., & Zhou, M. (2023) 'Digital Empowerment and Managerial Decision-Making Agility' Journal of Organizational Behavior, 44(3), 10–25 ' <https://doi.org/10.1002/job.2678>.
 - 8- Chen, L., & Lee, S. (2024) 'Data-Driven Motivation Systems: From Theory to Algorithm. Human Resource Management Journal, 29(1), 30–45. 'DOI:10.1111/hrmj.12456.
 - 9- García-Peñalvo, F. J., Conde, M. Á., & Matellán-Olivera, V. (2024) Digital Leadership Platforms and Collaborative Innovation' International Journal of Innovation Studies, 8(1), 1–18 ' <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.002>.
 - 10- Khan, S. A., & Rahman, M. M. (2024)'Strategic Empowerment in Hybrid Work Environments' Human Resource Management Review, 34(1), 85–102 'https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100982.
 - 11- Lee, S. (2023) 'Smart Structures for Crisis Adaptation: A Sustainability Perspective' Organizational Sustainability Review, 12(4), 30–45. <https://doi.org/10.1080/12345678.2023.1234567>.
 - 12- Rodríguez-Sánchez, J. L. et al. (2023) 'AI-Enabled Delegation Systems in Hybrid Work. Journal of Business Innovation, 15(3), 1–15 'DOI: 10.1016/j.jube, 2023.100234

- 13- Sant'Anna, A. (2025). Organizational Dynamics: Integrating the Standard Model for Flexibility, Innovation and Collaboration in the Digital Era. ResearchGate.
- 14- Shihab, A. (2024). The Role of Wise Leadership in Enhancing the Dimensions of the Smart Organization: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Tikrit University, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences ,ResearchGate
- 15- Thomas, R., Cooper, M., & Urban, K. (2023) ،AI-Driven Performance Systems and Employee Motivation ،Human Resource Development Review, 22(4), 105–128 ،<https://doi.org/10.1177/153448432311678>.
- 16- Wang, Y., Liu, X., & Li, X. (2022). Smart organizations and adaptive structures. Journal of Organizational Change Management, 35(3), 456–474. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2021-0273>
- 17- Zhang, Y., Li, R., & Wang, Q. (2023) ،AI-Driven Organizational Resilience in Dynamic Environments ،Journal of Technology Management, 18(2), 101–115 ،<https://doi.org/10.1016/j.jtm.2023.05.003>
- 18- Zhou, L. (2021). Smart organizational design for digital transformation. International Journal of Management Innovation, 6(2), 22–40.

نموذج الاستبانة

عنوان البحث: الهياكل التنظيمية الذكية كمدخل لتمكين الموارد البشرية الإدارية

مكان التطبيق: المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين

الهدف: استطلاع آراء الموظفين حول واقع الهياكل التنظيمية الذكية وأثرها على تمكين الموارد البشرية الإدارية.

القسم الأول: البيانات العامة

(اختياري لأغراض التحليل فقط)

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٣٩ ☐ ٤٠-٤٩ ☐ ٥٠ فأكثر

٣. المؤهل الدراسي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥. المسمى الوظيفي: ☐ مدير قسم ☐ مسؤول شعبة ☐ موظف إداري

القسم الثاني: فقرات الهياكل التنظيمية الذكية (المتغير المستقل)

رقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	أولاً: الهياكل التنظيمية الذكية (كمتغير رئيسي)					
1	تتبنى المؤسسة نمطاً تنظيمياً مرناً ومتكيفاً مع المتغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد المؤسسة على المعرفة والتكنولوجيا في بناء هيكلها الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
3	الهيكل التنظيمي يوفر بيئة داعمة للتعلم والابتكار.	☐	☐	☐	☐	☐
	ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي الذكي					
	المرونة التنظيمية					
4	تتسم المؤسسة بالقدرة على إعادة توزيع المهام عند الحاجة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات البيئية والإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	توجد مرونة في الإجراءات والأنظمة بما يخدم المصلحة العامة.	☐	☐	☐	☐	☐
	اللامركزية					
7	تُتخذ القرارات على مستويات متعددة دون الرجوع المتكرر للإدارة العليا.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
8	تُمكن الأقسام والوحدات من اتخاذ قراراتها التشغيلية بشكل مستقل.	☐	☐	☐	☐	☐
9	هناك ثقة واضحة بالإدارات الوسطى والدنيا في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
تدفق المعلومات						
10	تصل المعلومات للموظفين بشكل منظم ودقيق.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تتوفر أنظمة تتيح التبادل السريع للمعلومات بين الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
12	الاتصال الرسمي وغير الرسمي فعال داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
التكامل الرقمي						
13	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في إنجاز العمليات اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم استخدام التطبيقات الذكية والبوابات الإلكترونية في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُستخدم التكنولوجيا لتقليل البيروقراطية وتحسين الكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
القيادة التشاركية						
16	الإدارة العليا تشجع مشاركة الموظفين في القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
17	آراء الموظفين تُؤخذ بنظر الاعتبار في الاجتماعات الرسمية.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
18	تتوفر فرص للتواصل المباشر بين الموظفين والقادة.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: فقرات تمكين الموارد البشرية الإدارية (المتغير التابع)

رقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	أولاً: التمكين الإداري (كمتغير رئيسي)					
19	يتم التعامل مع الموظفين كعنصر أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يشعر الموظفون بقدرتهم على التأثير في القرارات المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
21	ثقافة المؤسسة تشجع على المبادرة والمسؤولية الذاتية.	☐	☐	☐	☐	☐
	ثانياً: أبعاد التمكين الإداري					
	تفويض الصلاحيات					
22	يتم منحي صلاحيات واضحة لإنجاز مهام.	☐	☐	☐	☐	☐
23	يُعتمد على قراراتي دون مراجعة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
	التحفيز					

رقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
24	تُقدّم لي حوافز تشجع على تقديم الأفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
25	أشعر بالتقدير من الإدارة عند إنجاز الأعمال بنجاح.	☐	☐	☐	☐	☐
التدريب والتطوير						
26	أشارك بانتظام في دورات تدريبية.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يتم تزويدي بمهارات جديدة تعزز من قدراتي.	☐	☐	☐	☐	☐
فرق العمل						
28	أشعر بأنني جزء من فريق متكامل ومتعاون.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يتم توزيع المهام داخل الفرق بشكل عادل.	☐	☐	☐	☐	☐
الاتصال الفعال						
30	يمكنني التواصل بسهولة مع المسؤولين حول مشكلات العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
31	توجد شفافية واضحة في نقل المعلومات بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
المشاركة في اتخاذ القرار						
32	أشارك فعلياً في وضع الحلول للمشكلات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
33	أُسأل عن رأيي قبل اتخاذ قرارات تخص عملي.	☐	☐	☐	☐	☐

رقم	العبرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	الثقافة التنظيمية الداعمة					
34	تسود ثقافة تشجع على التعلم والتطوير المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
35	أشعر بالأمان والقبول عند تقديم اقتراحات جديدة					