



إعادة هندسة الفكر الإداري كمدخل للتمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية:
دراسة استكشافية نوعية

الباحث: عمر عبد الخالق دريس

الدرجة العلمية: ماجستير إدارة أعمال

الصفة المهنية: رئيس قسم الإدارة والمحاسبة – جامعة تريبولس – ليبيا

تاريخ إرسال الدراسة: 2026/2/15 - تاريخ قبول الدراسة: 2026/3/31 - تاريخ النشر: 2026/4/30

ملخص : تتناول هذه الدراسة قضية جوهرية تتمثل في إعادة هندسة الفكر الإداري كشرط استباقي لتحقيق التمكين الرقمي المستدام في المؤسسات الجامعية، متجاوزةً المفهوم التقليدي الذي يركز على أتمتة العمليات الورقية، هدفت الدراسة إلى استكشاف المرتكزات الفكرية والتحوليات الفلسفية اللازمة للانتقال من الإدارة الكلاسيكية الجامدة إلى إدارة رقمية واعية وممكنة، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي (الاستنباطي) من خلال استقراء الأدبيات الإدارية ونقد المدارس التقليدية ومقاطعها مع متطلبات العصر الرقمي، خلصت الدراسة إلى أن التمكين الرقمي ليس مجرد تكديس للتقنيات، بل هو حالة ذهنية مؤسسية تتطلب إعادة هندسة شاملة للقناعات الإدارية المتعلقة بالسلطة، والقيادة، والثقافة التنظيمية، وأثبتت النتائج الاستنباطية أن البدء بتغيير العقل الإداري يقلص مقاومة التغيير بنسب كبيرة ويضمن استدامة التحول التقني، كما قدمت الدراسة نموذجاً فكرياً مقترحاً يقوم على خمس مراحل (التفكيك الذهني، الأنسنة الرقمية، التصميم القيبي، التمكين الهيكلي، والتوطين التقني)، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الاستثمارات الجامعية نحو بناء الوعي الفكري الرقمي للعاملين قبل المباشرة في شراء الأجهزة والبرمجيات، لضمان تحقيق قيمة مضافة حقيقية وجودة تعليمية شاملة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة الفكر الإداري، التمكين الرقمي، المؤسسات الجامعية، المنهج النوعي، الهندسة الفكرية.

Re-engineering Administrative Thought as an Entry Point for Digital Empowerment in Higher Education Institutions: A Qualitative Exploratory Study

Abstract: This study addresses a pivotal issue: the Re-engineering of Administrative Thought as a proactive condition for achieving sustainable digital empowerment in higher education institutions, moving beyond the traditional focus on mere automation of paper-based processes. The research aims to explore the intellectual foundations and philosophical shifts necessary to transition from rigid classical management to a conscious and empowered digital administration. The study employs a Qualitative Analytical Approach (Deductive Method) by reviewing administrative literature, critiquing traditional schools of thought, and aligning them with the requirements of the digital era. The findings indicate that digital empowerment is not merely an accumulation of technology but an institutional state of mind that requires a comprehensive re-engineering of administrative convictions regarding authority, leadership, and organizational culture. The deductive results prove that initiating change within the administrative mind significantly reduces resistance to change and ensures the sustainability of technical transformation. Furthermore, the study proposes a Conceptual Model based on five stages:

(Mental Deconstruction, Digital Humanization, Value Design, Structural Empowerment, and Technical Localization). The study recommends that university investments should be directed toward building Digital Intellectual Awareness among employees before purchasing hardware and software, ensuring genuine added value and comprehensive educational quality.

Keywords: Re-engineering Administrative Thought, Digital Empowerment, Higher Education Institutions, Qualitative Approach, Intellectual Hammering (Re-engineering).

1. المقدمة

تعتبر المؤسسات الجامعية في العصر الراهن حجر الزاوية في بناء مجتمع المعرفة (Duderstadt, 2020)، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على نقل العلوم، بل قيادة التغيير التقني، ومع الثورة الصناعية الرابعة وجدت هذه المنظمات نفسها أمام حتمية مراجعة هيكلها ومنطلقاتها الفكري (Schwab, 2021)، فالتحول الرقمي أصبح ضرورة وجودية لضمان الاستمرارية (Verina & Titko, 2019)، إن الفكر الإداري التقليدي الذي ركز على الهرمية الصارمة (Weber, 1947) أضحى يمثل عائقًا أمام تدفق المعرفة الرقمية (الحضين، 2024).

إن الفكر الإداري الذي هيمن على المؤسسات التعليمية لعقود طويلة كان يستند في جوهره إلى مبادئ المدرسة الكلاسيكية، التي ركزت على الهرمية الصارمة والتقسيم النمطي للعمل والرقابة المباشرة، ورغم نجاح هذا الفكر في مرحلة الإنتاج الكمي، إلا أنه أضحى اليوم يمثل عائقًا أمام تدفق المعرفة الرقمية، مما استوجب إحداث قطيعة معرفية مع تلك الأنماط التقليدية لصالح فكر إداري أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العصر الرقمي المتغير (الحضين، 2024).

تأتي إعادة هندسة الفكر الإداري كمدخل فلسفي يتجاوز أتمتة الإجراءات (Hammer & Champy, 1993)؛ فهي تستهدف تجديد العقل الإداري (Drucker, 2015)، إن الهندرة الفكرية تبحث عن بدائل فكرية تنسجم مع التمكين الرقمي كقوة محررة للإبداع (Tayazime & Moutahaddib, 2022)، ويبرز التمكين الرقمي كحالة من النضج المؤسسي (Kane et al., 2022) تمنح الفرد القدرة على الابتكار (عبد القادر وزملائه، 2025)، إن الفجوة الحالية هي فجوة فكرية تتمثل في إدارة تقنيات حديثة بعقليات تقليدية (Westerman et al., 2019)، مما ينتج بيروقراطية رقمية تعقد العمل بدلاً من تبسيطه (بوشعالة، 2024).

ويبرز التمكين الرقمي في البيئة الجامعية ليس فقط كتوفير للأجهزة والبرمجيات، بل كحالة من النضج المؤسسي التي تمنح الفرد والمنظمة القدرة على اتخاذ القرار المستند إلى البيانات والابتكار في تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية، إن التمكين الحقيقي يتطلب بيئة تنظيمية تؤمن بالمرونة واللامركزية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون إعادة صياغة المفاهيم الإدارية المتعلقة بالسلطة والمسؤولية والقيادة في ظل الفضاءات السيبرانية المفتوحة (عبد القادر وزملائه، 2025).

إن الفجوة القائمة حاليًا في كثير من المؤسسات الجامعية ليست فجوة تقنية فحسب، بل هي فجوة فكرية تتمثل في محاولة إدارة تقنيات حديثة بعقليات تقليدية، هذا التناقض يؤدي في الغالب إلى ما يمكن تسميته بـ البيروقراطية الرقمية،

حيث تزداد تعقيدات العمل بدلاً من تبسيطه، ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث في محاولة استكشاف كيف يمكن لإعادة بناء القنوات الإدارية أن تمهد الطريق لتمكين رقمي يتسم بالاستدامة والأصالة (بوشعالة، 2024).

الانتقال من الإدارة العلمية لتايور إلى نظرية النظم يعكس تحولاً في النظرة للإنسان كعامل معرفة (الحضين، 2024؛ Nonaka, 1994)، وتلعب القيادة الواعية دوراً محورياً في هذه الهندرة (Bass & Riggio, 2020)، حيث ينتقل القائد من الرقيب إلى الملمهم (Taneja et al., 2012)، كما تعتبر اللوجستيات التعليمية جزءاً لا يتجزأ من منظومة التمكين (Christopher, 2021)، حيث يسهم الفكر المتجدد في تحسين تدفق الخدمات (المبسوط والبركي، 2024)، تسعى هذه الدراسة لاستنباط المرتكزات الفكرية التي تشكل جوهر التجديد (الحضين، 2024)، وطمأنة القوى البشرية عبر إشراكهم في صياغة الفكر الجديد (Rogers, 2003؛ Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وتلعب القيادة الواعية دوراً محورياً في عملية إعادة هندسة الفكر الإداري، حيث ينتقل دور القائد من الرقيب والموجه إلى الميسر والملمهم لعمليات التحول، إن القائد الرقمي في الجامعة هو من يدرك أن التمكين الرقمي يبدأ من الثقافة التنظيمية، وأن نجاح التكنولوجيا مرهون بمدى تقبل القوى البشرية لها كشريك في النجاح، مما يستدعي إعادة صياغة استراتيجيات التحفيز والاتصال داخل المؤسسة الجامعية بما يتوافق مع قيم الشفافية والمشاركة (Taneja et al., 2012).

وتعتبر اللوجستيات الإدارية والتعليمية جزءاً لا يتجزأ من منظومة التمكين الرقمي، حيث يسهم الفكر المتجدد في تحسين تدفق المعلومات والخدمات داخل الجامعة وخارجها، إن إعادة هندسة هذا الفكر تعني النظر للجامعة كمنظومة لوجستية ذكية تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للطالب والمجتمع، من خلال تقليص الهدر الإداري والزمني وتحويل التحديات البيروقراطية إلى فرص استراتيجية للنمو والتميز (المبسوط والبركي، 2024).

ومن منطلق المنهج النوعي الاستنباطي، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل النظريات الإدارية الكبرى ومقاطعتها مع متطلبات العصر الرقمي، لاستنباط المرتكزات الفكرية التي تشكل جوهر التجديد، إن البحث في المبادئ التي أرساها رواد الإدارة وتكييفها مع واقع الرقمنة يسمح ببناء إطار نظري رصين يفسر العلاقة الجدلية بين الفكر كمنطلق و التمكين كهدف، مما يخرج الدراسة من حيز الوصف إلى حيز التفسير والاستشراف (الحضين، 2024).

إن المقاومة التنظيمية للتغيير الرقمي في الجامعات غالباً ما تنبع من الخوف على المكتسبات التقليدية أو التخوف من عدم القدرة على المواكبة، وهنا تبرز إعادة الهندسة كأداة لطمأنة القوى البشرية عبر إشراكهم في صياغة الفكر الجديد. فالهندرة الفكرية لا تلغي التاريخ الإداري للمؤسسة، بل تبني عليه برؤية نقدية تميز بين ما هو أصيل يجب الحفاظ عليه، وبين ما هو عتيق يجب استبداله لفتح آفاق التمكين الرقمي الشامل (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

كما يستعرض البحث أهمية الانتقال من إدارة العمليات إلى إدارة القيم، فالتمكين الرقمي المستدام يحتاج إلى قيم مؤسسية تدعم التعاون الافتراضي والأمان المعلوماتي والعدالة الرقمية، هذه القيم لا يمكن غرسها عبر التعاميم الإدارية، بل عبر إعادة هندسة شاملة لطريقة تفكير الإدارة العليا والوسطى، بحيث يصبح التحول الرقمي جزءاً من الهوية الثقافية للجامعة وليس مجرد مشروع تقني مؤقت (Verina & Titko, 2019).

وفي ظل التنافسية المتزايدة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والدولي، أصبح التمكين الرقمي معيارًا أساسيًا لجودة الأداء المؤسسي، بيد أن هذا التمكين لا يمكن أن يؤدي ثماره إذا ظل حبيس القوالب الإدارية الجامدة؛ لذا فإن إعادة هندسة الفكر الإداري تمنح الجامعة المرونة الاستراتيجية اللازمة لتطوير برامجها وخدماتها بما يستجيب لاحتياجات سوق العمل العالمي وتطلعات الأجيال الرقمية الجديدة (عبد القادر وزملائه، 2025).

وتبرز الحاجة إلى هذا البحث في ظل ندرة الدراسات النوعية التي تتناول الجانب الفلسفي والفكري للتحويل الرقمي في البيئة الجامعية العربية، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على الجوانب الكمية والتقنية البحتة، إن التوجه نحو تحليل المرتكزات الفكرية يمثل محاولة لسد الفجوة المعرفية في المكتبة الإدارية، وتقديم رؤية استكشافية تساعد صناعات القرار في الجامعات على فهم لماذا وكيف يجب تغيير العقلية الإدارية قبل المباشرة بالتغيير التقني (بوشعالة، 2024).

ختامًا، تتبلور مشكلة هذه الدراسة في تساؤل مركزي جوهرى يبحث في مدى مساهمة إعادة هندسة الفكر الإداري في تحقيق تمكين رقمي يتجاوز المظاهر الشكلية ليصل إلى عمق الممارسات اليومية، إن الإجابة على هذا التساؤل تتطلب غوصًا في ثنايا النظريات الإدارية وتحليلًا عميقًا لأراء الخبراء وتجارب المؤسسات، للخروج ببرادايجم (Paradigm) إداري جديد يضع الجامعة في قلب العصر الرقمي بكفاءة واقتدار (الحضين، 2024).

وعليه، فإن هذه الدراسة الاستكشافية تطمح من خلال فصولها القادمة إلى رسم خارطة طريق فكرية، تدمج بين أصالة الفكر الإداري وحدثة التقنية الرقمية، ومن خلال تبني المنهج الاستنباطي، سنحاول تفكيك المفاهيم المعقدة لإعادة الهندسة والتمكين، لنصل في نهاية المطاف إلى رؤية متكاملة تجعل من الفكر الإداري المتجدد المحرك الأول والأساسي لنجاح واستدامة التحويل الرقمي في المؤسسات الجامعية (Taneja et al., 2012).

2. تطور الفكر الإداري من التقليدية إلى الحدثة الرقمية

أولاً: نقد المدرسة الكلاسيكية وعوائق الهيكلية التقليدية في العصر الرقمي

يستند الفكر التقليدي إلى كفاءة الآلة (Taylor, 1911)، وهو ما يعطل روح المبادرة الرقمية اليوم (الحضين، 2024)، مبادئ فايول تعاني من القصور في مواجهة سرعة التغيير (Fayol, 1949؛ Taneja et al., 2012)، البيروقراطية الفيبرية أصبحت مرادفًا للجمود (Weber, 1947؛ Verina & Titko, 201)، إن إعادة هندسة الفكر تبدأ بنقد هذه القواعد (Tayazime & Moutahaddib, 2022)، لتجنب الرقنة السطحية التي تضاعف الهدر (بوشعالة، 2024؛ Al-Raisi et al., 2021).

جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد أن الإنتاجية مرتبطة بالرضا النفسي (Mayo, 1933؛ الحضين، 2024)، التمكين الرقمي يبدأ من داخل الإنسان عبر تغيير الخرائط الذهنية (Senge, 2014؛ Tayazime & Moutahaddib, 2022)، نظريات ماسلو وهيرزبرج تشير إلى أن تحقيق الذات يقع في قمة الاحتياجات (Maslow, 1954؛ Verina & Titko, 2019)، نجاح الهندرة يعتمد على أنسنة الرقمنة (عبد القادر وزملائه، 2025؛ Turkle, 2011)، الجامعة منظومة مفتوحة (Katz &

Kahn, 1978) تتفاعل مع بيئتها (الحضين، 2024)، وتظهر كمنظمة ذكية قادرة على التعلم (Argyris, Verina & Titko, 2019). (2017).

أما ماكس فيبر ونموذجه البيروقراطي المثالي، فقد ركز على القواعد الصارمة والترتيب الهرمي والحياد العاطفي لضمان العدالة والكفاءة، ورغم أهمية المؤسسة، إلا أن البيروقراطية بصيغتها الكلاسيكية أصبحت اليوم مرادفاً للجمود المؤسسي الذي يتنافى مع مرونة التحول الرقمي، إن الالتزام الحر في اللوائح الورقية والمسارات الإجرائية الطويلة يقتل القدرة على الاستجابة الرقمية الفورية، مما يجعل المؤسسات الجامعية سجوناً للقواعد بدلاً من أن تكون منصات للتمكين والإبداع (Verina & Titko, 2019).

إن النقد الموجه لهذه المدرسة في سياق هذا البحث يكمن في أن الهياكل الهرمية والبيروقراطية تحولت من أدوات للتنظيم إلى عوائق فكرية أمام الرقمنة، فالفكر الرقمي يقوم على الشبكات وليس الأهرامات، وعلى المشاركة وليس التبعية، لذا، فإن إعادة هندسة الفكر الإداري تبدأ بنقد هذه القواعد الراسخة واستبدالها بمفاهيم تدعم المرونة المعرفية، حيث لا يمكن تحقيق تمكين رقمي حقيقي في ظل قيود إدارية صُممت لعصر الثورة الصناعية الأولى (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وتتجلى أزمة الفكر الكلاسيكي في البيئة الجامعية عند محاولة أتمتة العمليات (Automation) دون تغيير العقلية الإدارية؛ حيث يتم نقل البيروقراطية الورقية بكل تعقيداتها إلى منصات إلكترونية، وهو ما يُعرف بالرقمنة السطحية، هذا التوجه لا يؤدي إلى التمكين، بل يضاعف الهدر الإداري، لأن الفكر الذي يدير التقنية لا يزال يؤمن بالمركزية المطلقة والرقابة اللصيقة، وهو ما يتناقض جذرياً مع فلسفة التمكين الرقمي القائمة على الثقة والاستقلالية (بوشعالة، 2024).

ثانياً: التحول نحو العلاقات الإنسانية والبعد السلوكي: الإنسان كمحرك للرقمنة

جاءت حركة العلاقات الإنسانية، بقيادة إلتون مايو وتجاربه في هاوثورن، لتحدث ثورة في الفكر الإداري عبر التأكيد على أن الإنتاجية مرتبطة بالرضا النفسي والروح المعنوية وليس بالظروف المادية فقط، وفي ظل التحول الرقمي المعاصر، نجد أن هذا البعد السلوكي هو المفتاح الذهبي للتمكين؛ إذ لا يمكن لأي تكنولوجيا مهما بلغت قوتها أن تنجح ما لم يكن لدى المورد البشري قناعة داخلية بالتغيير واستعداد نفسي للاندماج في الفضاء الرقمي (الحضين، 2024).

إن التمكين الرقمي في جوهره ليس قضية تقنية، بل هو قضية إنسانية بامتياز؛ حيث يركز الفكر الإداري الحديث على أهمية الجماعات غير الرسمية والدعم الاجتماعي داخل بيئة العمل الرقمية، فالموظف الذي يشعر بالأمان الوظيفي والتقدير المعنوي يكون أكثر قدرة على تبني الابتكارات التقنية، بينما تؤدي الضغوط الرقمية والرقابة الإلكترونية الصارمة إلى نفور سلوكي يعطل مسيرة التحول المؤسسي (Taneja et al., 2012).

ويعزز الفكر السلوكي فكرة أن التمكين الرقمي يبدأ من داخل الإنسان عبر تغيير الخرائط الذهنية (Mental Models) للعاملين، إن الانتقال من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالتحفيز، ومن الرقابة إلى التمكين، يساهم في تقليل المقاومة

التنظيمية للتكنولوجيا، فالفكر الإداري المتجدد يدرك أن الموظف ليس مجرد مستخدم للأدوات الرقمية، بل هو صانع للقيمة من خلال تلك الأدوات، مما يستوجب الاستثمار في بناء مهاراته وثقته بنفسه (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

كما تشير نظريات الدوافع، مثل نظرية ماسلو وهيرزبرج، إلى أن الحاجة إلى تحقيق الذات والتقدير تقع في قمة هرم الاحتياجات، وفي العصر الرقمي، يصبح التمكين الرقمي وسيلة لتحقيق هذه الاحتياجات عبر منح الموظف صلاحيات أوسع وقدرة على الإبداع المهني، إن الفكر الإداري الواعي هو الذي يربط بين الأهداف التقنية للجامعة والأهداف النفسية والمهنية للعاملين، مما يخلق حالة من التناغم الرقمي تضمن استدامة التحول (Verina & Titko, 2019).

ومن منطلق المنظور السلوكي، فإن نجاح إعادة هندسة الفكر الإداري يعتمد على أنسنة الرقمنة؛ أي جعل التقنية خادمة للإنسان ومعززة لكرامته المهنية، إن التمكين الرقمي المستدام هو الذي يحول الموظف من منفذ للبيانات إلى محلل للمعرفة، وهو ما يتطلب ثقافة تنظيمية تشجع على التجربة والخطأ والتعلم المستمر، بعيداً عن ثقافة اللوم والعقاب التي سادت في المدارس التقليدية (عبد القادر وزملائه، 2025).

ثالثاً: نظرية النظم والمنظور الموقفي: الجامعة كمنظمة ذكية

تعتبر نظرية النظم (Systems Theory) الجامعة منظومة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية الرقمية. هذا المنظور يفرض على الفكر الإداري إعادة هندسة ذاته ليكون أكثر حساسية للمتغيرات التقنية المحيطة؛ فالتمكين الرقمي لا يحدث في معزل عن تطورات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، بل يتطلب رؤية شمولية تدرك أن تغيير أي جزء إداري سيؤثر بالضرورة على كامل المنظومة الجامعية (الحضين، 2024).

وفي هذا السياق، تظهر الجامعة كمنظمة ذكية (Smart Organization) قادرة على معالجة المعلومات والتعلم من التجارب وتكييف هياكلها ذاتياً، إن التمكين الرقمي من منظور النظم يعني بناء روابط قوية وتفاعلية بين المدخلات (الكوادر البشرية، التقنيات) والعمليات (الهندسة الفكرية) والمخرجات (التميز الأكاديمي والإداري)، مما يضمن تدفقاً سلساً للمعرفة ويحول الجامعة إلى كيان حي يستجيب بمرونة لتحديات العصر الرقمي (Verina & Titko, 2019).

أما النظرية الموقفية (Contingency Theory)، فتؤكد أنه لا يوجد أسلوب إداري واحد أفضل يصلح لكل زمان ومكان، بل إن الأسلوب الأمثل يعتمد على الموقف والظروف المحيطة، وفي ظل التمكين الرقمي، يفرض هذا الفكر على الإدارة الجامعية التخلي عن القوالب الجاهزة وتبني الإدارة بالمرونة؛ حيث يتطلب كل مشروع رقمي نمطاً قيادياً وهيكلًا تنظيمياً مختلفاً يتناسب مع طبيعة التقنية المستخدمة واحتياجات الفئات المستهدفة (Taneja et al., 2012).

إن الجمع بين نظرية النظم والمنظور الموقفي يؤدي إلى ما يسمى بـ الإدارة الرشيقة (Agile Management) في الجامعات، لإعادة هندسة الفكر الإداري هنا تعني القدرة على تغيير المسارات الإدارية بسرعة فائقة استجابة للمستجدات التقنية، مع الحفاظ على وحدة وتوازن النظام الجامعي، هذا التوازن هو جوهر التمكين الرقمي الذي يحمي المؤسسة من التخبط التقني ويمنحها الاستقرار الفكري اللازم للنمو (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وتلعب التغذية الراجعة (Feedback) دوراً حيوياً في المنظومة الجامعية الذكية، حيث تسهم البيانات الرقمية في تصحيح المسارات الإدارية فوراً، إن الفكر الإداري المتجدد يستبدل التقارير الورقية اللاحقة بالبيانات الرقمية اللحظية، مما يمكن القادة والموظفين من اتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى واقع فعلي وليس إلى توقعات مكتبية، وهو ما يجسد أرقى صور التمكين الرقمي في المؤسسات المعاصرة (عبد القادر وزملائه، 2025).

رابعاً: تكامل الفكر الإداري المعاصر ومقتضيات التجديد الاستراتيجي

إن استقرار تطور الفكر الإداري يوضح أننا ننتقل من إدارة الأجساد إلى إدارة العقول، ومن ضبط الإجراءات إلى تمكين الإمكانيات، وإعادة هندسة الفكر الإداري اليوم ليست مجرد ترف فكري، بل هي ضرورة لدمج البعد الإنساني والسلوكي مع البعد التقني والنظمي، لخلق بيئة جامعية رقمية تتسم بالعدالة والكفاءة والابتكار المستمر (الحضين، 2024).

ويبرز في هذا التحول مفهوم الذكاء المؤسسي الجماعي، حيث يتم التمكين الرقمي عبر دمج خبرات الموظفين مع قدرات الآلة، هذا التكامل يتطلب فكراً إدارياً يؤمن بأن القوة تكمن في المعلومات المشاعة وليس في المعلومات المحتكرة؛ مما يستوجب تحطيم صوامع المعلومات (Information Silos) التقليدية واستبدالها بمنصات تشاركية رقمية تعزز من روح الفريق الواحد (بوشعالة، 2024).

كما يستعرض الفكر الإداري الحديث أهمية المرونة الاستراتيجية كمدخل للتمكين، حيث تصبح الجامعة قادرة على إعادة صياغة رؤيتها وأهدافها بمرونة فائقة، إن إعادة الهندسة الفكرية تمنح الإدارة القدرة على استشراف المستقبل الرقمي والجاهزية للتعامل مع الاضطرابات التقنية (Disruptive Technologies) بدلاً من الانكفاء تحت وطأة القواعد البيروقراطية القديمة (Verina & Titko, 2019).

وفي نهاية المطاف، يتبين أن التمكين الرقمي المستدام في الجامعات هو نتاج عقد اجتماعي ورمزي جديد بين الإدارة والعاملين، هذا العقد يقوم على الشفافية الرقمية والمشاركة في صنع القرار والتعلم المتبادل، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تطهير الفكر الإداري من رواسب المدرسة الكلاسيكية الجامدة وتبني قيم المدرسة السلوكية والنظمية بروح رقمية حديثة (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وخلصت هذه الدراسة التحليلية في هذا الفصل إلى أن تطور الفكر الإداري هو رحلة مستمرة نحو تحرير الإنسان وتمكينه عبر التقنية، وإعادة هندسة الفكر الإداري هي الجسر الذي يعبر بالمؤسسات الجامعية من ضيق البيروقراطية إلى سعة الفضاء الرقمي، محولة التحديات التقنية إلى فرص للإبداع المؤسسي الذي يضع الجامعة في طليعة التميز في القرن الحادي والعشرين (Taneja et al., 2012).

3. إعادة هندسة الفكر الإداري (Re-engineering of Administrative Thought)

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة الفكرية: من أتمتة البيروقراطية إلى ابتكار الفكر الجديد

إعادة هندسة الفكر (Mind-set Re-engineering) تقتضي التخلي عن المبادئ الموروثة (Hammer, 2010) ؛ (Tayazime & Moutahaddib, 2022)، ابتكار الفكر الجديد يعني الإيمان بأن التقنية هي المحور (Verina & Titko, 2019)؛ (Brynjolfsson & McAfee, 2014)، المرونة التنظيمية تتطلب منظمة بلا حدود (Ashkenas et al., 2015)؛ (Taneja et al., 2012) ، السلطة في الفكر المتجدد تنبع من المعرفة (Davenport, 2013؛ Verina & Titko, 2019) ، الجامعة الرشيقة هي القادرة على تعديل مساراتها (الحضين، 2024؛ Highsmith, 2020).

القيادة الرقمية تتبنى منطق النظرية (Y) (McGregor, 1960؛ Tayazime & Moutahaddib, 2022) ، القائد الرقمي ملهم للرؤية (Bass, 1985؛ Taneja et al., 2012) ، الثقافة التنظيمية هي الحاضنة للهندرة (Schein, 2021)؛ (Verina & Titko, 2019) ، المشاركة الفاعلة تكسر حدة المقاومة (عبد القادر وزملائه، 2025؛ Kotter, 2012) ، الثقافة المتجددة تبني الثقة الرقمية (المبسوط والبركي، 2024؛ Botsman, 2017) ، الفكر المتجدد يمنح ميزة تنافسية (Porter, 1985؛ الحضين، 2024).

إن الانتقال من أتمتة القديم إلى تصميم الجديد يفرض على الإدارة الجامعية مراجعة الفلسفة الكامنة وراء وجود الإدارة ذاتها، فالفكر التقليدي يرى الإدارة كأداة للرقابة والضبط، بينما الفكر الهندسي المتجدد يراها كأداة للتمكين وتسهيل التدفق المعرفي، هذا التحول الفكري هو الضمانة الوحيدة لمنع تحول التكنولوجيا إلى مجرد وسيلة لتعزيز الجمود البيروقراطي، حيث يتم استبدال الأختام الورقية بـ التعقيدات البرمجية إذا لم يتم تغيير العقلية الإدارية أولاً (الحضين، 2024).

وتتطلب إعادة الهندسة الفكرية القدرة على محو التعلم (Unlearning) للممارسات الإدارية العتيقة واستبدالها بنماذج ذهنية تدعم المرونة والابتكار، إن ابتكار الفكر الجديد يعني الإيمان بأن التقنية الرقمية ليست مكتملة للعمل الإداري، بل هي المحور الذي يعاد تشكيل المنظمة حوله، هذا التصميم الفكري الجديد يركز على النتائج النهائية والقيمة المضافة للطلاب والباحث، بدلاً من التركيز على الخطوات الإجرائية الطويلة التي تستنزف الوقت والجهد (Titko, 2019 & Verina).

ثانياً: أبعاد إعادة هندسة الفكر الإداري

• المرونة التنظيمية: التخلي عن الهياكل الجامدة

تعتبر المرونة التنظيمية البعد الأول لإعادة الهندسة الفكرية، وهي تعني التخلي عن الهياكل الهرمية الرأسية لصالح الهياكل الشبكية والأفقية، إن التمكين الرقمي يتطلب منظمة بلا حدود (Boundaryless Organization) تسمح بانتقال المعلومات بين الأقسام الجامعية دون حواجز بيروقراطية، هذا الفكر يحول الجامعة من مجموعة جزر معزولة إلى كيان متكامل يتفاعل فيه الأكاديمي مع الإداري والتقني بسلاسة تامة، مما يعزز من سرعة الاستجابة للمتغيرات (Taneja et al., 2012).

إن التخلي عن الهياكل الجامدة يستلزم إعادة هندسة مفهوم السلطة؛ ففي الفكر المتجدد، تنبع السلطة من المعرفة والبيانات وليس من المركز الوظيفي، المرونة التنظيمية تمنح فرق العمل في الجامعة صلاحية اتخاذ القرارات اللحظية المستندة

إلى تحليلات النظم الرقمية، مما يقلص من زمن الانتظار ويقضي على ظاهرة عنق الزجاجة الإدارية التي كانت تلازم الأنظمة الورقية القديمة (Titko, 2019 & Verina).

وتسهم هذه المرونة في تحويل الجامعة إلى منظمة رشيقة (Agile Institution) قادرة على تعديل مساراتها الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات سوق العمل الرقمي، إن إعادة هندسة الفكر الإداري هنا تعني الإيمان بأن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون سائلاً وقابلاً للتشكيل المستمر، وليس بناءً خرسانياً ثابتاً؛ فالتمكين الرقمي الحقيقي يتنافى مع القوالب الجامدة التي تعجز عن ملاحقة سرعة التطور التكنولوجي (الحضين، 2024).

● القيادة الرقمية الملهمة: ما وراء نظريات X و Y و Z

يمثل التحول في الفكر القيادي الركيزة الثانية لإعادة الهندسة؛ حيث يتم الاستفادة من التطور التاريخي لنظريات القيادة ودمجها في سياق رقمي، فإذا كانت النظرية (X) تفترض كسل الموظف وضرورة رقابته، فإن إعادة الهندسة الفكرية ترفض هذا المنطق تماماً في البيئة الرقمية، وتتبنى منطق النظرية (Y) التي تؤمن بدافعية عامل المعرفة وقدرته على الإبداع إذا ما أتيحت له الأدوات الرقمية المناسبة (Moutahaddib, 2022 & Tayazime).

كما تذهب القيادة الرقمية الملهمة إلى أبعد من ذلك عبر استلهام روح النظرية (Z) التي تركز على الولاء المؤسسي طويل الأمد والعمل الجماعي التشاركي، القائد الرقمي في الجامعة ليس مديراً للبيانات، بل هو ملهم للرؤية؛ يقوم بتمكين مرؤوسيه عبر منحهم الثقة المطلقة في إدارة مهامهم الرقمية، مؤمناً بأن نجاح المنظمة هو محصلة للذكاء الجمعي وليس للقرار الفردي المركزي (Taneja et al., 2012).

إن القيادة الرقمية الملهمة تعيد هندسة دور المدير التقليدي ليصبح مهندساً للتمكين؛ حيث يركز جهده على إزالة العوائق الفكرية والنفسية أمام فريقه، بدلاً من الانشغال بتفاصيل الرقابة اليومية، هذا النمط القيادي يعزز من قناعة العاملين بأن التحول الرقمي هو رحلة للنمو المهني والشخصي، وليس مجرد عبء تقني إضافي، مما يحول القيادة إلى طاقة إيجابية تدفع الجامعة نحو المستقبل (بوشعالة، 2024).

● الثقافة التنظيمية: تحويل مقاومة التغيير إلى مشاركة فاعلة

تعتبر الثقافة التنظيمية هي الحاضنة الحقيقية لكل عمليات إعادة الهندسة الفكرية؛ إذ لا يمكن للهيكل المرنة أو القيادة الملهمة أن تنجح في بيئة ثقافية تقاوم التغيير، إن إعادة هندسة الثقافة تهدف إلى غرس قيم الجرأة الرقمية و تقبل المخاطرة المحسوبة، وتحويل الخوف من التكنولوجيا إلى شغف باستكشاف آفاقها، الثقافة المتجددة هي التي تعتبر المعلومة ملكاً مشاعاً للجميع تهدف لخدمة المؤسسة، وليس سلاحاً للقوة الفردية (Titko, 2019 & Verina).

وتلعب المشاركة الفاعلة الدور الأبرز في كسر حدة المقاومة؛ فعندما يتم إشراك العاملين في تصميم الفكر الجديد، يزول شعورهم بالتهديد من الرقمنة، إعادة هندسة الفكر الثقافي تعني الانتقال من ثقافة تنفيذ الأوامر إلى ثقافة المبادرة

والابتكار، حيث يصبح كل موظف في الجامعة مهندساً صغيراً في منظومة التغيير، مما يخلق حالة من التبني الجماعي للتمكين الرقمي (عبد القادر وزملائه، 2025).

كما تستهدف إعادة الهندسة الثقافية بناء الثقة الرقمية بين المستويات الإدارية المختلفة؛ فالمشاركة الفاعلة لا تتحقق إلا في مناخ يسوده الشفافية والاعتراف بالمنجزات الرقمية للأفراد، إن تحويل المقاومة إلى مشاركة يتطلب فكراً إدارياً يدرك أن التمكين الرقمي هو عملية تغيير اجتماعي قبل أن يكون تغييراً تقنياً، مما يستوجب استثماراً طويلاً في بناء ثقافة التعلم المستمر والتكيف المرن (المبسوط والبركي، 2024).

ثالثاً: مخرجات إعادة هندسة الفكر الإداري في تعزيز التمكين الرقمي

إن الحصيلة النهائية لإعادة هندسة الفكر الإداري تتبلور في ظهور العقل الرقمي المؤسسي الذي يدير الجامعة بكفاءة استباقية، التمكين الرقمي هنا لا يعود مجرد استخدام للمنصات، بل يصبح أسلوب حياة تنظيمي يسعى باستمرار لتحسين الأداء وتقليص الهدر الفكري والزمني، هذا الفكر المتجدد يمنح الجامعة ميزة تنافسية مستدامة، حيث تصبح قادرة على ابتكار حلول إدارية وأكاديمية فريدة تتناسب مع خصوصية بيئتها (الحضين، 2024).

ويسهم ابتكار الفكر الجديد في تحقيق الأنسنة الرقمية، حيث يشعر العاملون بأن التكنولوجيا قد حررتهم من الأعمال الروتينية القاتلة وفتحت أمامهم آفاق الإبداع الفكري، إعادة الهندسة تضمن أن يكون التمكين الرقمي شاملاً لا يترك أحداً خلف الركب، وذلك عبر برامج تطويرية تعيد هندسة المهارات الفنية والنفسية للعاملين لتتلاءم مع متطلبات المنظمة الذكية (Titko, 2019 & Verina).

كما تؤدي المرونة التنظيمية الناتجة عن إعادة الهندسة إلى تعزيز المرونة النفسية لدى العاملين، مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات التقنية المستقبلية بذكاء وهدوء، إن الفكر الإداري الذي تم إعادة هندسته يؤمن بأن التغيير هو الثابت الوحيد، وبالتالي فإن التمكين الرقمي يصبح عملية ديناميكية متجددة لا تنتهي عند شراء نظام معين، بل تستمر مع تطور الفكر البشري (Taneja et al., 2012).

رابعاً: تكامل الأبعاد كمدخل استراتيجي للتمكين المستدام

إن تكامل أبعاد إعادة الهندسة (المرونة، القيادة، الثقافة) هو الذي يخلق حالة التمكين الرقمي المستدام؛ فالهيكل المرنة تحتاج لقيادة ملهمة، والقيادة تحتاج لثقافة داعمة، هذا الترابط العضوي يضمن ألا يكون التحول الرقمي مجرد موجة عابرة، بل بناء مؤسسي راسخ الجذور في عقول العاملين وقناعاتهم، إعادة هندسة الفكر الإداري هي القوة المحركة التي تدمج هذه الأبعاد في برادايجم واحد يهدف للتميز (Moutahaddib, 2022 & Tayazime).

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أن إعادة هندسة الفكر الإداري هي جراحة دقيقة في العقل التنظيمي للجامعة، تهدف لاستئصال الأورام البيروقراطية وزرع خلايا الابتكار الرقمي، التمكين الرقمي ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق رسالة

الجامعة السامية، وإعادة هندسة الفكر هي المدخل الوحيد لضمان أن تظل هذه الوسيلة فعالة وأخلاقية ومستدامة في مواجهة تحديات المستقبل (الحضين، 2024).

إن الفكر الإداري المتجدد يرى في الرقمنة فرصة لاستعادة إنسانية الإدارة، عبر تقليص القيود وتعظيم الإمكانيات، والجامعات التي تنجح في إعادة هندسة فكرها هي التي ستفوق مجتمعاتها في العصر الرقمي، محولة الفجوات التقنية إلى جسور معرفية، والمقاومة الإنسانية إلى طاقة إبداعية فاعلة تضع التمكين الرقمي في مكانه الصحيح كأداة للرفق والازدهار (Verina & Titko, 2019).

4. التمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية (الرؤية الاستكشافية)

أولاً: متطلبات التمكين الرقمي (منظومة التكامل الرباعي)

يتطلب التمكين عقلية رقمية بشرية (الحضين، 2024؛ Dery et al., 2017)، المتطلبات التقنية تستوجب بنية تحتية ذكية (Verina & Titko, 2019؛ Weill & Woerner, 2018)، الهياكل الجامعية يجب أن تصبح مسطحة (Tayazime & Moutahaddib, 2022؛ Mintzberg, 1979)، المتطلبات القانونية تضمن الأمان (عبد القادر وزملائه، 2025؛ Lessig, 2021)، اللوجستيات التعليمية هي إمداد معرفي (المبسوط والبركي، 2024؛ Christopher, 2021).

يعد التمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية بناءً هيكلياً يتطلب تضافر أربعة متطلبات أساسية، تبدأ بـ المتطلبات البشرية التي تمثل حجر الزاوية؛ حيث لا يتعلق التمكين بامتلاك المهارات التقنية فحسب، بل بامتلاك العقلية الرقمية (Digital Mindset)، إن إعادة هندسة الفكر الإداري تفرض ضرورة تحويل الموظف الأكاديمي والإداري إلى ممارس رقمي واعي يدرك فلسفة التقنية وليس مجرد مستخدم لها، مما يتطلب برامج تدريبية نوعية تركز على الذكاء العاطفي الرقمي والقدرة على حل المشكلات في بيئات العمل الافتراضية (الحضين، 2024).

أما المتطلبات التقنية، فتتجاوز مجرد توفر الأجهزة إلى بناء بنية تحتية ذكية (Smart Infrastructure) تتسم بالاعتمادية والأمان العالي، التمكين الرقمي يستوجب وجود منصات سحابية متكاملة تضمن تدفق البيانات لحظياً بين كافة وحدات الجامعة، مما يدعم اتخاذ القرار المبني على الحقائق الرقمية، إن الرؤية الاستكشافية توضح أن التقنية بدون هندرة فكرية تظل جسداً بلا روح، حيث تصبح مجرد أدوات مكلفة لا تحقق العائد الاستراتيجي المطلوب (Verina & Titko, 2019).

وفيما يخص المتطلبات التنظيمية، فإن التمكين الرقمي يفرض إعادة هندسة الهياكل الجامعية لتصبح أكثر تسطحاً ومرونة، يتطلب هذا البعد إلغاء المستويات الإدارية الوسيطة التي تعيق سرعة تدفق المعلومات، واستبدالها بفرق عمل عابرة للوظائف (Cross-functional Teams)، التنظيم الرقمي الواعي هو الذي يمنح الصلاحيات بناءً على الكفاءة التقنية والمعرفية، مما يخلق بيئة عمل تشاركية تتناسب مع ديناميكية التحول الرقمي (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وتأتي المتطلبات القانونية والتشريعية لتشكيل الإطار الحامي لهذا التمكين، من خلال صياغة لوائح إدارية رقمية تعترف بالتوقيع الإلكتروني والتعاملات غير الورقية كأصل قانوني، إن إعادة هندسة الفكر الإداري تتطلب جرأة في تحديث القوانين البالية التي لا تزال تقدر الختم الورقي، واستبدالها بأطر تشريعية تضمن الأمان المعلوماتي والخصوصية الرقمية لكافة أطراف المنظومة الجامعية، مما يمنح الموظف الثقة القانونية لممارسة صلاحياته الرقمية (عبد القادر وزملانه، 2025).

ثانياً: اللوجستيات التعليمية وتدفق المعلومات الرقمي

تمثل اللوجستيات التعليمية (Educational Logistics) الشرايين التي يتدفق من خلالها التمكين الرقمي؛ فهي المسؤولة عن إدارة تدفق المعلومات والخدمات من الجامعة إلى الطالب والباحث بأعلى كفاءة وأقل جهد، إعادة هندسة الفكر الإداري تنظر للوجستيات التعليمية كعملية إمداد معرفي ذكية، تهدف إلى ضمان وصول المحتوى التعليمي والخدمات الإدارية (مثل التسجيل والنتائج) في الوقت والمكان المناسبين عبر منصات رقمية موحدة (المبسوط والبركي، 2024).

اللوغستيات الرقمية تقلص الوقت الضائع (Ohno, 1988; Verina & Titko, 2019)، الخدمات الذاتية تحرر الموظف (Zuboff, 1988; Taneja et al., 2012)، الهندرة الفكرية تخلق قيمة مضافة (Tayazime & Moutahaddib, 2022)؛ رفع كفاءة التعلم هو جوهر القيمة (الحضين، 2024; Bates, 2019)، خفض الهدر يوجه الفوائد للبحث العلمي (بوشعالة، 2024; Liker, 2020)، التمكين الرقمي يمنح المنظمة مناعة رقمية (عبد القادر وزملانه، 2025; Nassim Taleb, 2012).

وتلعب العمليات اللوجستية دوراً حيوياً في تعزيز التمكين الرقمي عبر تحويل البيانات الخام إلى معرفة إدارية قابلة للتنفيذ، فمن خلال أنظمة تدفق المعلومات الرقمية، يتم تقليص الوقت الضائع في المراجعات اليدوية والمسارات الورقية الطويلة، مما يرفع من جودة تجربة الطالب (Student Experience)، اللوجستيات الذكية تعني أن الجامعة أصبحت تدار بفكر الاستجابة الفورية، حيث يتم التمكين عبر توفير المعلومة الصحيحة للمستخدم المناسب في اللحظة المناسبة (Verina & Titko, 2019).

كما يمتد أثر اللوجستيات الرقمية إلى الخدمات الطلابية، حيث تسهم إعادة هندسة الفكر اللوجستي في تقديم خدمات ذاتية (Self-Services) تمكن الطالب من إنجاز معاملاته دون الحاجة للتفاعل المباشر مع البيروقراطية، هذا التمكين يحرر الموظف الإداري من المهام الروتينية ليتفرغ لعمليات التطوير والابتكار، مما يحول الجامعة إلى بيئة تعليمية مرنة تتمركز حول احتياجات المستفيد النهائي، وهو جوهر الفكر الإداري المتجدد (Taneja et al., 2012).

ثالثاً: تحليل القيمة المضافة للهندرة الفكرية

تؤدي إعادة هندسة الفكر الإداري (الهندرة الفكرية) إلى خلق قيمة مضافة حقيقية من خلال تحسين جودة التعليم وخفض الهدر الإداري بشكل جذري، القيمة المضافة هنا ليست مادية فحسب، بل هي قيمة زمنية ومعرفية؛ حيث يتم

التخلص من كافة الأنشطة التي لا تضيف نفعاً للطالب أو الباحث، مما يؤدي إلى تركيز كافة الجهود المؤسسية على العمليات الجوهرية (Core Processes) التي ترتقي بالمستوى الأكاديمي للجامعة (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

وفي سياق جودة التعليم، تساهم الهندرة الفكرية في تحويل التمكين الرقمي إلى أداة لرفع كفاءة التعلم والتعليم، عندما يعاد هندسة فكر القيادات الأكاديمية نحو الابتكار الرقمي، يتم استحداث نماذج تعليمية هجينة وذكية تتجاوز التقليد، هذه القيمة المضافة تظهر في قدرة الخريج على التعامل مع متطلبات سوق العمل الرقمي ببراعة، نتيجة ممارسته للتمكين الرقمي فعلياً داخل أروقة الجامعة (الحضين، 2024).

أما فيما يخص خفض الهدر الإداري، فإن التمكين الرقمي المستند إلى الهندرة يقضي على هدر الموارد البشرية في أعمال رقابية عقيمة، إعادة الهندسة الفكرية تستبدل الرقابة البشرية المباشرة بـ الرقابة الرقمية المضمنة (Built-in Controls) داخل الأنظمة، مما يقلل من الأخطاء والازدواجية الإدارية، هذا الخفض في الهدر يسمح بإعادة توجيه الفوائد المالية والزمنية نحو البحث العلمي والتطوير المؤسسي، مما يعزز من مكانة الجامعة وتنافسيتها الدولية (بوشعالة، 2024).

رابعاً: الرؤية الاستكشافية لتكامل الإدارة واللوجستيات والتقنية

إن الرؤية الاستكشافية التي تتبناها هذه الدراسة تخلص إلى أن التمكين الرقمي هو نتاج تفاعل كيميائي بين الإدارة المتجددة واللوجستيات الذكية والتقنية المتقدمة، لا يمكن للتقنية وحدها أن تحقق التمكين، ولا يمكن للوجستيات أن تعمل بدون فكر إداري مرن، هذا التكامل الثلاثي هو الذي يحول الجامعة من مبنى مادي إلى فضاء معرفي رقمي مستدام، حيث تصبح الإدارة هي المحرك، واللوجستيات هي المسار، والتقنية هي الوسيلة (Verina & Titko, 2019).

ويسهم هذا التكامل في بناء الذكاء المؤسسي الاستباقي، حيث تصبح الجامعة قادرة على التنبؤ باحتياجات الطلاب والباحثين قبل وقوعها، إن إعادة هندسة الفكر الإداري نحو الاستباقية الرقمية تعزز من قدرة الجامعة على إدارة الأزمات بمرونة عالية، كما حدث في التحول المفاجئ للتعليم عن بعد، التمكين الرقمي الحقيقي هو الذي يمنح المنظمة الرقمية ضد الاضطرابات الخارجية، مما يضمن استمرارية الأعمال بأعلى مستويات الجودة (عبد القادر وزملائه، 2025).

كما تستكشف الدراسة أن أنسنة التمكين هي القيمة المضافة الأسمى؛ فعندما تندمج الإدارة واللوجستيات والتقنية بفكر إنساني، يشعر الموظف بأنه ممكن رقمياً وليس مراقباً تقنياً، هذا الشعور بالتمكين يولد الولاء والإبداع، ويحول المقاومة التقليدية للتغيير إلى شغف بالمشاركة في بناء مستقبل الجامعة، الهندرة الفكرية تضمن أن يظل الإنسان هو سيد التقنية، وأن تظل اللوجستيات خادمة للعملية التربوية السامية (الحضين، 2024).

خامساً: التمكين الرقمي كمدخل للريادة المؤسسية

في ختام هذا التحليل الاستكشافي، يتضح أن التمكين الرقمي ليس مشروعاً له تاريخ بداية ونهاية، بل هو رحلة تطوير مستمرة تتطلب يقظة فكرية دائمة، المؤسسات الجامعية التي تنجح في إعادة هندسة فكرها هي التي ستتحول إلى جامعات

ريادية (Entrepreneurial Universities) قادرة على إنتاج المعرفة وتصديرها، التمكين الرقمي هو الوقود الذي يحرك هذه الجامعات نحو العالمية، متجاوزاً كافة التحديات اللوجستية والبيروقراطية (Taneja et al., 2012).

إن تحليل القيمة المضافة يؤكد أن الاستثمار في العقل الرقمي للعاملين هو الاستثمار الأبقى والأكثر عائداً، إعادة هندسة الفكر الإداري تضمن استدامة التحول الرقمي حتى مع تغير الأنظمة والبرمجيات، لأن الفكر الممكن يمتلك القدرة على التكيف مع أي وسيلة تقنية حديثة، هذا الفكر هو الذي سيصنع الفارق بين الجامعات التي تستخدم التقنية والجامعات التي تعيش التقنية كفلسفة وجود (Verina & Titko, 2019).

وتخلص الدراسة في هذا الفصل إلى أن التمكين الرقمي في المؤسسات الجامعية هو عملية تحرر فكري من قيود الماضي البيروقراطي، إن التكامل بين المتطلبات البشرية والتقنية والتنظيمية والقانونية، مدعوماً بلوجستيات ذكية وهندرة فكرية واعية، هو الكفيل بنقل الجامعة إلى آفاق القرن الحادي والعشرين بكفاءة واقتدار، محققة بذلك القيمة المضافة التي ينشدها المجتمع والدولة (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

إن النجاح في تحقيق التمكين الرقمي المستدام يتوقف على مدى قدرة الإدارة الجامعية على رؤية الصورة الكبيرة لهذا التكامل، فالفكر الإداري الذي تم إعادة هندسته هو الذي يجمع شتات التقنية واللوجستيات في إطار رؤية طموحة تهدف للتمييز الإنساني والمعرفي، واضعاً الجامعة الليبية في مكانها اللائق ضمن خارطة التعليم العالي العالمي المتقدم (المبسوط والبركي، 2024).

وأخيراً، فإن التمكين الرقمي هو عهد جديد من الشفافية والعدالة والكفاءة، وإعادة هندسة الفكر الإداري هي الميثاق الذي ينظم هذا العهد، ضامناً أن تظل الجامعة منارة للعلم والابتكار في ظل فضاء رقمي لا محدود، إن استكشاف أبعاد هذا التمكين يفتح الباب لمزيد من الدراسات التي تعمق فهمنا للعلاقة بين الإنسان والآلة والفكر في بيئة التعلم الذكي (Verina & Titko, 2019).

5. الخاتمة والنتائج الاستنباطية (النموذج الفكري المقترح)

أولاً: فلسفة النموذج المقترح

التمكين الرقمي حالة ذهنية مؤسسية (الحضين، 2024: Gupta, 2020)، النموذج المقترح يقوم على الهندرة القناعية (Verina & Titko, 2019; Hammer, 2010)، التغيير يبدأ من الداخل الفكري (Taneja et al., 2012; Quinn, 1996)، السيادة المعرفية للعاملين هي المحرك (بوشعالة، 2024: Drucker, 1999)، ميثاق الأخلاق الرقمية هو الضمان (عبد القادر وزملاته، 2025: Floridi, 2014).

تأتي الخاتمة الاستنباطية لهذا البحث لتؤكد على نتيجة جوهرية مفادها أن التمكين الرقمي الحقيقي في المؤسسات الجامعية ليس منتجاً تقنياً يُشترى، بل هو حالة ذهنية مؤسسية تُبنى، إن النموذج الفكري المقترح في هذه الدراسة يقوم على

مبدأ الهندرة القناعية (Perceptual Re-engineering)، والتي تسبق بالضرورة عمليات شراء الأجهزة والبرمجيات، الاستنتاج الرئيسي هنا هو أن البدء بالتقنية قبل الفكر يؤدي إلى عصرنة التخلف الإداري، بينما البدء بإعادة هندسة القناعات يؤدي إلى أنسنة الرقمنة واستدامتها (الحضين، 2024).

ويقوم النموذج المقترح على فرضية أن العقل الإداري الجامعي هو المحرك الفعلي للتحويل، فإذا لم تقتنع الإدارة العليا والوسطى بأن الرقمنة هي وسيلة للتمكين وتقاسم السلطة وليست أداة لتشديد الرقابة المركزية، فإن كل الاستثمارات التقنية ستتحول إلى أعباء لوجستية، إن النموذج يدعو إلى إحداث قطيعة مع الفكر التaylorي الذي يفصل بين المفكر والمنفذ، وتبني فكر التمكين الذكي الذي يجعل من كل موظف مهندساً لعملياته الرقمية الخاصة (Verina & Titko, 2019).

ثانياً: مكونات النموذج الفكري المقترح للتمكين الرقمي

يتكون النموذج المقترح من خمس مراحل استراتيجية متسلسلة، يوضحها الجدول التالي، والتي تضمن انتقال الجامعة من الفكر التقليدي إلى التمكين الكامل:

جدول رقم (1): مراحل النموذج الفكري المقترح لإعادة هندسة القناعات الإدارية

المرحلة	المسمى	الإجراء الفكري (إعادة الهندسة)	الهدف من المرحلة
الأولى	التفكيك الذهني	التخلي عن القناعة بالهرمية والمركزية الورقية.	تهيئة الأرضية النفسية للتغيير.
الثانية	الأنسنة الرقمية	غرس قناعة بأن التقنية تخدم الموظف ولا تستبدله.	تقليل المقاومة التنظيمية.
الثالثة	التصميم القيمي	صياغة قيم (الشفافية، المشاركة، الأمان الرقمي).	بناء دستور أخلاقي للرقمنة.
الرابعة	التمكين الهيكلي	منح الصلاحيات الرقمية بناءً على المعرفة لا الرتبة.	تفعيل الاستقلالية الإدارية.
الخامسة	التوطين التقني	اختيار الأدوات (العتاد) التي تناسب الفكر الجديد.	ضمان كفاءة الاستثمار التقني.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الاستنباط من الأدبيات السابقة

وتشير المرحلة الأولى (التفكيك الذهني) إلى أن أصعب عائق أمام التمكين الرقمي هو الجمود العقائدي للبيروقراطية، إعادة هندسة القناعات تقتضي عقد ورش عمل فلسفية لقادة الجامعة لمناقشة مفهوم القوة في العصر الرقمي؛ حيث يجب استبدال القناعة المعلومة قوة للمحتكر بقناعة المعلومة قوة للمشاركة، هذا التحول هو الذي يفتح الباب للتمكين المستدام، لأنه يزيل الخوف من فقدان السيطرة لدى المديرين التقليديين (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

ثالثاً: ملامح النموذج الفكري المقترح

بناءً على التحليل النوعي، يمكن رسم ملامح النموذج المقترح في الشكل التوضيحي التالي، والذي يربط بين الفكر واللوجستيات والتمكين:

إن هذا النموذج الفكري يركز على السيادة المعرفية للعاملين، الاستنباط من نظرية النظم يوضح أن الجامعة منظومة ذكية؛ وبالتالي فإن التمكين الرقمي هو محصلة لتفاعل الفكر المتجدد مع اللوجستيات الرشيقة، النموذج يقترح أن تكون إدارة التغيير الفكري قسماً مستقلاً يتبع رئيس الجامعة مباشرة، وظيفته ليست تقنية بل ثقافية تهدف لزرع بذور الفكر الرقمي قبل استيراد خوادم البيانات (Taneja et al., 2012).

رابعاً: النتائج الاستنباطية للدراسة

تلخص الدراسة من خلال تحليلها النوعي إلى مجموعة من النتائج الجوهرية، أهمها:

- الفكر قبل العتاد: أن فشل مشاريع التحول الرقمي في الجامعات الليبية يعود بنسبة 70% إلى عوائق فكرية وثقافية، وليس لغياب الأجهزة والبرمجيات (بوشعالة، 2024).
- التمكين كفلسفة: أن التمكين الرقمي هو تحرير للإرادة الإدارية؛ فالموظف الممكن رقمياً هو الأكثر قدرة على تحقيق القيمة المضافة للعملية التعليمية (عبد القادر وزملانه، 2025).
- الهندسة الفكرية: أن إعادة هندسة الفكر الإداري تساهم في خفض الهدر الإجرائي بنسب تفوق أتمتة العمليات التقليدية بمرتين، لأنها تلغي الخطوات الزائدة فكرياً قبل إلغائها تقنياً (Tayazime & Moutahaddib, 2022).

ويؤكد البحث استنباطياً أن اللوجستيات الرقمية هي الوجه التطبيقي للفكر المتجدد، فالمسارات اللوجستية لخدمة الطالب تصبح قصيرة وذكية فقط عندما يقتنع المدير بأن دوره هو تسهيل الخدمة وليس تعقيد المسار، إن النموذج المقترح يضع رضا الطالب والباحث كبوصلة نهائية لإعادة هندسة القناعات، مما يحول الجامعة من مؤسسة إجرائية إلى مؤسسة خدمية معرفية (المبسوط والبركي، 2024).

خامساً: التوصيات الاستراتيجية

بناءً على النموذج المقترح، يوصي الباحث بما يلي:

- توصية فكرية: ضرورة تبني ميثاق الأخلاق الرقمية داخل الجامعة، يعزز من قيم الثقة والتعاون الافتراضي كبديل للرقابة اللصيقة.
- توصية تنظيمية: البدء فوراً بتبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل المستويات الإدارية قبل البدء في أتمتة الإجراءات،
- توصية تدريبية: توجيه 50% من ميزانية التحول الرقمي لبناء الوعي الفكري والمهارات الناعمة الرقمية للعاملين، وليس فقط المهارات التقنية (Verina & Titko, 2019).

كما يوصي البحث بضرورة أنسنة التمكين عبر إشراك العاملين في اختيار الأنظمة الرقمية التي تريحهم في العمل، إن إعادة هندسة الفكر الإداري تعني أن الموظف هو عميل داخلي يجب إرضاءه تقنياً ليكون قادراً على الإبداع، هذا النهج يضمن أن تظل التقنية وسيلة لتعظيم الإمكانيات البشرية، وليست قيداً جديداً يضاف إلى قيود البيروقراطية (الحضين، 2024).

الخاتمة النهائية

في ختام هذا البحث النوعي الاستكشافي، يتبين أن إعادة هندسة الفكر الإداري ليست ترفاً أكاديمياً، بل هي طوق النجاة للمؤسسات الجامعية في عصر الاضطراب الرقمي، إن التمكين الرقمي المستدام هو الثمرة الطبيعية لشجرة الفكر المتجدد؛ فإذا كانت الجذور (القناعات الإدارية) سليمة ومرنة، ستكون الثمار (الأداء الرقمي) ناضجة ومستدامة.

لقد حاولنا من خلال فصول هذه الدراسة رسم ملامح عصر جديد للجامعة الليبية، عصر لا يكتفي بشراء التكنولوجيا، بل يمتلك العقل الذي يديرها بذكاء وإنسانية، إن النموذج المقترح يضع الكرة في ملعب القيادات الجامعية؛ فالتغيير يبدأ من الداخل الفكري قبل أن يظهر في الخارج التقني، والتمكين الرقمي هو في حقيقته تمكين للإنسان ليكون أكثر سموً وفعالية في أداء رسالته العلمية والوطنية (Taneja et al., 2012).

وأخيراً، نأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة في بناء فكري متكامل يهدف لهضة التعليم العالي، مؤكداً أن العقل الإداري الممكن هو الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها كل البرمجيات والعتاد، إن رحلة الألف ميل نحو التمكين الرقمي تبدأ بخطوة واحدة، وهي إعادة هندسة القناعات، وبدون هذه الخطوة ستظل التكنولوجيا مجرد ديكور رقمي على جسد بيروقراطي مهالك (Verina & Titko, 2019).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو رميلة، سعد ابريك السنوسي. (2022) *التجارب الدولية في إنشاء الموانئ اللوجستية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير المؤسسات الليبية*. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، مصر. (استخدم لدعم مفاهيم اللوجستيات).

بوشعالة، عمر. (2024) أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ليبيا: المعوقات والمتطلبات. *المجلة الأفريقية للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية*.

الحضين، مصطفىاوي. (2024) تطور الفكر الإداري: دراسة تحليلية للنظريات الكلاسيكية والحديثة وآفاق الرقمنة. *مجلة الحكمة للدراسات التاريخية والاجتماعية*، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد (4)، العدد (10)، ص 35-115.

عبد القادر، محمد؛ وآخرون. (2025). *التحول الرقمي في التعليم العالي: التحديات والفرص في مؤسسات التعليم العالي الليبية*. ورقة بحثية، الأكاديمية الليبية وجامعة طرابلس.

المبسوط، ربعة؛ والبركي، فتحية. (2024). واقع وآفاق التحول الرقمي في ليبيا (دراسة وصفية تحليلية). *أبحاث المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد، جامعة ديالى، المجلد (14)، العدد (2)*.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Drucker, P. F. (2015). *The Practice of Management*. Harper Business.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman, London.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.

Senge, P. M. (2014). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Taneja, S., Pryor, M. G., Gibson, J. W., & Toombs, L. A. (2012). Organizational Renewal: Review, Proposal, and Guidance for Theory Development. *Delhi Business Review*, 13(1), 30–50.

Tayazime, J., & Moutahaddib, A. (2022). Proposing a New Managerial Model for Digital Transformation. *European Scientific Journal*, 18(38), 53–71.

Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. *International Scientific Conference Society, Integration, Education*, Vol. IV, 636-647.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.