جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي وتطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية.

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضوري وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

التحول الرقمي كمدخل لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الجزائر"قراءة في المفاهيم والمرتكزات النظرية"

من إعداد الباحثين :

تريش بسمة، باحثة، جامعة الجلفة،
basma.triche@univ-djelfa.dz

رحيمي جليلة، تواشيح جامعة الجلفة،
djamila.rebihi@univ-djelfa.dz

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور التحول الرقمي كمدخل لإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال مقاربة نظرية تسعى إلى توضيح العلاقة بين المفهومين وأهم المرتكزات التي تقوم عليها هذه العلاقة، ويبين أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري، بل يتعدى ذلك إلى إعادة تصميم العمليات بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي، ويخلص البحث إلى أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن التكامل بينهما يساهم في تحسين وتطوير الأداء الإداري ومواكبة متطلبات الإدارة الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الهندرة،

من خلال المحور رقم: 02

Abstract:

This research aims to highlight the role of digital transformation as an entrance to re-engineering administrative processes through a theoretical approach that seeks to clarify the relationship between the two concepts and the most important pillars on which this relationship is based, and shows that digital transformation is not limited to introducing technology in administrative work, but goes beyond that to redesigning processes to achieve efficiency and effectiveness in institutional performance, and the research concludes that digital transformation represents a fundamental pillar for re-engineering administrative processes, and that the integration between them contributes to Hussein Developing administrative performance and keeping pace with the requirements of modern management.

Keywords: Digital Transformation, Engineering, Digital Management, Administrative Processes .

1. مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة بفعل الثورة الرقمية، التي مست مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي، حيث أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لمواكبة متطلبات العصر وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، ولم يعد هذا التحول يقتصر على مجرد إدماج التكنولوجيا في الأنشطة الجامعية، بل تجاوز ذلك ليشمل إعادة التفكير في نماذج التسيير وأساليب العمل التقليدية، بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة.

وفي هذا السياق، برزت مقاربة إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد المداخل الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية وأساليب الأداء، من خلال إعادة تصميم العمليات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية والجودة، وتتكامل هذه المقاربة مع التحول الرقمي باعتباره محفزا رئيسيا لإعادة بناء الإدارة الجامعية على أسس رقمية حديثة.

وعلى مستوى الجزائر، شهدت الجامعات خلال السنوات الأخيرة توجها متزايدا نحو تبني التحول الرقمي، من خلال إطلاق مجموعة من المشاريع والأنظمة الرقمية، على غرار التعليم عن بعد والمنصات الإلكترونية والبوابات الرقمية، والتي ساهمت في تحديث بعض الوظائف الإدارية والبيداغوجية، غير أن هذه الجهود تطرح تساؤلات حول مدى قدرتها على إحداث تحول حقيقي في نمط التسيير والإنتقال من مجرد رقمنة الإجراءات إلى إعادة هندسة شاملة للإدارة الجامعية.

انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن استخدام التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية؟ ومامدى انعكاس ذلك على واقع الممارسات الإدارية في الجزائر؟

1.1 الفرضية العامة:

يمكن أن يساهم التحول الرقمي بشكل فعال في إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير الممارسات الإدارية.

1.1.1 الفرضيات الفرعية:

- ✓ يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة تصميم وتبسيط العمليات الإدارية داخل المؤسسات؛

- ✓ تساهم الأدوات الرقمية في رفع كفاءة وفعالية الأداء الإداري؛
- ✓ يرتبط نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية بمدى توفر البنية التحتية الرقمية والموارد البشرية المؤهلة؛
- ✓ لا تزال الممارسات الإدارية في الجزائر تميل إلى الرقمنة الجزئية أكثر من إعادة الهندسة الشاملة؛
- ✓ يواجه تطبيق التحول الرقمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية عدة تحديات تنظيمية وتقنية وبشرية؛

2.1 أهداف البحث:

- ✓ توضيح المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ إبراز دور التحول الرقمي في تطوير الإدارة الجامعية؛
- ✓ عرض مظاهرإعادة هندسة الإدارة الجامعية في الجزائر؛

3.1 منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة المواضيع النظرية، حيث تم من خلاله وصف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات الحديثة.

2. التحول الرقمي (المفهوم والأبعاد النظرية)

1.2 مفهوم التحول الرقمي:

هو عملية يتم من خلالها نقل المؤسسة من نهج تقليدي إلى طرق جديدة للتفكير والعمل باستخدام التقنيات الرقمية والإجتماعية، ويكون ذلك ضمن إطار التغيير على القيادة والتفكير بشكل مختلف، والدفع الابتكار ونماذج الأعمال الجديدة، وزيادة استخدام التكنولوجيا لتطوير تجربة الأفراد والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة في المؤسسة. (قلوش و سحنون، 2025، صفحة 678)

هو تطبيق التكنولوجيا لإنشاء نماذج أعمال وعمليات وبرمجيات وأنظمة جديدة تؤدي إلى زيادة الإيرادات وتعزيز الميزة التنافسية ورفع الكفاءة. ((Mohammed & Akram, 2022, p. 4

يعرف القانون التوجيهي في الجزائر رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015 التحويل التكنولوجي الرقمي هو عملية التحويل الفعلي للاكتشافات الناتجة عن البحث إلى المجال الصناعي بهدف تسويقها على شكل منتوجات و/أو خدمات جديدة. (قيطوني، 2024، صفحة 227)

أما التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

تعرف EDUCAUSE وهي منظمة عالمية غير ربحية تضم في عضويتها مؤسسات التعليم العالي الأمريكي والدولية، التحول الرقمي بأنه "سلسلة من التغييرات العميقة والمنسقة في الثقافة والقوى العاملة في التكنولوجيا التي

تسمح بنماذج تعليمية وتشغيلية جديدة، وتحويل نموذج الأعمال، الاستراتيجيات، الاتجاهات والقيمة المقترحة لمؤسسات التعليم العالي"، كما يتم وصفه أيضا بأنه "الظاهرة التي يتم من خلالها كسر أنماط الإدارة التقليدية القديمة وإعادة هيكلتها من خلال إحداث التغيير الإبداعي، مدعوما باستخدام التكنولوجيا الرقمية، من أجل تحقيق إدارة أكثر فاعلية"، كما يعرف أيضا بأنه عملية تدريجية تزعزع العماليات الحالية، ويبدأ الأمر باعتماد واستخدام التقنيات الرقمية، ثم يتطور إلى تحول شامل ضمني في المؤسسة، وبالتالي فإنه نتيجة للتحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا الرقمية فإن وتيرة العمل للأكاديميين والمؤسسات البحثية ومؤسسات التعليم تتغير وتصبح أسرع عن ما كانت عليه سابقا، كما توفر التكنولوجيا الرقمية تحسينات كبيرة في العمليات ونماذج الأعمال والتفاعلات فيما بينها. (حسينة، 2024، صفحة 35)

2.2 أهداف وأهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في الجامعات في إثراء بيئة التعلم الافتراضية، وزيادة فرص التعلم داخل الحرم الجامعي وخارجه، وامتلاك إمكانيات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تحويل نظام التعليم الجامعي إلى درجة يكاد فيها الفصل الدراسي المغلق يختفي تماما كما تختفي المكتبات القائمة على الكتب فقط، مما يخلق جامعات بلا جدران، لذلك يكمن التحول الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية والإدارية في الجامعات من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية والاستدامة في المجتمع من ناحية أخـرى،عـبر جميـع الجـوانب الاقتصـادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، تعد التقنيات التكنولوجية القوة الدافعة والأداة الأساسية في جميع هذه الجوانب، حيث تسعى منظمات مختلفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تبني التحول الرقمي بما في ذلك ما يلي: ((messaoud, 2026, p. 258

- ✓ توفير كمية هائلة من المعلومات على الوسائط الرقمية؛
- ✓ تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات باستخدام وسائل وأساليب متنوعة؛
- ✓ إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمستخدمين من خلال المنصات الرقمية؛
- ✓ تقديم خدمات المعلومات باستخدام تقنيات جديدة؛
- ✓ الحفاظ على المصدر الأصلي من التلف؛

بالاضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى ملخصة أدناه:

- ✓ أهداف مرتبطة بتحسين الأداء من خلال تقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي ونقل المعلومات بسلاسة بين الإدارات المختلفة؛
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يعني تقليل الأعمال الورقية وإلغاء الحاجة إلى نسخ المستندات الورقية إذا كانت متاحة إلكترونيا؛

- ✓ تحسين الموارد البشرية، إذا تم تخزين المعلومات رقميا وتسهيل استخدامها، فسيتم توجيه الموارد البشرية نحو مهام أكثر إنتاجية؛

3.2 مجالات التحول الرقمي:

تتعدد مجالات التحول الرقمي، يتم ذكر البعض منها التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي والجامعات وشرحها: الإدارة الرقمية، التعليم الرقمي، المكتبة الرقمية، والحرم الجامعي الافتراضي. (قيطوني، 2024، الصفحات 228-230)

1.3.2 الإدارة الرقمية: تعد الإدارة الرقمية مدخلا حديثا أو منظومة إدارية رقمية تعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة ونظم المعرفة ونظم البرامج المتطورة لتوفير الخدمات للمستفيدين ومؤسسات الأعمال الحكومية، بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها، وتعزيز فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي، وإنجاز المهام إلكترونيا عن طريق تحويل العمل الإداري الورقي إلى أعمال تنجز بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة المختلفة عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهيين وتكاليف ومجهود أقل، وتبادل المعلومات بين العاملين في الجامعة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة وفعالية الأداء بما يساهم في الوصول للمزايا التنافسية للجامعات.

تعرف الإدارة الرقمية على أنها "استخدام الجامعات لتقنيات الاتصالات والمعلومات للقيام بأنشطتها بالتحول للعمل الالكتروني، من أجل تطوير الأداء والعمليات الإدارية وتحقيق جودة الخدمات والوصول للأهداف بتكاليف منخفضة وجهد أقل في مدة قصيرة"، ولتطبيق الإدارة الرقمية يتطلب الفصاحة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا بتواجد ثلاث مستويات من المعرفة وهي:

المهارات المعاصرة: وهي استخدام التطبيقات المعاصرة للحاسوب واستخداماتها في الحياة اليومية وتعتبر هذه المهارة مكونا أساسيا للجاهزية للعمل ، وتشكل مخزونا معرفيا متجدد وخبرة عملية مستمرة تساعد على الإطلاع واستخدام التطبيقات الجديدة في الحاسوب.

المفاهيم الأساسية: وهي عبارة عن مجموعة المفاهيم الأساسية عن الحاسوب والشبكات والمعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة التي تتميز بتجدد مصطلحاتها ومفاهيمها بسرعة وبشكل مستمر، والتعرف على هذه المفاهيم ضرورة مهمة للتعلم، لأنها توضح للمستخدم كيفية وسبب استخدام التكنولوجيا وتوسع مدارك المستخدم بماهية تكنولوجيا المعلومات.

القدرات العقلية: ترتبط بمدى المقدرة على فهم المصطلحات، وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الحالات المعقدة، ويتضمن ذلك استخدام مستويات عليا

من التفكير في مجال تقنية المعلومات، وتمكن هذه القدرات التكنولوجية الأفراد من التعامل مع المشكلات غير المتوقعة والتعامل معها.

2.3.2 التعليم الرقمي: تشير المنظمة العربية للتنمية الإدارية إلى التعليم الرقمي على أنه "طريقة التعليم والتعلم باستخدام الوسائط الالكترونية في عملية نقل وإيصال المعلومات بين المعلم والمتعلم مثل الحواسيب والشبكات والوسائط مثل الصوت والصورة، المكتبات الإلكترونية والانترنت وغيرها، وقد يكون هذا الاستخدام بسيطا كاستخدام هذه الوسائل الالكترونية في عرض ومناقشة المعلومات داخل القاعات، وقد يتعداه إلى ما يسمى بالفضول الافتراضية التي تتم فيها العملية التعليمية من خلال تقنيات الشبكات والفيديو وغيرها.

كما يعرف التعليم الرقمي أيضا أنه عملية تدريسية تتعلق بتقديم المحتوى الكترونيا للمتعلم عبر الوسائط المتعددة في أي مكان وفي أي زمان يختاره وبالسرعة التي تناسبه، ويتميز التعليم الرقمي بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي:

- ✓ المرونة في الوقت والمكان؛
- ✓ انخفاض التكاليف المادية المترتبة عن التعليم الالكتروني مقارنة بالتعليم التقليدي؛
- ✓ إعطاء التعليم صبغة عالمية والخروج من الصبغة المحلية؛
- ✓ سرعة الوصول إلى المعلومات وتنوع أشكالها؛
- ✓ تنويع وسائل التعلم مثل المشاركات التفاعلية والنقاش الجماعي ومؤتمرات الفيديو؛

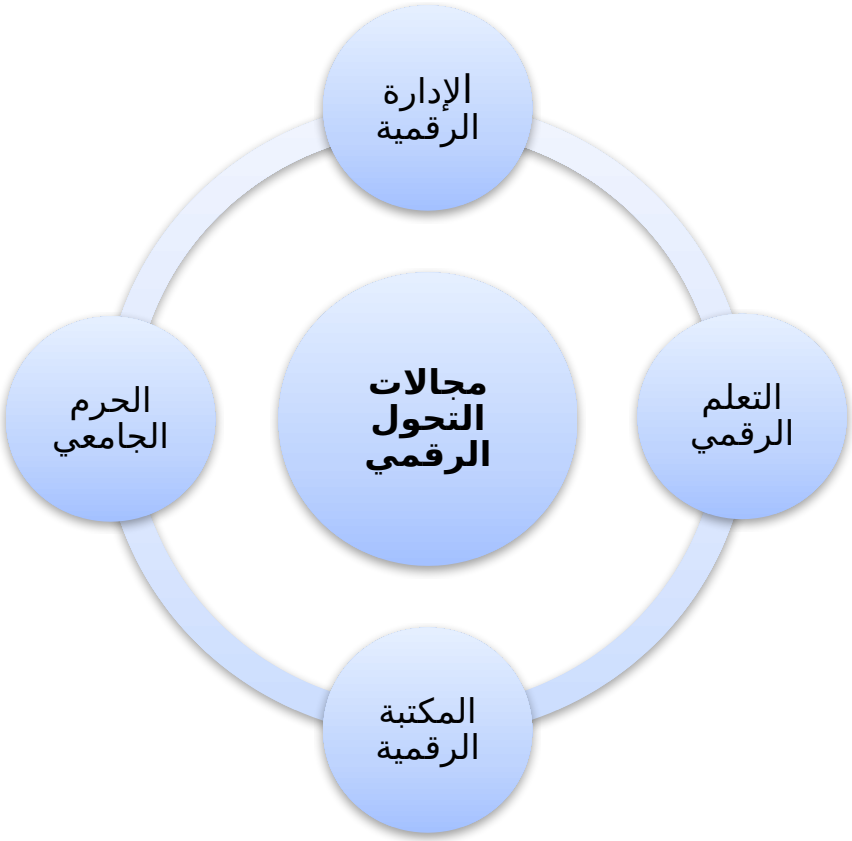
3.3.2 المكتبة الرقمية: تعد المكتبة الرقمية داعما أساسيا للتعلم عن البعد، إذ تسهل على المتعلم القيام بمهامه وواجباته والإطلاع على المعارف المتنوعة التي يحتاجها من خلال تصفحه لمحتوى المكتبة في المؤسسة التعليمية التي يدرس فيها، شهدت المكتبات الأكاديمية تطورا ملحوظا في تطوير المواقع الالكترونية لمحتوياتها وتزيدها بالمصادر المعلوماتية اللازمة، يعد موقع المكتبة على شبكة الانترنت مهما جدا وعاملا رئيسيا في إيصال خدمات الكتبات إلى المستفيدين منها، ويتضمن الموقع ما يلي:

- ✓ معلومات عامة عن المكتبة ؛
- ✓ معلومات عن الخدمات التي تقدمها هذه المكتبات والفئات المستفيدة؛
- ✓ روابط النظام الذي تستخدمه المكتبة وقواعد المعلومات التي تشترك بها؛
- ✓ أنظمة وسياسات ولوائح المكتبات والخدمات التي تقدمها؛
- ✓ فهرس آل موحد يحتوي على بيانات جميع الأوعية المتوفرة في المكتبة؛

4.3.2 الحرم الجامعي الافتراضي: عبارة عن موقع على الانترنت حيث يستطيع الأستاذ أو الطالب الدخول إليه والتجول بين الكليات الافتراضية والأقسام

ولوحات الإعلانات، ويتم ذلك عن طريق الانترنت وليس الذهاب الفعلي إلى المؤسسة الجامعية في الحقيقة.

الشكل 1: مجالات التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على ما سبق.

3. إعادة هندسة العمليات الإدارية

1.3 مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الانجليزي Business Process Reengineering والذي يعني إعادة هندسة العمليات، وتعتبر إعادة الهندسة أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، وتقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبنى الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب العصر الحديث بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة ، السرعة والإتقان، ويعرف مدخل إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على مستوى التعليم أنه: أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين جذري وسريع في المنظمة التعليمية من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية والسياسات والهياكل

والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي. (بوهزاوي و محمد السعيطي، 2024، صفحة 6)

2.3 خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات: تقوم إعادة هندسة العمليات على إحداث تغيير جذري في أسلوب أداء العمليات داخل المؤسسة بهدف رفع الكفاءة والفعالية، وذلك وفق مجموعة من الخصائص والمبادئ التي تؤطر تطبيقها (صبرينة و خالد أسماء، 2021، صفحة 53)

من بين خصائص إعادة هندسة العمليات وجود تكامل بين المركزية واللامركزية وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدرارات من العمل بصورة مستقلة وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط تلك الإدرارات بشبكة اتصالات واحدة، وزيادة على هذه الخصائص فإن إعادة الهندسة ترتكز على العديد من المبادئ، أهمها:

- ✓ إعادة التفكير في الوضع الحالي وتحديد الأوضاع المستقبلية في مخطط استراتيجي؛
- ✓ استحداث فرق العمل، بدلا عن المصالح والأقسام؛
- ✓ الدمج الوظيفي، وذلك بدمج الوظائف المتشابهة والمتكاملة في وظيفة واحدة تؤدي من طرف موظف متمكن على شكل مجموعة من المهام؛
- ✓ انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة، ويتم ذلك عن طريق بناء العمليات على أساس طبيعتها، بحيث ينجز العمل على أساس انسيابه وتدفقه الطبيعي وليس على أساس خطوط العمل المصطنعة أو المصالح والأقسام على أن يتم الجمع بين المركزية واللامركزية؛
- ✓ زيادة صلاحيات الموظف في اتخاذ القرارت الخاصة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها تلافيا للتعطيل الإداري والعقبات البيروقراطية؛
- ✓ تركيز عمليات لتمكين على التعلم أكثر من التدريب، وهو ما يسمح بجعل الموظف قادر على اكتشاف متطلبات أداء الوظيفة بنفسه، وبالتالي يبدع في أدائها ويوجد لنفسه الطريقة الأكثر ملائمة للأداء مع خفض تكاليف التدريب؛
- ✓ التركيز على المقدرة عند ترقية الموظفين، إذ يقيم الموظف على أساس مقدرته على القيام بالوظيفة المدمجة، بدلا من أدائه للعمل كيفما اتفق، بمعنى أن يوجه التركيز لنتيجة بدلا من الطريقة والأداء نفسه، وعلى أساس النتيجة يتم ترقية وتعويض الموظف؛
- ✓ زرع ثقافة الجودة في تقديم الخدمة وفي الأداء والتعامل لدى الموظفين؛
- ✓ التركيز على التنظيمات الأفقية بدل الهرمية، وبهذا تقل المستويات الإدارية وتقل الحاجة إلى التنسيق والتدقيق والرقابة والمراجعة؛
- ✓ استحداث مهمة أو وظيفة مدير الخدمة؛

3.3 متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): حتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتوفر لديها هذه المتطلبات، وتتمثل فيما يلي:**(بوهزاوي و محمد السعيطي، 2024، صفحة 7)**

- ✓ ضرورة دعم وقناعة الإدارة العليا بأهمية تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل وأثناء وبعد الانتهاء من المشروع وصياغته؛
- ✓ تحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة، ويجب أن تحقق رسالة وأهداف المنظمة وتكون مختصرة وطموحة ومميزة ومتفقة مع مبادئ صياغتها، ويتم اعتماد رؤية ورسالة للمعهد من الإدارة العليا؛
- ✓ الهيكل التنظيمي وتطويره بشكل مستمر يساعد على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية ومرونة ووضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع ومناقشتها والموافقة عليها قبل البدء فيه، مهام الموظفين الحالية بحاجة إلى إعادة تصميم تواكب التقنيات الحديثة؛
- ✓ تطور تكنولوجيا المعلومات من أهم الأسباب التي دعت المنظمات في إعادة الهندسة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات كعنصر تمكين يمكن المنظمة من إجراء تحسينات فائقة في عملياتها الانتاجية والإدارية وتقليل التكلفة والمخاطر وتقييمها، الأدوات المستخدمة في العمليات للتركيز على الابتكار والابداع كنهج في العمليات التنظيمية وتبني أساليب تقنيات الاتصالات الحديثة في أداء المهام بسرعة وسهولة وإعادة تصميم تلك العمليات من خلال استخدام التكنولوجيا المعلومات إلى تطور إدارة الموارد البشرية ودعم عمليات هذه الإدارة بالممارسة الإلكترونية يجب أن يكون لدى المنظمة موقع إلكتروني محدث تنشر به جميع القرارات والقوانين المنظمة وضرورة وجود مكتبة الكترونية تشمل على برامج تهم أعضاء هيئة التدريس؛
- ✓ التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات؛

4.3 مظاهر إعادة هندسة الإدارة الجامعية في الجزائر من خلال التحول الرقمي: في سياق التحولات الرقمية التي تشهدها منظومات التعليم العالي عالميا، أدرجت الجزائر مطلع العقد الأخير التحول الرقمي ضمن أولويات إصلاح الجامعة، باعتباره أداة لتحديث الحوكمة، وتفعيل جودة الخدمات البيداغوجية والإدارية، وقد جاء هذا التوجه مدفوعا بإرادة سياسية متزايدة، خاصة بعد جائحة كوفيد 19، والتي كشفت هشاشة المنظومة التكنولوجية في الجامعات، وأجبرت الفاعلين على التسريع بعمليات الرقمنة، حيث أطلقت وزارة التعليم العالي

والبحث العلمي منذ سنة 2021 ما عرف ب "مخطط الرقمنة القطاعية"، وتم وضع العديد من المشاريع في إطار رقمنة الجامعة لتكون وحدة لها كيانها المستقل من الناحية الفنية والمالية والإدارية وهذا لتسهيل عملها وتيسير إجراءات التحول الرقمي لها، مما يجعل كل جامعات الوطن في تكامل رقمي مع بعضها البعض، ويدخل هذا في إطار دعم مراكز المعلومات للتعليم العالي ووضع آليات تضمن التكامل بين جميع تطبيقات النظام المعلوماتي للاتصال بالجامعة الجزائرية ومن بين المشاريع الرقمية التي شهدتها الجامعة الجزائرية ما يلي: (أمين و زروقي محمد أمين، 2025، الصفحات 888-887)

1.4.3 مشروع التعليم عن بعد: هو أحد طرق التعليم الحديثة الذي يقوم على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي يكون الكتاب أو المعلم أو حتى مجموعة الدارسين، حيث يهدف هذا المشروع إلى توفير بيئة تعليمية مرنة بها استراتيجيات تعتمد على استخدام أساليب التدريس بشكل حديث.

2.4.3 منصة البروغرس: بغرض تطوير أداء الإدارة الجامعية وتحقيق الكفاية في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها وتأدية أنشطتها سواء كانت تعليمية أو إدارية، خاصة في ظل نظام ال أم دي الذي يتميز بكثرة التخصصات والتدرجات العلمية من سنة لأخرى، وطبقت الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنظمة معلوماتية الإلكترونية كان الهدف منه هو تبسيط الولوج إلى المرفق العمومي ورقمنته، إضافة إلى تتبع مسار الطلبة في ظل نظام ال أم دي والتحكم بكل المعطيات التي تسير الجامعة، وهذا الهدف ذو بعد استراتيجي استشرافي لاتخاذ القرار.

كما أن هذا النظام يتميز بالإنصاف والشفافية حيث أنه يمكن الطالب الجامعي من التسجيل في أي عرض من عروض الماستر والدكتوراه، ويمكنه من الاطلاع على النتائج بكل وضوح وشفافية، وتعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة، ويظهر هذا على سبيل المثال لا الحصر في:

- ✓ تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم ومنح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي ويطلعه كل أموره البيداغوجية؛
- ✓ حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي؛
- ✓ صياغة برامج التوزيع الزمني والحجم الساعي للأساتذة؛
- ✓ تسيير عملية المداولات؛
- ✓ التسجيل في مسابقات التوظيف الخاصة بأساتذة التعليم العالي؛

3.4.3 البوابات الرقمية: البوابة الإلكترونية هي من المشاريع التي تعرف تنامي في مؤسسة التعليم العالي الجزائري التي من خلالها يستطيع أي زائر للبوابة من داخل أو خارج الجامعة التعرف والاستفادة من الخدمات المقدمة، كما يمكن

من خلالها توظيف أفضل التقنيات والبرمجيات المتوفرة لزيادة التعاون والتوصل بين مختلف الكليات بالجامعة وبين الجامعات بعضها بعضا، وتعمل الوزارة بما يكفل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء كما تساهم البوابات الرقمية في ترقية النشر العلمي والمخرجات العلمية الخاصة بالمؤسسة العلمية، ومن بين البوابات الجزائرية نجد ما يلي:

- ✓ المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP؛
- ✓ النظام الوطني لتوثيق عبر الانترنت sndl والبوابة الوطنية للأشعار عن الأطروحات pnst؛
- ✓ مشاريع البحث التكويني prfu والبرامج الوطنية للبحث PNR؛

4. خاتمة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، لم يعد تطوير الإدارة الجامعية ممكنا بالاعتماد على الأساليب التقليدية، بل أصبح مرتبطا بمدى قدرة الجامعات على تبني التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على رقمنة الإجراءات، بل يمتد ليشمل إعادة تصميم شاملة للعمليات والهياكل التنظيمية بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي، كما تبين أن تبني مقاربة إعادة هندسة الإدارة الجامعية في الجزائر يظل رهينا بتوافر مجموعة من المتطلبات التكنولوجية والبشرية والتنظيمية، في ظل تحديات واقعية تعيق الانتقال الكامل نحو إدارة جامعية رقمية متكاملة، ورغم الجهود المبذولة من خلال اعتماد بعض الأنظمة والمنصات الرقمية، إلا أن تحقيق تحول حقيقي يتطلب الانتقال من منطق "الرقمنة الشكلية" إلى "الهندرة العميقة" للعمليات الإدارية.

وعليه، فإن مستقبل الإدارة الجامعية في الجزائر يرتبط بمدى قدرتها على استثمار التحول الرقمي كأداة لإعادة بناء منظومة التسيير، بما يعزز جودة الخدمات ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

1.4 النتائج:

- ✓ أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية وليس مجرد أداة تقنية؛
- ✓ وجود علاقة تكاملية بين التحول الرقمي والهندرة، حيث يدعم كل منهما الآخر في تحسين الأداء؛
- ✓ أن تطبيقات التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية لا تزال تركز بشكل أكبر على الرقمنة أكثر من إعادة التصميم الجذري للعمليات؛
- ✓ تساهم الأنظمة الرقمية (مثل المنصات والبوابات) في تحسين بعض الجوانب الإدارية، لكنها لاتحقق لوحدها هندرة شاملة؛

- ✓ وجود تحديات متعددة تحد من فعالية التحول الرقمي في تحقيق أهدافه؛

2.4 التوصيات:

- ✓ ضرورة تبني رؤية استراتيجية شاملة للتحول الرقمي داخل الجامعة الجزائرية ترتكز على إعادة هندسة العمليات الإدارية؛
- ✓ تعزيز التكوين وتنمية المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية الجامعية لمواكبة متطلبات التحول؛
- ✓ تطوير البنية التحتية الرقمية بما يدعم تطبيقات الإدارة الالكترونية المتكاملة؛
- ✓ تقليص البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية؛
- ✓ العمل على تحديث الإطار التشريعي والتنظيمي لدعم التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي؛
- ✓ تشجيع تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الدولية في مجال رقمنة وهندرة الإدارة الجامعية؛

5. قائمة المراجع:

messaoud, z. m. (2026). Impact of digital transformation on university management Quality: tissenmsilt university case study. *journal of alafak for economic studies*, 255-275.

Mohammed, B., & Akram, B. M. (2022). Transformation Digitale et Usage du Numérique: quel engagement des entreprises algériennes? *Journal of economics and management*, 1-15.

إيمان قيطوني. (2024). التحول الرقمي والمنصات الرقمية في الجامعة الجزائرية. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* ، 225-240.

بوحالة أمين، و زروقي محمد أمين. (2025). التحول الرقمي كمدخل لتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: قراءة تحليلية في تجارب محلية ودولية. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 877-896.

حديدان صبرينة، و خالد أسماء. (2021). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) قراءة مفاهيمية. *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية*، 47-57.

حليمة سعد بوهزاوي، و إسراء محمد السعيطي. (2024). متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مؤسسات التعليم والتدريب التقني العالي المعهد العالي للتقنيات الهندسية /القوارشة. *مجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي* ، 1-17.

دخان حسينة. (2024). تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، 32-46.

عبد الله قلوش، و سمير سحنون. (2025). تداعيات التحول الرقمي وتأثيرها على جودة التعليم العالي في الجزائر -دراسة قياسية-. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 675-694.