



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان

التحول إلى الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية

دراسة حالة جامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن أوزينة بوحفص

من إعداد الطلبة:

زايدي محمد

رسيوي أحمد ياسين

بن ساري أحمد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	غرداية		
مشرفا و مقرا	غرداية	محاضر أ	بن أوزينة بوحفص
عضوا مناقشا	غرداية		

الموسم الجامعي: 2025-2026



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

التحول إلى الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية

دراسة حالة جامعة غرداية

تحت إشراف الأستاذ:
د. بن أوزينة بوحفص

من إعداد الطلبة:

زايدي محمد
رسيوي أحمد ياسين
بن ساري أحمد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	غرداية		
مشرفا و مقرا	غرداية	محاضر أ	بن أوزينة بوحفص
عضوا مناقشا	غرداية		

الموسم الجامعي: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى والدي الكريمين

اللذين كانا ولا يزالان منبع العطاء والتضحية، والسبب الأول بعد الله في بلوغي هذا المستوى، حفظهما الله وأطال في عمرهما وبارك في صحتهما.

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا سندي في مسيرتي، ومصدر قوتي وعزيمتي.

إلى عائلتي الكريمة التي غمرتني بدعمها وتشجيعها، فكان لها الأثر البالغ في مواصلة هذا الطريق.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين رافقوني خلال هذه الرحلة، وتقاسموا معي لحظات التعب والأمل.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أفادوني بعلمهم وتوجيههم، وأناروا دربي نحو النجاح.

أهدي هذا العمل تعبيراً عن عميق امتناني وتقديري لكل من كان له دور في دعمي ومساندتي، راجياً من الله التوفيق والسداد.

محمد

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كانا النور الذي أضاء دربي، والسند الذي لم يخب يوما...

إلى والدي الكريمين أطل الله في عمرهما، وجعل رضاها تاجا أعتز به ما حييت.

إلى إخوتي وأخواتي أنتم دفء الحياة وسر الابتسامة،

بكم تكتمل فرحتي، وبقربكم تزداد قوتي.

إلى عائلتي الكريمة التي كانت ولا تزال الحاضنة الأولى لكل نجاح أحققه، والمصدر الدائم
للعطاء والمحبة.

إلى أصدقائي الأوفياء الذين رافقوا خطواتي، وخففوا عني عناء الطريق، وكانوا خير رفقة في
درب العلم.

إلى أساتذتي الأفاضل حملة مشاعل العلم، وصُنّاع الأمل،

لكم مني خالص التقدير وعظيم الامتنان لما قدمتموه من علم وتوجيه.

أهديكم جميعا ثمرة جهدي،

ليس وفاءً لحقكم فحسب، بل اعترافا بجميلكم الذي لا يقدر بثمن،

راجيا من الله أن يكلل مساعينا جميعا بالنجاح والتوفيق.

أحمد ياسين

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من كان لهما الفضل بعد الله في كل خطوة خطوتها، إلى من علماني أن الأمل لا ينطفئ،
وأن النجاح يصنع بالصبر،

إلى والدي العزيزين، حفظهما الله وأدامهما نعمة في حياتي.

إلى عائلتي الكريمة التي كانت لي الحصن الدافئ والسند الثابت في كل الظروف.

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب الذين تقاسمت معهم أحلامي وطموحاتي، فكنتم دائماً
مصدر دعم لا ينضب.

إلى أصدقائي الأوفياء الذين جعلوا من الطريق رغم صعوبته أجمل، وكانوا إلى جانبي في
لحظات الجد والاجتهاد.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين غرسوا فينا حب العلم، وأناروا لنا دروب المعرفة، فكان لهم الأثر
البالغ في هذا الإنجاز.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد، عرفانا بجميلكم، وامتنانا لكل لحظة دعم صادق، راجياً
من الله أن يجزيكم عني خير الجزاء،

وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح.

أحمد

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أولا نحمد الله عز وجل على توفيقنا بإتمام مذكرتنا على أتم وجه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بن أوزينة بوحفص"

الذي كان بمثابة عون وسند لنا في إنجاز المذكرة بتقديم كل النصائح والتوجيهات القيمة لنا

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما

سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة من شأنها إثراء هذا العمل.

نشكر جميع الأساتذة الذين لم ييخلوا علينا ولو بحرف واحد طيلة مشوارنا الجامعي

كما لا ننسى كل من ساندنا من عمال وموظفي جامعة غرداية

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا من قريب أو بعيد

تحية طيبة لكم وشكرا جميعا

تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية بجامعة غرداية، من خلال تحليل أبعادها (البشرية، التقنية، التشريعية والتنظيمية) ورصد التحديات التي تواجهها، بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تجويد الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة غرداية قد شرعت فعليًا في تبني الإدارة الذكية من خلال رقمنة عدد من العمليات الإدارية والبيداغوجية، مع توفر بنية تحتية رقمية مقبولة تدعم هذا التوجه، رغم حاجتها إلى تطوير مستمر لتحقيق التكامل. كما بيّنت النتائج وجود تحديات بشرية وتنظيمية، أبرزها نقص التكوين وتفاوت المهارات وضعف الدعم التقني، إضافة إلى تفاوت مستوى التطبيق بين مختلف الكليات والمصالح. ورغم ذلك، ساهمت الأنظمة الذكية في تحقيق تحسن نسبي في الأداء الإداري من حيث السرعة والدقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة ذكية، رقمنة، جامعة غرداية.

Abstract:

The study aims to diagnose the reality and requirements of the transition towards smart management at the University of Ghardaia, by analyzing its dimensions (human, technical, and organizational) and monitoring the challenges it faces, with the aim of providing practical recommendations that contribute to improving administrative performance and supporting decision-making. In order to achieve these objectives, the descriptive analytical approach was used, and the interview tool was relied upon as a means of collecting data and information.

The results of the study showed that the University of Ghardaia has actually begun to adopt smart management by digitizing a number of administrative and pedagogical processes, with the availability of an acceptable digital infrastructure that supports this trend, despite its need for continuous development to achieve integration. The results also revealed human and organizational challenges, most notably a lack of training, skill disparities, and weak technical support, in addition to varying levels of implementation across colleges and departments. However, intelligent systems have contributed to a relative improvement in administrative performance in terms of speed and accuracy.

Keywords: smart management, digitization, University of Ghardaia.

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية
08	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الذكية وأهميتها
12	المطلب الثاني: أهداف وخصائص الإدارة الذكية
14	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الذكية
17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
19	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية
21	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والمحلية
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة جامعة غرداية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: واقع التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية

قائمة المحتويات

30	المطلب الأول: تعريف وهياكل جامعة غرداية
32	المطلب الثاني: واقع متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية
35	المطلب الثالث: التحديات والصعوبات
37	المبحث الثاني: عرض ونتائج الدراسة
37	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواته
37	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات
45	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج
48	خلاصة الفصل الثاني
50	خاتمة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
22	الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
31	الشكل رقم 01: كليات جامعة غرداية
32	الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
61	الملحق رقم 01: أسئلة وأجوبة المقابلة
63	وثيقة رقم 01 : معلومات المجيب

مقدمة

يشهد العالم في العصر الحديث تحولات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأمر الذي أدى إلى بروز أنماط إدارية حديثة تسعى إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها في مختلف المجالات ومن بين أبرز هذه الأنماط الإدارة الذكية التي تمثل امتدادا متطورا للإدارة الإلكترونية حيث تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تسيير العمليات الإدارية.

في هذا السياق تبرز دور الإدارة الذكية كأحد المداخل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لمواكبة التطورات المتسارعة وتحسين جودة الخدمات العمومية خاصة في ظل قصور الأساليب التقليدية في التسيير عن تلبية متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالسرعة والدقة والشفافية.

وعليه تأتي هذه الدراسة لمعالجة موضوع التحول نحو الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية الجزائرية وبالتحديد في جامعة غرداية من خلال محاولة فهم متطلبات هذا التحول والوقوف على مدى توفرها داخل هذه المؤسسة.

ب- الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية:

ما مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

ت- الأسئلة الفرعية: وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر أبعاد (البشرية، المادية والتكنولوجية، التنظيمية والتشريعية) متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

2. ما مدى تقييمك لتطبيق التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

3. ماهي أبرز التحديات والحلول التي أحدثها التحول إلى الإدارة الذكية على أداء مؤسسات التعليم العالي؟

ث- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تتوفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية بدرجات متفاوتة، مما يؤثر على فعالية تطبيقها داخل هاته الأخيرة.

الفرضية الفرعية الأولى:

تتوفر بعض متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية، مثل الذكاء الاصطناعي، بدرجة مقبولة، بينما تشهد عناصر أخرى كالموارد البشرية المؤهلة والتكنولوجيا المطلوبة لغرض اعتمادها بعض النقص أو التحديات.

الفرضية الفرعية الثانية:

من المتوقع أن يكون تطبيق التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية في طور التجربة أو التطوير، مع تسجيل تفاوت في مستوى تبني الرقمنة بين مختلف الكليات والمصالح الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يرجح أن التحول إلى الإدارة الذكية قد واجه تحديات في مؤسسات التعليم العالي في عدة جامعات وبينهم جامعة غرداية، كضعف التكوين، نقص التمويل أو غياب التشريعات المواكبة، لكن في المقابل ساهمت في تحسين بعض جوانب الأداء الإداري والبيداغوجي، مما يتطلب تعزيزها عبر حلول تقنية وتنظيمية مستدامة.

ج- أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- تشخيص مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية من منظور شامل؛

- تحليل الأبعاد البشرية، التقنية، والتنظيمية المؤثرة في تطبيق التحول إلى الإدارة الذكية داخل الجامعة؛
- تقييم واقع استخدام الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية في مختلف المصالح الجامعية؛
- التعرف على التحديات والصعوبات التي تعترض التحول إلى الإدارة الذكية في الجامعة؛
- تقديم توصيات عملية لتحسين أداء التحول إلى الإدارة الذكية ودعم اتخاذ القرار الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

ح- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على التحول إلى الإدارة الذكية كخيار استراتيجي لتحديث وتطوير مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال استعراض واقع الإدارة الذكية في جامعة غرداية ومدى انسجامها مع السياسات الوطنية في مجال الرقمنة والتعليم الإلكتروني.

تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية دقيقة لوضع التحول إلى الإدارة الذكية على مستوى مؤسسة جامعية محلية، مما يساهم في سدّ فجوة البحث في الأدبيات الوطنية حول هذا الموضوع.

كما تهدف إلى دعم مسار التحول إلى الإدارة الذكية باقتراح حلول عملية تستند إلى معطيات ميدانية، بما يعزز من نجاعة السياسات المطبقة.

إلى جانب ذلك، يمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقاً لباحثين آخرين للانخراط في أبحاث تطبيقية في المجال الإدارة الذكية، تسعى لتحسين جودة الخدمات الجامعية وتسريع وتيرة التحديث داخل قطاع التعليم العالي.

خ- أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

شغفنا بمجال التكنولوجيا والتحول الرقمي؛

ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال وسعينا لفهم تأثير التحول إلى الإدارة الذكية على تسيير المؤسسات؛

الرغبة في تقديم إضافة علمية وميدانية تخدم جامعة غرداية كمؤسسة تعليمية محورية في المنطقة.

2. أسباب موضوعية:

الطابع الحديث والراهن لموضوع التحول إلى الإدارة الذكية في ظل التحولات الوطنية والعالمية؛

ضعف الدراسات التطبيقية التي تناولت التحول إلى الإدارة الذكية في مؤسسات التعليم العالي بالجنوب

الجزائري؛

الحاجة الماسة لتقييم مدى جاهزية الجامعات الجزائرية لاعتماد الرقمنة بشكل فعال.

د- حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في جامعة غرداية.

2- الحدود الزمانية: فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2026.

ذ- منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة:

تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية. وفي الدراسة التطبيقية تم منهج التحليلي إلى الجانب العلمي من تحليل أجوبة أدلى بها مهندس بلعور محمود العامل بجامعة غرداية بعد إجراء المقابلة معه، إذ كانت هذه الأخيرة الأداة المستعملة في دراستنا.

ر- صعوبات الدراسة:

من خلال انجازنا لهاته المذكرة اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

كثافة البرنامج الجامعي الذي عرقل من عملية البحث في الموضوع؛

قلة فرص استقبال المسؤولين للطبة نتيجة لكثرة أشغالهم.

ز- هيكل الدراسة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة.

أما الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية، طبقت الدراسة في: جامعة غرداية.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، لم تعد المؤسسات الحكومية قادرة على الاستمرار في أداء وظائفها بالأساليب التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتبني أنماط إدارية حديثة تركز على توظيف التكنولوجيا والبيانات في تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات العمومية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة الذكية كأحد أهم المداخل المعاصرة التي تهدف إلى تطوير العمل الحكومي وجعله أكثر كفاءة وفعالية واستجابة لاحتياجات المواطنين.

وتقوم الإدارة الذكية على استخدام تقنيات حديثة مثل الأنظمة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، بهدف اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، إضافة إلى تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات وتبسيط الإجراءات الإدارية. كما تسهم في تقليل البيروقراطية وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجاباً على ثقة المواطن في الإدارة العمومية.

ينقسم هذا الفصل إلى محثين رئيسيين وهما:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية

يبرز مفهوم الإدارة الذكية كأحد أهم الاتجاهات التي تسعى إلى تطوير أداء المؤسسات، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا. فالإدارة الذكية لم تعد مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة تفرضها متطلبات العصر من سرعة وفعالية في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التعرف على ماهية الإدارة الذكية، من خلال التطرق أولاً إلى مفهومها وأهميتها، ثم إبراز خصائصها وأهدافها ومتطلباتها في بيئة العمل المعاصرة. وكذا معوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الذكية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الذكية

- تعرف الإدارة الذكية بأنها "نموذج إداري حديث يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتحليل البيانات، والأنظمة الرقمية من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء التنظيمي"¹
- الإدارة الذكية هي "القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في إدارة الموارد البشرية والمادية بطريقة تحقق الفعالية والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة"²
- تعرف الإدارة الذكية بأنها "أسلوب إداري قائم على التكامل بين المعرفة والتكنولوجيا، يهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال الابتكار المستمر وتحسين جودة الخدمات"³

¹ محمد بن عبد الله، الإدارة الذكية والتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2021، ص 45.

² أحمد يوسف قنديل، الإدارة الإلكترونية والإدارة الذكية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2022، ص 62.

³ عبد الكريم خليل، إدارة المعرفة والإدارة الذكية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2020، ص 88.

- الإدارة الذكية هي "منظومة إدارية رقمية تعتمد على الأنظمة الذكية في جمع وتحليل البيانات، بما يسمح باتخاذ قرارات دقيقة مبنية على معلومات آنية وموثوقة"¹
- تعرف الإدارة الذكية بأنها "استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين التنسيق الداخلي في المؤسسات وتعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية"²
- الإدارة الذكية هي "نمط إداري حديث يركز على استثمار البيانات والمعرفة الرقمية لتحقيق قرارات استراتيجية فعالة وتطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام"³
- تعرف أدوات الإدارة الذكية بأنها: "عملية نشر خوارزميات الأمثلة المتقدمة (Advanced Optimization)، والتحكم الاستباقي/التنبؤي (Predictive Control)، ونظم المراقبة والتحليل في الوقت الفعلي (Real-time Monitoring)، بهدف التنسيق بين مختلف المكونات اللامركزية، والتنبؤ بسلوكيات النظام، واتخاذ قرارات ذاتية أو مثلى (Optimal Decisions) لرفع كفاءة الأداء، المرونة، والموثوقية في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة"⁴.

– من هاته التعاريف نستخلص التعريف الشامل الآتي:

تعرف الإدارة الذكية بأنها:

¹ سعيد محمد حسن، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2021، ص 103.

² James Smith, Smart Management in the Digital Age, Springer, USA, 2023, p 27.

³ منى علي الزهراني، التحول الرقمي والإدارة الذكية، دار الخليج للنشر، السعودية، 2022، ص 51.

⁴ Nouha Dkhili, Julien Eynard, Stéphane Thil , Stéphane Grieu, A survey of modelling and smart management tools for power grids with prolific distributed generation, Sustainable Energy, Grids and Networks, Volume 21, France, March 2020, p 1-2.

نمط إداري حديث ومتكامل يقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وإدارة المعرفة، بهدف تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل دقيق وسريع.

كما تعتمد على التكامل بين العنصر البشري والتقني، وتستند إلى الابتكار المستمر والتعلم التنظيمي، بما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق جودة عالية في الخدمات، مع تعزيز الشفافية وترشيد استخدام الموارد. وبالتالي فإن الإدارة الذكية تمثل انتقالاً من الإدارة التقليدية إلى إدارة قائمة على البيانات والتكنولوجيا، تسعى لتحقيق التميز والاستدامة في الأداء المؤسسي.

كما تعتمد على البيانات الضخمة التي تعرف بأنها: عبارة عن مجموعات من البيانات التي تتميز بخمسة أبعاد أساسية هي: الحجم (Volume)، السرعة (Velocity)، التنوع (Variety)، القيمة (Value)، والموثوقية (Veracity). ويقصد بها تلك التدفقات البياناتية التي تتجاوز بحجمها، وتعقيدها، وسرعة توليدها قدرة البرمجيات وأدوات قواعد البيانات التقليدية على الالتقاط، والتخزين، والإدارة، والتحليل.¹

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الذكية

تكمن أهمية الإدارة الذكية في النقاط الآتية:²

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى الموظفين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛

¹ Houda Daki, Asmaa El Hannani, Abdelhak Aqqal, Abdelfattah Haidine and Aziz Dahbi, Big Data management in smart grid: concepts, requirements and implementation, Daki et al. Journal of Big Data, 2017, 4:13, p 03.

² عبد السلام محمد عبد السلام الكبار، الهادي امبارك مسعود أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، مجلة القرطاس، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 24، المجلد الثالث، ص 484.

- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛

- الدقة والموضوعية في العمليات داخل المنظمة؛

- تلافي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات.

كما توجد أهمية بالغة لاستخدام الإدارة الذكية في المؤسسات الحكومية نذكر منها¹:

- **زيادة الابتكار:** يمكن للإدارة الذكية أن تساعد المؤسسات على ابتكار منتجات وخدمات جديدة، مما يخلق فرص جديدة للنمو.

- **تحسين رضا العملاء والمستفيدين:** يمكن للإدارة الذكية أن تساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات أفضل تلبي احتياجات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين رضاهم.

- **زيادة الربحية:** يمكن للإدارة الذكية أن تساعد المؤسسات على تحسين الكفاءة والإنتاجية واتخاذ قرارات أفضل، مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية، إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)، مجلة الدراسات الفقهية والقانونية، ملحق خاص، العدد التاسع عشر، يوليو 2024، ص 230-231.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الإدارة الذكية

الفرع الأول: أهداف الإدارة الذكية

يمكن تلخيص الأهداف المرجوة من تنفيذ الإدارة الذكية (الإلكترونية) في النقاط التالية¹:

- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحسين مستواها عبر الاستخدام الفعال والمبتكر لتقنيات المعلومات.
- تقديم خدمة مرتبطة ومستجيبة أكثر لحاجات المواطنين؛
- تقليل الاعتماد على العمل الورقي؛
- تكاليف إدارية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة والقطاع الخاص؛
- تحقيق تصور أفضل للحكومة بحيث تكون أكثر ارتباطاً واستجابة، وسبل الوصول إليها تكون أسرع وأيسر؛
- كسر الحواجز الجغرافية، وخاصة تلك المتعلقة بالسكان، ورفع مستوى المهارات والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع؛
- رفع كفاءة الأداء باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات؛
- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛

¹ أنظر:

- اسمينة بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 389.

- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، ص 69-71، مقال بعنوان: أهداف الإدارة الإلكترونية، نشر بتاريخ 2022/07/12، موقع المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، <https://ns1.almerja.com/more.php?idm=178777>.

- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتنوع لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الذكية

يمكن تلخيص خصائص الإدارة الذكية (الإلكترونية) في النقاط التالية¹:

- 1- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** تعتمد الإدارة الذكية على نظم المعلومات والتقنيات الرقمية لتسريع العمل وتحسين دقته وتقليل الأخطاء. كما تساهم هذه التكنولوجيا في تعزيز التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة؛
- 2- اتخاذ القرارات المبينة على البيانات:** تركز الإدارة الذكية على تحليل البيانات الدقيقة بدلاً من التقديرات الشخصية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية. كما توفر المعلومات في الوقت الحقيقي دعماً قوياً لصناع القرار؛
- 3- المرونة والقدرة على التكيف:** تتميز الإدارة الذكية بمرونتها في مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة، مما يساعد على تعديل الاستراتيجيات بسرعة. كما تعزز هذه الخاصية قدرة المؤسسة على الاستمرار في بيئة متغيرة؛
- 4- التكامل بين العنصر البشري والتقني:** تعتمد الإدارة الذكية على تحقيق توازن بين استخدام التكنولوجيا وكفاءة الموارد البشرية. ويساهم هذا التكامل في رفع الإنتاجية وتحسين بيئة العمل؛

¹ أنظر الى:

- أحمد قنديل، "أثر التحول الرقمي على جودة القرار الإداري"، مجلة العلوم الإدارية، 2022، ص 77
- زغود فاطمة، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 66.
- علي الزهراني، "الابتكار الإداري في ظل التحول الرقمي"، مجلة الإدارة الحديثة، 2023، ص 112

5- الشفافية وسهولة تداول المعلومات: تعمل الإدارة الذكية على توفير المعلومات بشكل واضح وسريع، مما يعزز الشفافية داخل المؤسسة. كما يساهم ذلك في تحسين التواصل وتقليل الغموض الإداري؛

6- الابتكار والتطوير المستمر: تركز الإدارة الذكية على الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات بشكل دائم. كما يساعد التطوير المستمر على تحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التغيرات.

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات الإدارة الذكية

الفرع الأول: متطلبات الإدارة الذكية

هنالك جملة من المتطلبات يجب توفرها في المنظمة الالكترونية الذكية نذكر منها:

1- المتطلبات الإدارية ودعم الإدارة العليا: تحتاج المنظمة الالكترونية الذكية لكي تحقق أهدافها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، إن وجود قيادات إدارية متسلحة بالتقنية الحديثة قادرة على التعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

بالإضافة إلى ذلك يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد الأساليب المتبعة في المنظمات، وقادرة على تبسيط إجراءات وخطوات العمل مما يخفف الأعباء الإدارية، والربط بين كافة الخدمات والإجراءات بما يكفل سهول ومرونة التعامل بين الجهات المختلفة، كما أن المنظمة الالكترونية الذكية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها.

وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، كذلك ضرورة العمل على توعية الأفراد بجدوى أهمية تطبيق

أعمال ومعاملات المنظمة الالكترونية الذكية، وتأكيد وتفعيل لدور القطاع الخاص جنبا إلى جنب مع القطاع الحكومي باعتباره دافع لنجاح تطبيقات المنظمة الالكترونية الذكية.¹

2- المتطلبات التقنية: تعد المنظمة الالكترونية الذكية أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير أداء المنظمات، كما يمكنه أن يحقق نتائج غير متوقعة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولكي يتم ذلك يجب أن تتوفر البنية التحتية الملائمة، وارتباط المنظمة بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة.²

3- المتطلبات البشرية: تقوم الإدارة الذكية على توفر موارد بشرية مؤهلة تمتلك مهارات رقمية ومعرفية قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة بكفاءة. كما تتطلب تكوينًا وتدريبًا مستمرًا للعاملين، إلى جانب تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المؤسسة، بما يضمن التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق الأداء المتميز.³

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الذكية

هناك العديد من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الذكية (الالكترونية) كما يلي:

¹ عيادة بلقاسم خضر، متطلبات الانتقال للمنظمات الالكترونية الذكية وانعكاسها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين طرابلس، مجلة جامعة الزاوية للعلوم الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثامن، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة صبراتة، الزاوية، ليبيا، ديسمبر 2023، ص ص 11-12.

² عيادة بلقاسم خضر، متطلبات الانتقال للمنظمات الالكترونية الذكية وانعكاسها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين طرابلس، مرجع سابق، ص 12.

³ بوعلام محمد، الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 63.

المعوقات التنظيمية:

تتمثل فيما يلي: عدم متابعة التنفيذ من الجهات العليا الإدارة الإلكترونية في الإدارة الجزئية، وضعف قناعة المؤسسة بالأسباب بمتطلبات التحول، بالإضافة الى عدم التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعدم وجود هيئة مركزية تتبنى مشاريع الحكومة الإلكترونية على مستوى الدولة، مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.¹

العوائق الفنية:

هي مجموعة من المشكلات التقنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الذكية داخل المؤسسات، وأهمها ضعف البنية التحتية الرقمية، وعدم توافق الأنظمة المعلوماتية، ونقص الكفاءات التقنية، إضافة إلى ضعف الأمن السيبراني وارتفاع تكاليف التحديث والصيانة، مما يؤثر على فعالية التحول الرقمي وجودة الأداء الإداري.²

العوائق البشرية: من أهمها³:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة؛
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديداً؛
- نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم؛
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.

¹ بوقليمينة عائشة، زينة البشير ولي الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، ص 04.

² عمار بوحوش، الإدارة الحديثة في الجزائر: المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 87

³ مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة المركز الجامعي تيسيمسليت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 227-228.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نتطرق في هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت نفس الموضوع الإدارة الذكية كما يلي:

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية:

في هذا المطلب نعرض أهم الدراسات العربية التي تناولت نفس موضوع دراستنا

1- دراسة بلغزالي رضا، رحيلة بلحوال، بعنوان: الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2024-2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإدارة الذكية في المؤسسات العامة الجزائرية، مع التركيز على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) كنموذج تطبيقي، وذلك في ظل السعي نحو تحسين الأداء المؤسسي وتفعيل أدوات الإدارة الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مدعومة بدراسة ميدانية تم فيها توزيع 40 استبانة على عينة من موظفي الوكالة البالغ عددهم 40 موظفا.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالتالي: وجود أثر إيجابي ملموس للإدارة الذكية في تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري. وجود تحديات واقعية تحول دون التطبيق الكامل لهذا النموذج في السياق الجزائري، أبرزها ضعف البنية التحتية ونقص الموارد.

2- دراسة محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية، بعنوان: إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)، مجلة الدراسات الفقهية والقانونية، ملحق خاص، العدد التاسع عشر،

يوليو 2024

محاولة معالجة آليات توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، واستشراف الآفاق المستقبلية لتأثيراتها على مستقبل الموظف العام.

المنهج المستعمل: يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقراء وتحليل أهم ما تناولته الدراسات السابقة ذات العلاقة؛ في محاولة لدراسة الإدارة الذكية، وبيان مفهوما وتطبيقاتها في مجال الوظيفة العامة، وتأثيراتها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

النتائج المتوصل إليها:

1- يتطلب التحول إلى الإدارة الذكية التخطيط الجيد والمبتكر، مع الأخذ في الاعتبار الموارد البشرية والمالية المطلوبة. ومن خلال اتباع الخطوات العملية الفاعلة، يمكن للمؤسسات التغلب على التحديات وتحقيق النجاح في التحول إلى الإدارة الذكية، ويجب أن تكون المؤسسة مستعدة للتكيف مع التغييرات التي قد تحدث أثناء التحول.

وقد تحتاج المؤسسة إلى الاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم الدعم في المجالات الفنية أو التنظيمية.

2- يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي قوة إيجابية في سوق العمل، كما يمكن أن يساعد في تحسين الكفاءة وإنشاء فرص عمل جديدة، ولكن من المهم أن تستعد المؤسسات للتغيرات التي سيجلبها الذكاء الاصطناعي.

3- دراسة نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 08، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تشخيص ما يمكن أن تفرزه المنظمات من إمكانيات مادية وفنية ومعلوماتية وبشرية لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية وإمكانية تبنيها مع وظائفها، حيث اعتمدت الدراسة على عينة حكومية/قصدية مكونة من 93 إداري في جامعة الموصل.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هو: أن هناك قدرات مشجعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات مجال الدراسة من خلال تعامل المدرء والمسؤولين في الكليات مع تقنية المعلومات والاتصالات، فضلا على إمكانية توفير هذه التقنيات في الجامعة بسبب طبيعة عملها ودعم قادة الجامعة على ضرورة مواكبة التطور والتحديث المستمر في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أظهرت الدراسة وجود اتفاق نسبي حول وجود معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات الجامعة في حالة تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما توصلت الدراسة إلى إمكانية توظيف وظائف الإدارة الإلكترونية في كليات الجامعة عدا الرقابة الإلكترونية التي لم تلقى اهتمام المنظمات التعليمية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية

1- Houda Daki, Asmaa El Hannani, Abdelhak Aqqal, Abdelfattah Haidine and Aziz Dahbi, Big Data management in smart grid: concepts, requirements and implementation, Daki et al. Journal of Big Data, 2017, 4:13, p 1-19.

إدارة البيانات الضخمة في الشبكات الكهربائية الذكية: المفاهيم، المتطلبات، والتنفيذ.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

تقديم نظرة شاملة حول إدارة البيانات في الشبكات الذكية وتوضيح دور تقنيات البيانات الضخمة (Big Data) في تحسين أداء هذه الشبكات.

مجتمع الدراسة: الدراسة نظرية (Survey) وليست تطبيقية، لذلك:

تركز على: شركات الطاقة، الشبكات الكهربائية الذكية، وأنظمة المعلومات المرتبطة بها.

عينة الدراسة: لا توجد عينة دراسة لأن البحث وصفي تحليلي (مراجعة أدبيات) وليس دراسة ميدانية أو تجريبية.

أدوات الدراسة: بما أن الدراسة نظرية، فقد اعتمدت على:

تحليل الأدبيات العلمية السابقة. مراجعة الدراسات والتقارير التقنية في مجال الشبكات الذكية والبيانات الضخمة.

التحليل الوصفي والتقني للأنظمة والأدوات (مثل Hadoop، Spark، وغيرها).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

الشبكات الذكية تولد حجمًا هائلًا من البيانات يتطلب تقنيات متقدمة لإدارته.

تقنيات البيانات الضخمة ضرورية لتحسين كفاءة الشبكات الكهربائية.

2- Nouha Dkhili, Julien Eynard, Stéphane Thil , Stéphane Grieu, A survey of modelling and smart management tools for power grids with prolific distributed generation, Sustainable Energy, Grids and Networks, Volume 21, France, March 2020, p 1-24.

نوها دخيلي، جوليان إينارد، ستيفان ثيل، ستيفان غريو، مسح لأدوات النمذجة والإدارة الذكية لشبكات الطاقة مع توليد موزع غزير، الطاقة المستدامة، الشبكات والشبكات، المجلد 21، فرنسا، مارس 2020، ص 1-24.

هدفت الدراسة إلى:

- استكشاف تطور شبكات الطاقة نحو “الشبكات الذكية” في ظل انتشار التوليد الموزع؛
- تقديم مراجعة شاملة للأعمال العلمية المتعلقة بنمذجة الشبكات الكهربائية وتقنيات إدارتها الذكية؛
- تحليل مختلف الطرق والنماذج وتقييمها حسب تطبيقاتها.

المنهج المستعمل: المنهج التحليلي الوصفي (مراجعة أدبيات علمية)

حيث يقوم المقال بـ:

- استعراض الدراسات السابقة؛

- تحليل ومقارنة النماذج والتقنيات المختلفة؛

- تقييمها حسب مجالات استخدامها.

مجتمع الدراسة: يتمثل في: الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالشبكات الكهربائية والتوليد الموزع، أي أن المجتمع هنا نظري (Literature) وليس أفراداً أو مؤسسات.

العينة: الدراسات السابقة المختارة.

أداة الدراسة: تحليل المحتوى والمقارنة، وذلك باستخدام الجداول التحليلية وتصنيف الطرق (مثل: نمذجة، تحكم، MAS، OPF...)

النتائج المتوصل إليها:

- ضرورة تطوير تقنيات ذكية لإدارة الشبكات بسبب تعقيدها المتزايد؛
- بقاء بعض الطرق التقليدية مثل تحليل تدفق الطاقة (OPF) فعالة في التخطيط؛
- ظهور تقنيات حديثة مثل: الأنظمة متعددة الوكلاء (MAS)، التحكم التنبؤي، إدارة الطلب (DSM)، لا توجد طريقة واحدة مثالية، بل يتم اختيار التقنية حسب التطبيق.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والمحلية:

في هذا المطلب سنعرض الأهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة المعروضة أعلاه ودراستنا الحالية إذ اعتمدنا على معيار للمقارنة وهو الهدف، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة المنهج المتبع. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة بلغزالي رضا، رحيلة بلحوال، بعنوان: الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2024-2025.	- الهدف	تسليط الضوء على واقع الإدارة الذكية في المؤسسات العامة الجزائرية (نموذج NESDA)، وتحسين الأداء المؤسسي وتفعيل أدوات الإدارة الحديثة.	تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية بجامعة غرداية، من خلال تحليل أبعادها (البشرية، التقنية، والتنظيمية) ورصد التحديات التي تواجهها، بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تجويد الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار.
	- مجتمع وعينة الدراسة	كلتا الدراستين كانت في مؤسسة حكومية	موظفو جامعة غرداية منتقون بصفة عشوائية. اما دراسة السابقة كانت في NESDA
	- أداة الدراسة	/	ثم استخدام أداة المقابلة في دراستنا بينما الدراسة السابقة استخدمت الاستبانة
	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي، مدعما بدراسة ميدانية.	/

/	تشخيص الإمكانيات المادية والفنية والمعلوماتية والبشرية لتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية ووظائفها في المنظمات التعليمية.	- الهدف	دراسة نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي، بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية دراسة استطلاعية، 2011.
درستنا مست جامعة غرداية بينما الدراسة السابقة جامعة الموصل بالعراق	كلتا الدراستين على مستوى الجامعة	- مجتمع وعينة الدراسة	
المقابلة	لم تذكر صراحة في النص، ولكن يفهم ضمناً أنها استبانة أو أداة استطلاعية نظراً لطبيعة العينة والنتائج	- أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي (دراسة استطلاعية).	- المنهج المتبع	
تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية بجامعة غرداية، من خلال تحليل أبعادها (البشرية، التقنية، والتنظيمية) ورصد التحديات التي تواجهها، بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تجويد الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار.	التأثير المباشر لظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي على الوظيفة العامة وإدارة الأعمال وبالتالي على أنماط العمل في المؤسسات العامة. محاولة معالجة آليات توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية،	- الهدف	دراسة محمد بن عبد الله بن سعيد الجمهوري، ميا بنت سالم بن حمد الحجريّة، بعنوان: إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)، مجلة الدراسات الفقهية

	واستشراف الآفاق المستقبلية لتأثيراتها على مستقبل الموظف العام.		والقانونية، ملحق خاص، العدد التاسع عشر، يوليو 2024
مقابلة مع مهندس الاعلام الالي جامعة غرداية.	لا توجد	- مجتمع وعينة الدراسة	
في دراستنا استخدمنا المقابلة	لا توجد	- أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	
تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية بجامعة غرداية، من خلال تحليل أبعادها (البشرية، التقنية، والتنظيمية) ورصد التحديات التي تواجهها، بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تجويد الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار.	تقديم نظرة شاملة حول إدارة البيانات في الشبكات الذكية، توضيح دور تقنيات البيانات الضخمة (Big Data) في تحسين الأداء، وتحديد المتطلبات التقنية والأدوات اللازمة للتطبيق.	- الهدف	Houda Daki, Asmaa El Hannani, AbdelhakAqqalAbdelfattah Haidine and Aziz Dahbi, Big Data management in smart grid: concepts, requirements and implementation, Daki et al. Journal of Big Data, 2017, 4:13, p 1-19
مقابلة مع مهندس الاعلام الالي جامعة غرداية .	الدراسة تركز موضوعياً على شركات الطاقة والشبكات الكهربائية وأنظمة المعلومات.	- مجتمع وعينة الدراسة	

في دراستنا استخدمنا المقابلة اما الدراسة السابقة تحليل الأدبيات العلمية السابقة، مراجعة التقارير التقنية، والتحليل الوصفي والتقني للأنظمة والأدوات	/	- أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي (مراجعة أدبيات/دراسة نظرية مسحية Survey).	- المنهج المتبع	
تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع ومتطلبات التحول نحو الإدارة الذكية بجامعة غرداية، من خلال تحليل أبعادها (البشرية، التقنية، والتنظيمية) ورصد التحديات التي تواجهها، بغرض تقديم توصيات عملية تساهم في تجويد الأداء الإداري ودعم اتخاذ القرار.	استكشاف تطور شبكات الطاقة نحو “الشبكات الذكية” في ظل انتشار التوليد الموزع. تقديم مراجعة شاملة للأعمال العلمية المتعلقة بنمذجة الشبكات الكهربائية وتقنيات إدارتها الذكية.	- الهدف	Nouha Dkhili, Julien Eynard, Stéphane Thil , Stéphane Grief, A survey of modelling and smart management tools for power grids with prolific distributed generation, Sustainable Energy, Grids and Networks, Volume 21, France, March 2020, p 1-24.
في دراستنا استخدمنا المقابلة مع مهندس الجامعة اما الدراسة السابقة تحليل مراجعة	/	- مجتمع وعينة الدراسة	

التقارير التقنية، والتحليل الوصفي والتقني للأنظمة والأدوات لدراسات السابقة			
في دراستنا استخدمنا المقابلة اما الدراسة السابقة تحليل الأدبيات العلمية السابقة، مراجعة التقارير التقنية، والتحليل الوصفي والتقني للأنظمة والأدوات	/	- أداة الدراسة	
/	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج المتبع	

المصدر: من إعداد الطلبة

خلاصة الفصل:

أوضح هذا الفصل الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث جرى استعراض مختلف التعاريف التي توضح مفهوم الإدارة الذكية من وجهة نظر الفكر الإداري والمؤلفين، مع تحديد أهدافها، أهميتها، وأبرز الخصائص المميزة لها. وتبين أن تجسيد الإدارة الذكية يعتمد على توفر متطلبات أساسية لتطبيقها، في مقابل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي قد تحد من فاعليتها وتستوجب معالجة واعية. كما كشفت الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، عن أبعاد العلاقة القائمة بين متغيرات البحث، مما يعزز الاستفادة من تلك الأدبيات في بناء خلفية علمية رصينة؛ على أن يتم استكمال مجريات البحث في الفصل الموالي والتركيز على الجانب التطبيقي والميداني لتبسيط الدراسة واختبارها بشكل أعمق.

وسوف نكمل بحثنا في الفصل الموالي التطبيقي من أجل تبسيط الدراسة أكثر.

الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة غرداية

تمهيد:

بعد الإحاطة بالأدبيات النظرية والمفاهيمية المؤطرة للإدارة الذكية ومتطلباتها في الفصل الأول، وتحديد ماهية التحول الرقمي كضرورة حتمية تفرضها بيئة التعليم العالي المعاصرة؛ يأتي هذا الفصل الثاني ليمثل المحور التطبيقي والميداني للدراسة. ويسعى هذا الفصل إلى إسقاط تلك المقاربات النظرية على أرض الواقع، من خلال رصد وتقييم تجربة جامعة غرداية كنموذج للمؤسسات الجامعية الجزائرية الساعية نحو عصريتها الإدارية والبيداغوجي.

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين متكاملين؛ يركز المبحث الأول على البيئة السياقية والهيكلية للجامعة، مستعرضاً نشأتها وتطورها التنظيمي، تليها قراءة موضوعية في واقع منصات الرقمية وبنيتها التحتية المتاحة ومستوى استجابتها لمتطلبات الحوكمة الذكية. بينما يتناول المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المستقاة من المقابلات الموجهة لمهندسي مصلحة الرقمنة ونظام "PROGRES"، ومناقشة وتفسير تلك النتائج للوقوف بدقة على حجم الفجوة بين المأمول والواقع، واستشراف الحلول الكفيلة بتسريع وتيرة الانتقال إلى الإدارة الذكية بالجامعة.

المبحث الأول: واقع التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية

تعد جامعة غرداية من أهم المؤسسات التعليمية التي تساهم في بناء المجتمعات وتطويرها، حيث تقوم بتكوين الطلاب وتأهيلهم للانخراط في سوق العمل وتزويدهم بالمهارات اللازمة لمواكبة التحولات الاجتماعية والاقتصادية الحديثة.

وتلعب الجامعة غرداية أيضا دورا حيويا في تطوير البحث العلمي والتكنولوجيا وتوفير الحلول الابتكارية للمشاكل المجتمعية ومن خلال العمل الجاد والاستراتيجي، يمكن للجامعة غرداية النهوض بمكانتها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

المطلب الأول: تعريف وهياكل جامعة غرداية

أولا: تعريف بجامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، وتلخص ذلك في المراحل التالية¹:

1. ملحقة غرداية افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

✓ الجذع المشترك العلم الاجتماع والديموغرافيا؛

✓ ليسانس تاريخ.

2. المركز الجامعي الغرداية أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/302 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين:

✓ معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية؛

✓ معهد العلوم التجارية

والفروع المفتوحة هي:

- التاريخ، علم الاجتماع، الأدب العربي، الحقوق، علم النفس، العلوم التجارية.

¹ إدارة جامعة غرداية

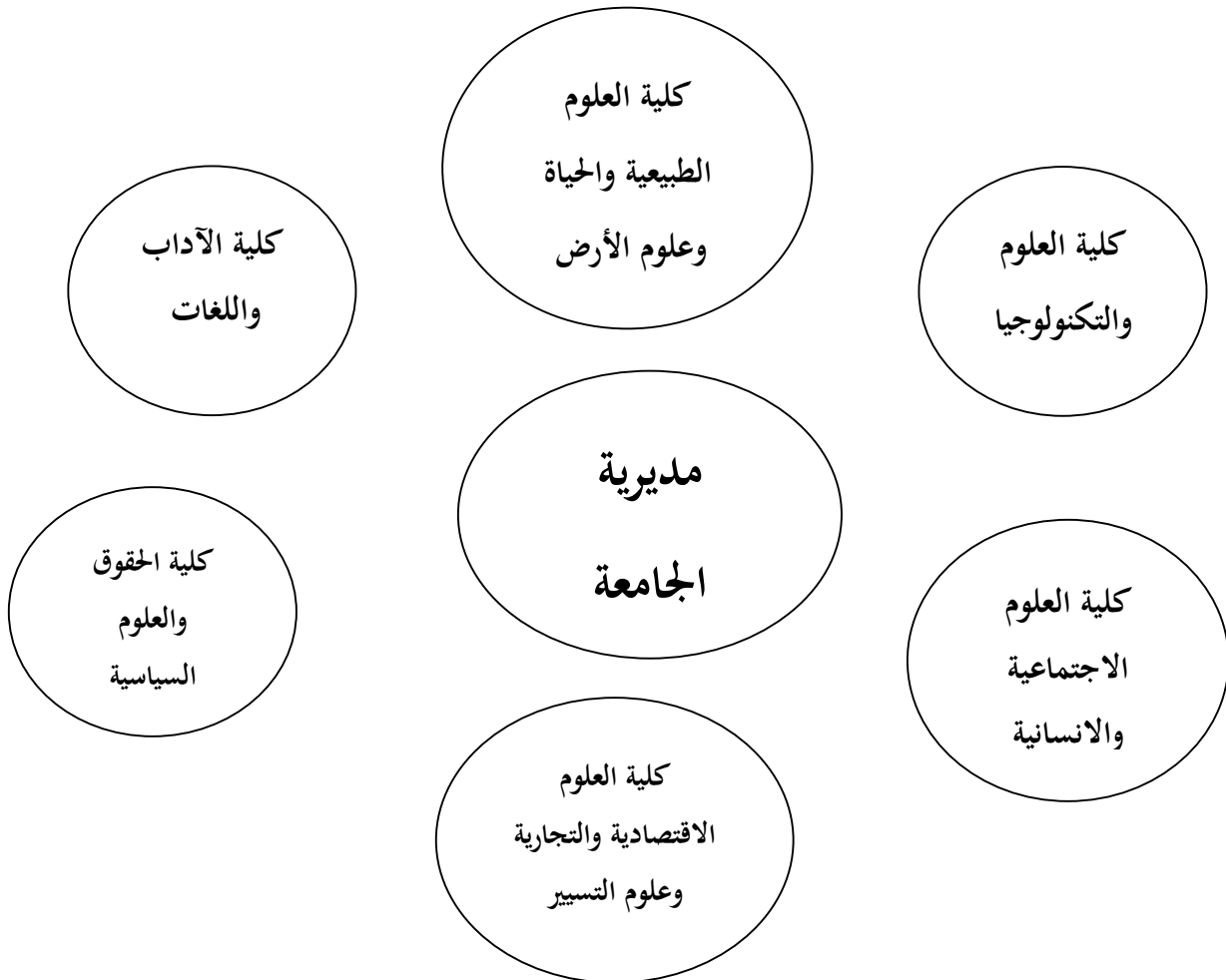
مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا، تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10/18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 2010/01/12 إضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الآداب واللغات
معهد علوم الطبيعة والحياة.

جامعة غرداية ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضم ست كليات وهي كالتالي:

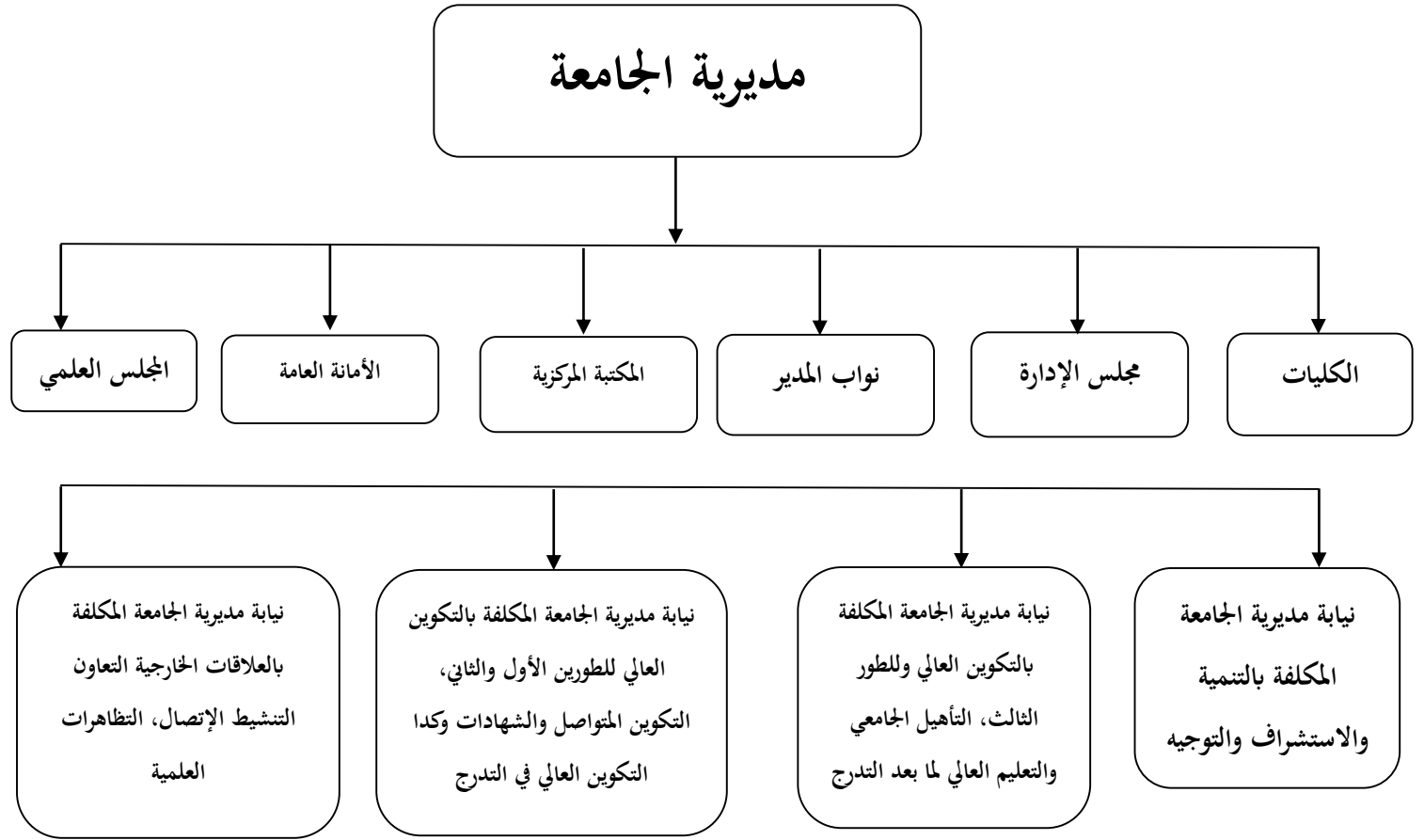
✓ كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية

الشكل رقم 01: كليات جامعة غرداية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

شكل رقم 2 الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: مصلحة الإحصاء بجامعة غرداية

المطلب الثاني: واقع متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية

بناء على ما لاحظته من خلال دراستنا في جامعة غرداية لمدة 3 سنوات سنخرج في هذا المطلب لأهم ما تحويه الجامعة من المتطلبات التحول الرقمي بصفة عامة (والإدارة الذكية)، تماشياً مع توصيات وزارة البحث العلمي بالتحول الرقمي للجامعات والوصول إلى نظام صفر ورقة.

شهدت جامعة غرداية في السنوات الأخيرة (2024-2026) تحولا ملموسا نحو "الإدارة الذكية" والرقمنة الشاملة، تماشيا مع الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر. يمكن تلخيص واقع الإدارة الذكية في الجامعة من خلال المحاور التالية:

1. البنية التحتية والمنصات الرقمية: تعتمد الجامعة على نظام "PROGRES" كعمود فقري للإدارة البيداغوجية، والذي يتيح:

إدارة المسار الدراسي: من التسجيلات الجامعية إلى المداولات وإعلان النتائج إلكترونيا.
منصات التعليم عن بعد: تفعيل منصة Moodle بشكل واسع، ليس فقط للتدريس، ولكن أيضاً لإجراء اختبارات تحديد المستوى (مثل اللغة الإنجليزية لطلبة الدكتوراه).
الخدمات الإلكترونية: توفير البريد الإلكتروني المهني لجميع الأساتذة والطلبة، وتطوير مستودع رقمي (DSpace) للأطروحات والمجلات العلمية.

2. الحوكمة والذكاء الإداري: انتقلت الجامعة إلى مرحلة متقدمة في رقمنة العمليات الإدارية والمالية: تسيير الميزانية: اعتماد أنظمة رقمية لمتابعة ميزانيات التسيير والبحث العلمي بالتنسيق مع المخابر.
الدعم المؤسسي: إنشاء "مؤسسة آفاق للاستشارة والتكوين" كفرع للجامعة، والتي تركز على تطوير أنظمة إدارة احترافية ومنصات ذكية (باستخدام تقنيات مثل Django).

الاجتماعات والقرارات: الاعتماد المتزايد على الإدارة الإلكترونية في عقد الاجتماعات البيداغوجية ومتابعة تنفيذ القرارات الوزارية (مثل القرار 1275 الخاص بـ "شهادة-مؤسسة ناشئة").

3. الفعاليات والتدريب على الرقمنة: لا تكتفي الجامعة بالجانب التقني، بل تعمل على نشر الثقافة الرقمية: الملتقيات العلمية: تنظيم ملتقيات وطنية حول "إستراتيجية التحول الرقمي" (مثل ملتقى فيفري 2026) لمناقشة دمج الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في الإدارة.

الحاضنات الرقمية: مرافقة الطلبة حاملي المشاريع في إنشاء مؤسساتهم عبر دورات تكوينية رقمية وإدارية.

التحديات والآفاق: رغم النجاحات المحققة، تشير الدراسات الميدانية داخل الجامعة إلى وجود بعض العقبات:

الفجوة التقنية: الحاجة الدائمة لتحديث التجهيزات والشبكات لمواكبة تدفق البيانات الضخمة.

التكوين المستمر: ضرورة تدريب الموظفين الإداريين والأساتذة على التحديثات المستمرة للأنظمة الذكية.

الأمن السيبراني: تأمين البيانات الجامعية الضخمة التي يتم تداولها عبر المنصات.

خلاصة: جامعة غرداية تصنف حالياً ضمن الجامعات الجزائرية الرائدة في تبني الرقمنة، حيث انتقلت من "الإدارة الورقية"

إلى "الإدارة الإلكترونية"، وهي تسعى الآن نحو "الإدارة الذكية" التي تعتمد على استباق الاحتياجات وتحليل البيانات

لاتخاذ القرار.

المطلب الثالث: التحديات والصعوبات

التفاوت في مستوى التفاعل الرقمي بين مختلف الكليات والمصالح: على الرغم من توفر الأنظمة والمنصات الرقمية،

إلا أن مدى الاستخدام والتفاعل مع هذه الأدوات يختلف من قسم لآخر، مما يعكس الحاجة إلى تنسيق أفضل وتعميم

ثقافة الرقمنة على نطاق أوسع.

الاعتماد المستمر على بعض الإجراءات الورقية في بعض المصالح: رغم التوجه الرسمي نحو "صفر ورقة"، لا تزال بعض

العمليات الإدارية تُنجز جزئياً بالطرق التقليدية، مما يعيق التكامل الرقمي الشامل.

ضعف الكفاءة الرقمية لدى بعض الفئات: رغم وجود تكوينات مستمرة، إلا أن هناك تفاوتاً في مستويات الكفاءة

بين العاملين، مما قد يؤدي إلى تأخر أو أخطاء في استخدام الأنظمة الرقمية.

نقص الموارد البشرية المختصة بالرقمنة: أشار المهندس إلى ضرورة دعم الفريق البشري العامل في مجال الرقمنة، حيث

أن عدد المهندسين أو التقنيين الحاليين لا يكفي لتغطية جميع الاحتياجات الرقمية المتزايدة.

الضغط الكبير على البنية التحتية التقنية في بعض الفترات: رغم جودة التجهيزات والشبكات، إلا أن زيادة الطلب على الخدمات الرقمية (خاصة خلال فترات الامتحانات أو التسجيلات) قد تؤدي إلى بطء أو انقطاعات مؤقتة في الأنظمة.

غياب نظام متابعة رقمي موحد لبعض الوظائف الجامعية: يتم استخدام عدة أنظمة منفصلة (بروغراس، موودل، منصات الكشف عن السرقات...) ما قد يحدث تشتتاً في تسيير المعلومات ويجعل المتابعة الإدارية والبداعوجية مجزأة. القيود البيروقراطية في اعتماد أو تحديث بعض الحلول التقنية: رغم الدعم الوزاري، قد تتأخر بعض العمليات بسبب الإجراءات الإدارية المطولة، أو نقص الاستقلالية في اتخاذ قرارات تقنية عاجلة.

المبحث الثاني: عرض ونتائج الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواته

أولاً: مجمع وعينة الدراسة

كوّن مجتمع الدراسة من مهندس في مصلحة الرقمنة وبروغرس جامعة غرداية وقد تم اختيار عينة من هذا المجتمع وقد اقتضت هذه الدراسة على حجم هذه العينة بحكم أنّ أغلب الموظّفين متواجدين في ميدان عملهم عن باقي العمّال.

ثانياً: أدوات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها تمّ:

1- تصميم المقابلة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، تسعى هذه لقياس واقع الرقمنة في جامعة غرداية

ثالثاً: هيكل المقابلة:

كما يلي:

الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن المعلومات المحيية واحتوت على ثلاث فقرات، (اسم ولقب، الوظيفة/المنصب، مكان اجراء المقابلة)، والتي يتوقع أن تساعد على تفسير النتائج.

الجزء الثاني: متعلق بواقع الإدارة الذكية ب 9: أسئلة. مع 3 أسئلة تقييم عام وتوصيات من طرف المهندس

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات

1- ما مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

متطلبات الموارد البشرية

السؤال الأول: هل يتلقى الموظفون والأساتذة تكويناً كافياً في استخدام الأنظمة الذكية والتقنيات الرقمية الحديثة؟

الجواب الأول: نعم يتلقى الموظفون تكوينات مهنية تسطرها الجامعة وترجع كلها لمواضيع مقترحة مثل التعامل مع البرمجيات ومؤخرا استفادة الموظفون من دورة في الأمن السيبراني في المعهد الوطني لتحسين المستوى. أما الأساتذة عن طريق دورات يقوم بها الأساتذة لزيادة مهارات وتعامل مع البرمجيات الجديدة.

التعليق: تُعدّ التكوينات المهنية في مجال التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تطوير كفاءة الموارد البشرية داخل الجامعة، حيث تشمل هذه التكوينات مجالات متعددة مثل استخدام البرمجيات والأمن السيبراني. كما يساهم إشراك الموظفين والأساتذة في هذه الدورات في تعزيز قدراتهم على التعامل مع الأنظمة الحديثة. ومع ذلك، فإن اقتصار بعض هذه التكوينات على مبادرات ظرفية أو مواضيع محددة قد يحدّ من فعاليتها على المدى الطويل، مما يستدعي اعتماد برامج تكوينية مستمرة ومهيكلّة تضمن تطويراً متوازناً وشاملاً لجميع الفئات.

السؤال الثاني: هل توجد برامج تكوينية منتظمة لتأهيل الموارد البشرية في مجال الإدارة الذكية؟

الجواب الثاني: نعم توجد برامج تكوينية يستفيد منها الموظفون فكل قطاع وتخصص الخاص به في التكوين ويوجد الآن التعامل مع الوثائق الإدارية عن طريق برامج رقمية تضبط المعطيات وموحدة في كل الوطن من أجل تسهيل العمليات الإدارية.

التعليق: تندرج البرامج التكوينية المنتظمة ضمن الآليات الضرورية لتأهيل الموارد البشرية في مجال الإدارة الذكية خاصة في ظل اعتماد أنظمة رقمية موحدة لتسيير الوثائق الإدارية على المستوى الوطني. ويساهم هذا التوجه في تحسين الأداء الإداري وتسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء. غير أن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج يظل مرتبطاً بمدى انتظامها، وملاءمتها لاحتياجات مختلف التخصصات، إضافة إلى ضرورة إخضاعها للتقييم الدوري لضمان فعاليتها واستمرارية أثرها في الممارسة المهنية.

السؤال الثالث: في رأيك، هل يوجد وعي كافٍ بأهمية التحول إلى الإدارة الذكية لدى مختلف الفئات داخل الجامعة؟

الجواب الثالث: نعم يوجد وعي متزايد بأهمية التحول إلى الإدارة الذكية، خاصة مع اللجوء المتزايد لرقمنة الإجراءات لتخفيف العبء الإداري، رغم تفاوت هذا الوعي بين الأفراد فبعض الأفراد يرى أن الأمر تعقد عليه، بينما في الأصل تم تسهيل كل شيء فالعمل الذي كان يستغرق أسابيع أصبح يتم في ساعات قليلة فقط.

التعليق: يُعدّ توفر مستوى من الوعي بأهمية التحول نحو الإدارة الذكية عاملاً مهماً في إنجاح مسار الرقمنة داخل الجامعة، خاصة مع ما توفره هذه الأنظمة من تسهيل للإجراءات وتقليص للوقت والجهد. إلا أن التفاوت في درجة هذا الوعي بين الأفراد قد يؤثر سلباً على وتيرة التحول، حيث قد ينظر بعضهم إلى الرقمنة كعامل تعقيد نتيجة ضعف التكوين أو محدودية التكيف مع التكنولوجيات الحديثة. وعليه، تبرز الحاجة إلى ترسيخ ثقافة رقمية مؤسسية قائمة على التوعية المستمرة، والتأطير، والدعم الفني لضمان انخراط جميع الفاعلين في عملية التحول.

المتطلبات المادية والتكنولوجية:

السؤال الأول: كيف تقيم مستوى البنية التحتية الداعمة للإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

الجواب الأول: نعم البنية التحتية في تطور مستمر كما أن الدولة الجزائرية توفر مبالغ طائلة من أجل هذا التحول، حيث يتم السعي الدائم لتجهيز الكليات بالعتاد التقني، مثل توفير العتاد الإعلامي الآلي الخاص بمخابر الأساتذة في تخصصات كالعلوم الاقتصادية لدعم البحث والعمل الإداري وتزويد الموظفين وامانات الأقسام بكل ما هو ضروري من أجل تطوير العتاد القديم.

التعليق: تُعدّ البنية التحتية التقنية عنصراً محورياً في دعم التحول نحو الإدارة الذكية داخل الجامعة، حيث يساهم توفير التجهيزات الرقمية الحديثة في تحسين الأداء الإداري وتعزيز البحث العلمي. كما أن تجديد العتاد وتزويد مختلف المصالح بالأدوات التقنية اللازمة يساهم في رفع كفاءة العمل وتقليل الاعتماد على الوسائل التقليدية. غير أن فعالية هذه الجهود

تبقى مرتبطة بمدى استمرارية التحديث، وجودة توزيع الموارد، وضمان الاستغلال الأمثل لهذه التجهيزات من قبل المستخدمين.

السؤال الثاني: هل تتوفر بنية تحتية رقمية متطورة (شبكات، أنظمة معلومات، قواعد بيانات) تدعم التحول إلى الإدارة الذكية؟

الجواب الثاني: نعم توجد بنية تحتية أساسية لكنها تتطلب التوسعة والتحديث المستمر لضمان تدفق عالٍ للبيانات واستيعاب الضغط المتزايد فشبكات الإنترنت تغطي كامل الجامعة وتدفق ممتاز جدا كما سيتم العمل مستقبلا على مركز بيانات قرب ميديا تيك ليقوم بتخزين كل البيانات وتسهيل العمل أكثر وأكثر.

التعليق: تشكل البنية التحتية الرقمية، بما في ذلك الشبكات وأنظمة المعلومات، الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الذكية، حيث تضمن سرعة تداول المعلومات وانسيابية العمليات الإدارية. كما أن توفر تغطية شاملة لشبكة الإنترنت داخل الجامعة يعد عاملاً إيجابياً في دعم الرقمنة. إلا أن الحاجة إلى التوسعة والتحديث المستمر تعكس تحديات مرتبطة بزيادة حجم البيانات وتنامي عدد المستخدمين، الأمر الذي يستدعي الاستثمار في مراكز بيانات متطورة لضمان استقرار الأنظمة وتحسين جودة الخدمات الرقمية.

السؤال الثالث: هل تعتمد الجامعة على أنظمة معلومات إدارية ذكية (مثل نظم دعم القرار، الأنظمة الإلكترونية للإدارة)؟

الجواب الثالث: نعم تعتمد الجامعة بشكل ملحوظ على الأنظمة الإلكترونية، مثال التسيير الرقمي لملفات الترشح في مسابقات التوظيف (مثل رتبة أستاذ مساعد قسم ب)، حيث يتم إحصاء الملفات، معالجتها، ورصد أي ازدواجية فيها بشكل آلي يدعم اتخاذ القرار بالقضاء أي مترشح يقوم بالتسجيل مرتين في بعض الأحيان يتم التغاضي عن بعض القرارات وذلك يرجع لعدة أسباب متفاوتة.

التعليق: يساهم اعتماد الأنظمة الإلكترونية في تسير العمليات الإدارية في تعزيز الشفافية والدقة، خاصة في ما يتعلق بمعالجة الملفات واتخاذ القرارات بشكل آلي. كما أن استخدام هذه الأنظمة في مسابقات التوظيف يقلل من الأخطاء البشرية ويحدّ من الممارسات غير النظامية مثل الازدواجية في الترشح. ومع ذلك، فإن فعالية هذه الأنظمة تبقى مرهونة بمدى الالتزام بتطبيق مخرجاتها بشكل صارم، حيث إن التغاضي عن بعض القرارات قد يؤثر على مصداقية النظام ويضعف دوره في دعم اتخاذ القرار.

السؤال الرابع: هل توفر الإدارة الدعم التقني المستمر لضمان فعالية استخدام الأنظمة الذكية؟

الجواب الرابع: لا يتوفر الدعم التقني لتسيير الأنظمة، غير أنه قد يواجه تحديات خلال فترات الذروة المتعلقة بالتسجيلات أو المسابقات. وهنا يتطلب دخول الدعم التقني بوجه السرعة لحل المشكل.

التعليق: يُعدّ الدعم التقني المستمر من المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية وفعالية الأنظمة الذكية، خاصة في ظل الضغط المتزايد خلال فترات الذروة مثل التسجيلات أو المسابقات. كما أن غياب أو ضعف هذا الدعم قد يؤدي إلى تعطل الخدمات الرقمية وتأخر إنجاز المعاملات الإدارية. وعليه، فإن تعزيز فرق الدعم التقني وتوفير تدخل سريع وفعال يُعدّ ضرورة لضمان استقرار الأنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

السؤال الخامس: ما هي أهم التطبيقات أو الأنظمة الذكية المستخدمة حاليًا داخل الجامعة؟

الجواب الخامس: تشمل المنصات الوطنية المعتمدة مثل نظام PROGRES، والمنصات الرقمية الخاصة بإيداع وتدقيق ملفات التوظيف، وأنظمة تسيير الموارد.

PROGRES ينقسم الى اثنين خاص بالأساتذة والطلبة (وضع نقاط، حساب المعدل، الاطلاع على النقاط...)

PROGRES خاص بالموظفين (سحب شهادات العمل والعطل، توقيع محاضر الدخول والخروج).

التعليق: تُشكل الأنظمة الرقمية المعتمدة، مثل نظام PROGRES والمنصات الإلكترونية الخاصة بالتوظيف وتسيير الموارد البشرية، دعامة أساسية لتجسيد الإدارة الذكية داخل الجامعة. حيث تساهم هذه الأنظمة في رقمنة مختلف العمليات، سواء المتعلقة بالطلبة أو الأساتذة أو الموظفين، مما يسهّل الوصول إلى المعلومات ويُحسن جودة الخدمات الإدارية. غير أن تحقيق التكامل بين هذه الأنظمة وضمان سهولة استخدامها يتطلب تطويرها بشكل مستمر، مع توفير التكوين والدعم اللازمين للمستخدمين.

المتطلبات التنظيمية والتشريعية:

السؤال الأول: هل تتوفر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة للإدارة الذكية في الجامعة؟

الجواب الأول: نعم تستمد الجامعة استراتيجياتها من المخطط التوجيهي للرقمنة للوزارة الوصية، وتتم ترجمة ذلك محلياً من خلال التقارير والمراسلات الدورية المرفوعة للأمانة العامة للجامعة لضبط الاحتياجات وتأطير التحول.

التعليق: تُعدّ البيئة التنظيمية والتشريعية إطاراً مرجعياً أساسياً لتوجيه مسار التحول نحو الإدارة الذكية داخل الجامعة، حيث يساهم الارتكاز على المخطط التوجيهي للرقمنة في توحيد الرؤية وضبط الأولويات على المستوى الوطني. كما أن اعتماد آليات المتابعة من خلال التقارير والمراسلات الدورية يعزز التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، ويساهم في تحديد الاحتياجات بدقة. غير أن فعالية هذا الإطار تبقى مرتبطة بمدى مرونة تطبيقه وقدرته على الاستجابة لمتطلبات الواقع الميداني.

السؤال الثاني: هل تعتمد الجامعة على استراتيجيات واضحة للتحول إلى الإدارة الذكية؟

الجواب الثاني: نعم عبر التخطيط الممنهج لتعزيز القدرات التكنولوجية للكليات، وتحديد الاحتياجات التقنية بدقة، مثل مشاريع اقتناء العتاد الإعلامي الآلي المخصص للمخابر والأقسام لتوفير بيئة عمل وبحث متطورة.

التعليق: يُعدّ وجود استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي عنصراً حاسماً في تحقيق الإدارة الذكية، حيث يسمح التخطيط الممنهج بتحديد الأهداف وضبط الموارد وتوجيه الاستثمارات التقنية بشكل فعال. كما أن التركيز على تعزيز القدرات التكنولوجية وتحديد الاحتياجات بدقة يساهم في توفير بيئة عمل مناسبة تدعم الأداء الإداري والبحثي. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الاستراتيجيات يظل مرتبطاً بمدى تنفيذها الفعلي، ومرافقتها بآليات تقييم ومتابعة مستمرة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

السؤال الثالث: هل توجد قوانين أو تنظيمات تؤطر استخدام الأنظمة الذكية في العمل الإداري؟

الجواب الثالث: نعم يستمد الإطار القانوني مرجعيته من المراسيم والقرارات الوزارية التي تفرض التحويل نحو الرقمنة. هذه النصوص هي التي تضيء الشرعية القانونية على استخدام المنصات الوطنية الكبرى لتسيير الشؤون البيداغوجية والإدارية، وتحدد قواعد حماية البيانات وصلاحيات الوصول إلى المعلومات.

التعليق: يشكل الإطار القانوني والتنظيمي دعامة أساسية لاعتماد الأنظمة الذكية في العمل الإداري، حيث تضيء النصوص التشريعية الصادرة عن الجهات الوصية الطابع الرسمي والملزم على مسار الرقمنة. كما تساهم هذه القوانين في تنظيم استخدام المنصات الرقمية وتحديد صلاحيات الوصول إلى المعلومات، إضافة إلى ضمان حماية البيانات. غير أن فعالية هذا الإطار تقتضي تحيينه بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات المرتبطة بالأمن المعلوماتي.

السؤال الرابع: هل تساهم اللوائح والتعليمات التنظيمية في تسهيل تطبيق الإدارة الذكية؟

الجواب الرابع: نعم على سبيل المثال استخدام الأنظمة الموحدة لإحصاء وتدقيق ملفات المترشحين، مما يضمن دقة النتائج وعدم تكرار الجهود.

التعليق: تُسهّم اللوائح والتعليمات التنظيمية في تعزيز تطبيق الإدارة الذكية من خلال توحيد الإجراءات وضبط آليات العمل الإداري، خاصة عبر اعتماد أنظمة رقمية موحدة لمعالجة الملفات وتدقيقها. كما يساهم هذا التوجه في تقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة النتائج، إضافة إلى ترشيد الجهد والوقت. غير أن تحقيق الفعالية المرجوة يتطلب الالتزام الصارم بتطبيق هذه التعليمات، إلى جانب توفير التكوين والدعم اللازمين لضمان حسن استخدامها.

2. تقييم عام واقتراحات:

السؤال الأول: كيف تقيم مستوى تطبيق الإدارة الذكية في جامعة غرداية بشكل عام؟

الجواب الأول: صراحة وبشكل عام الجامعة حالياً في مرحلة انتقالية حيث تم رقمنة بعض العمليات المركزية (كالتوظيف وتسيير الموارد)، لكن الوصول إلى مستوى "الإدارة الذكية" الكاملة والمتراصة لا يزال قيد الإنجاز حتى يتم إتمام مراكز البيانات المركزية.

التعليق: تشير المعطيات إلى أن تطبيق الإدارة الذكية لا يزال في مرحلة انتقالية، مع وجود تقدم في رقمنة بعض الوظائف الأساسية دون تحقيق التكامل الشامل بين الأنظمة. ويظل استكمال البنية التحتية الرقمية، خاصة مراكز البيانات، شرطاً أساسياً للانتقال إلى نموذج إدارة ذكية متكامل.

السؤال الثاني: ما هي أبرز التحديات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذكية في الجامعة؟ (مثل: ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، مقاومة التغيير، محدودية الموارد...)

الجواب الثاني: الحاجة إلى تحديث مستمر للبنية التحتية واقتناء المعدات التقنية لتغطية كافة المخابر والمصالح. متابعة التكوين المستمر والمنهجي للموظفين لأنه في مرحلة سابقة لم يكن هناك أي تكوين طيلة العام وهذا ما أثر على سيورة العمل لما جاءت تعليمات من الوزارة في أداء بعض المهام رقمياً.

بعض المقاومة الطبيعية للتغيير أو الاعتماد المزدوج على الورق والرقمي معاً لصعوبة اندماجهم مع الرقمنة خاصة الموظفون القدماء.

التعليق: تتجسد التحديات الأساسية في ضعف التحديث المستمر للبنية التحتية، ونقص التكوين المنتظم، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى بعض الفئات. كما أن الاعتماد المزدوج على النمطين الورقي والرقمي يحدّ من فعالية التحول الرقمي ويبطئ وتيرته.

السؤال الثالث: ما هي اقتراحاتك (توصياتكم) لتعزيز وتطوير الإدارة الذكية في الجامعة مستقبلاً؟

الجواب الثالث: هناك بعض الاقتراحات التي سأقدمها لكم كالتالي:

- برمجة دورات تدريبية دورية وإلزامية للموظفين الإداريين لرفع كفاءتهم في استخدام الأنظمة الحديثة وزيادة

تخصيص ميزانيات كافية لتحديث العتاد الإعلامي الآلي في كافة الأقسام والأمانات؛

- مستقبلاً مع مركز البيانات سيكون هناك تسهيل الربط الشبكي المباشر بين مختلف الكليات والأمانة العامة

لضمان انسيابية البيانات لحظياً؛

- اقتراح لتطوير آليات تحليل البيانات المستخرجة من الأنظمة (Data Analytics) للانتقال من مجرد أرشفة

رقمية إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة.

التعليق: تركز المقترحات على تعزيز التكوين المستمر، وتحديث التجهيزات، وتحسين الربط الشبكي، وهي عناصر

ضرورية لدعم التحول الرقمي. كما أن تطوير تحليل البيانات يمثل خطوة متقدمة نحو الانتقال من الإدارة الرقمية إلى

الإدارة الذكية المبنية على اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج: بعد عرض نتائج المقابلة أعلاه سنحاول في هذا المطلب تفسيرها ومناقشتها

أولاً: تفسير النتائج

1. تفسير مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية

أ. المتطلبات البشرية

تُبرز النتائج وجود توجه نحو تأهيل الموارد البشرية من خلال التكوينات المهنية في مجال التقنيات الرقمية، إلا أن هذا التأهيل لا يزال غير متكافئ بين مختلف الفئات الوظيفية، خاصة مع استمرار التفاوت في المهارات الرقمية بين الموظفين. كما يشير الاعتماد الجزئي على المبادرات الفردية إلى غياب منظومة تكوين مؤسساتية شاملة ومستمرة، الأمر الذي يحدّ من تحقيق جاهزية كاملة للموارد البشرية لمواكبة متطلبات الإدارة الذكية.

ب. المتطلبات المادية والتكنولوجية

تشير النتائج إلى توفر بنية تحتية رقمية مقبولة وفي تطور مستمر، مدعومة بتجهيزات تقنية وشبكات إنترنت تغطي مختلف مرافق الجامعة، إضافة إلى اعتماد أنظمة معلومات إدارية رقمية. غير أن هذه البنية لا تزال بحاجة إلى التحديث والتوسعة، خاصة في ظل تزايد حجم البيانات والضغط على الأنظمة، مما يجعل استكمال مشاريع مراكز البيانات وتحسين الربط الشبكي ضرورة لضمان الانتقال الفعلي نحو إدارة ذكية متكاملة.

ج. المتطلبات التنظيمية والتشريعية

تؤكد النتائج وجود إطار تنظيمي وتشريعي داعم للتحويل الرقمي، مستمد من السياسات الوطنية وتوجيهات الوزارة الوصية، مع ترجمتها على المستوى المحلي من خلال التعليمات واللوائح التنظيمية. كما يساهم هذا الإطار في تنظيم استخدام الأنظمة الرقمية وتحديد الصلاحيات، إلا أن فعاليته تبقى مرتبطة بمدى تطبيقه العملي وتحسينه بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية.

ثانياً: مناقشة النتائج

1. التحول نحو الإدارة الذكية كمسار تدريجي

تشير النتائج إلى أن جامعة غرداية تعيش مرحلة انتقالية نحو الإدارة الذكية، حيث تم تحقيق تقدم ملحوظ في رقمنة بعض العمليات الأساسية، دون الوصول بعد إلى التكامل الشامل بين الأنظمة. ويؤكد ذلك أن التحول الرقمي ليس عملية آنية، بل مسار تدريجي يتطلب تكامل الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية.

2. دور البنية التحتية في تسريع التحول

تُبرز النتائج أن توفر البنية التحتية الرقمية يمثل قاعدة أساسية للتحول، غير أن محدودية التحديث المستمر وضعف استيعاب الأنظمة للضغط المتزايد قد يشكل عائقًا أمام تحقيق الكفاءة المطلوبة. ويؤكد ذلك أهمية الاستثمار المستمر في تطوير التجهيزات ومراكز البيانات لضمان استقرار الأنظمة وتحسين جودة الخدمات.

3. التحدي البشري كعامل حاسم في نجاح التحول

تُظهر النتائج أن العامل البشري يمثل أحد أبرز التحديات، سواء من حيث نقص التكوين أو التفاوت في المهارات أو مقاومة التغيير. ويعكس ذلك ما تؤكد عليه الأدبيات الحديثة من أن نجاح الإدارة الذكية يرتبط أساسًا بمدى جاهزية المورد البشري، وليس فقط بتوفر التكنولوجيا.

4. من الرقمنة إلى الإدارة الذكية القائمة على البيانات

تشير المقترحات المتعلقة بتطوير تحليل البيانات إلى وجود توجه نحو الانتقال من مجرد رقمنة العمليات إلى استغلال المعطيات في دعم اتخاذ القرار. ويُعدّ هذا التحول خطوة متقدمة نحو تحقيق الإدارة الذكية، حيث تصبح البيانات عنصرًا استراتيجيًا في تحسين الأداء وتعزيز فعالية التسيير.

أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة غرداية تشهد تقدماً تدريجياً نحو تبني الإدارة الذكية، من خلال توفر مجموعة من المقومات الأساسية، خاصة على مستوى الموارد البشرية التي تستفيد من تكوينات في المجال الرقمي، رغم استمرار الحاجة إلى برامج أكثر انتظاماً وشمولاً لتقليص الفوارق في المهارات. أما من الناحية التكنولوجية، فتتوفر الجامعة على بنية تحتية رقمية مقبولة وفي تطور مستمر، مدعومة بأنظمة معلومات ومنصات إلكترونية، غير أنها لا تزال تتطلب مزيداً من التحديث والتوسعة لضمان التكامل والفعالية.

كما بينت النتائج أن الجامعة تعتمد على إطار تنظيمي وتشريعي واضح يستند إلى التوجهات الوطنية في مجال الرقمنة مما يساهم في تأطير استخدام الأنظمة الذكية وتنظيم العمل الإداري. وفي المقابل، تبرز بعض التحديات، أهمها نقص التكوين المستمر، ومحدودية الدعم التقني في بعض الفترات، إضافة إلى مقاومة التغيير لدى بعض الفئات، مما يؤثر على وتيرة التحول الرقمي.

إجمالاً، يتضح أن جامعة غرداية تعيش مرحلة انتقالية نحو الإدارة الذكية، حيث انتقلت من مجرد رقمنة بعض العمليات إلى تبني مقاربة أكثر شمولاً قائمة على تحسين الأداء واتخاذ القرار بالاعتماد على الأنظمة الرقمية، وهو ما يعكس توجهاً نحو ترسيخ ثقافة رقمية مؤسسية تتعزز تدريجياً مع استكمال مشاريع البنية التحتية وتطوير الموارد البشرية.

خاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة التطبيقية أن التحول نحو الإدارة الذكية في مؤسسات التعليم العالي، وتحديدًا في جامعة غرداية، أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحولات التكنولوجية المتسارعة ومتطلبات تحسين الأداء الإداري، ولم يعد مجرد خيار تنظيمي. ومن خلال التحليل الميداني للبيانات، تبين أن الجامعة قد شرعت فعليًا في تبني هذا التوجه، غير أن مستوى التطبيق لا يزال متفاوتًا بين مختلف الكليات والمصالح، مما يعكس غياب التكامل الشامل في منظومة الإدارة الذكية.

وقد أبرزت نتائج الدراسة أن البنية التحتية الرقمية متوفرة بدرجة مقبولة وتشهد تطورًا تدريجيًا، مدعومة بأنظمة معلومات ومنصات رقمية، إلا أن التحدي الأكبر يظل مرتبطًا بالعنصر البشري والتنظيمي، من حيث نقص التكوين المنتظم، وضعف الدعم التقني في بعض الفترات، إضافة إلى استمرار بعض مظاهر المقاومة للتغيير. كما اتضح أن الجامعة لا تزال في مرحلة انتقالية بين الرقمنة الجزئية والإدارة الذكية المتكاملة، في انتظار استكمال مشاريع البنية التحتية خاصة مراكز البيانات.

ورغم هذه التحديات، أظهرت الدراسة وجود استعداد ملحوظ لدى الموارد البشرية للانخراط في مسار التحول الرقمي، مدعومًا بتوجه إداري يشجع استخدام الأنظمة الذكية في تحسين الأداء واتخاذ القرار. وهو ما يعكس إمكانية تحقيق نقلة نوعية نحو إدارة ذكية فعالة، في حال توفر رؤية استراتيجية واضحة، وتكامل الجهود التقنية والبشرية والتنظيمية. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز مسار الإدارة الذكية داخل الجامعة من خلال دعم التكوين المستمر، وتطوير البنية التحتية، وتوحيد الأنظمة الرقمية، مع التركيز على استغلال البيانات في اتخاذ القرار. كما أكدت على أهمية التقييم الدوري لمستوى التقدم في هذا المجال، والعمل على بناء شراكات تقنية تدعم الابتكار والتحديث المستمر.

وتفتح هذه الدراسة آفاقاً مستقبلية لإجراء بحوث معمقة حول الإدارة الذكية في الجامعات الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بقياس مستوى النضج الرقمي، وتحسين جودة الخدمات الجامعية، وتعزيز فعالية التسيير في بيئة تعتمد على التكنولوجيا والبيانات.

ب. نتائج اختبار الفرضيات

• **الفرضية الرئيسية:** تأكدت بدرجة معتبرة، حيث أظهرت النتائج أن متطلبات تطبيق الإدارة الذكية متوفرة بشكل نسبي داخل جامعة غرداية، غير أنها تعاني من تباين في مستوى الجاهزية، مما يؤثر على تحقيق التكامل والفعالية في التطبيق.

• **الفرضية الفرعية الأولى:** ثبت أن البنية التحتية الرقمية متوفرة بدرجة مقبولة (شبكات، تجهيزات، أنظمة معلومات)، إلا أن محدودية التحديث المستمر ونقص الدعم التقني يشكلان عائقاً أمام تحقيق إدارة ذكية متكاملة. وهو ما يثبت صحة الفرضية

• **الفرضية الفرعية الثانية:** أكدت النتائج أن الجامعة لا تزال في مرحلة انتقالية نحو الإدارة الذكية، حيث يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية في بعض العمليات دون تحقيق التكامل الشامل بين مختلف المصالح. وهو ما يثبت صحتها

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم التحقق جزئياً من هذه الفرضية، حيث تواجه الإدارة الذكية تحديات متعددة أبرزها نقص التكوين، تفاوت المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، إلا أنها ساهمت نسبياً في تحسين الأداء الإداري من حيث السرعة والدقة وجودة الخدمات. وهو ما يثبت صحة الفرضية

ت. النتائج العامة

انطلاق مسار الإدارة الذكية: شرعت جامعة غرداية في تبني الإدارة الذكية من خلال رقمنة عدد من العمليات الإدارية والبيداغوجية.

توفر بنية تحتية رقمية مقبولة: تمتلك الجامعة تجهيزات وشبكات وأنظمة معلومات، لكنها تحتاج إلى تطوير مستمر لتحقيق التكامل.

وجود تحديات بشرية وتنظيمية: يعاني التحول من نقص التكوين، تفاوت المهارات، وضعف الدعم التقني في بعض الحالات.

تفاوت في مستوى التطبيق: تختلف درجة تطبيق الإدارة الذكية بين الكليات والمصالح، مما يعكس غياب التنسيق الشامل.

تحسن نسبي في الأداء الإداري: ساهمت الأنظمة الذكية في تسريع الإجراءات وتحسين دقة المعالجة، رغم محدودية التكامل.

ث. التوصيات

- إعداد استراتيجية متكاملة للإدارة الذكية: وضع رؤية واضحة وشاملة للتحول نحو إدارة ذكية على مستوى الجامعة؛
- تعزيز التكوين المستمر: تنظيم دورات تدريبية منتظمة لفائدة الموظفين والأساتذة في مجال التقنيات الرقمية؛
- دعم البنية التحتية الرقمية: الاستثمار في تحديث التجهيزات وإنشاء مراكز بيانات حديثة؛
- توحيد الأنظمة المعلوماتية: اعتماد منصات موحدة لضمان التكامل وتبادل البيانات بين مختلف المصالح؛
- تعزيز الدعم التقني: توفير فرق تقنية متخصصة لضمان استمرارية الأنظمة ومعالجة الأعطال بسرعة؛
- نشر الثقافة الرقمية: ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي وتقليل مقاومة التغيير؛
- تطوير تحليل البيانات: استغلال البيانات في دعم اتخاذ القرار والانتقال نحو إدارة قائمة على المعرفة؛
- تعزيز الشراكات التكنولوجية: التعاون مع مؤسسات متخصصة لتطوير الحلول الرقمية ومواكبة الابتكار.

ج. آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة آفاقاً متعددة للبحث المستقبلي، من بينها:

- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الجزائرية في مجال الإدارة الذكية؛
- قياس مستوى النضج الرقمي للمؤسسات الجامعية؛

- دراسة أثر الإدارة الذكية على جودة الأداء الإداري والبيداغوجي؛
- تحليل دور البيانات الضخمة في تحسين اتخاذ القرار داخل الجامعات؛
- استكشاف نماذج مبتكرة للإدارة الجامعية الذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي التنظيمي.

المصادر والمراجع

1- الكتب

1. أحمد يوسف قنديل، الإدارة الإلكترونية والإدارة الذكية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2022.
2. سعيد محمد حسن، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2021.
3. عبد الكريم خليل، إدارة المعرفة والإدارة الذكية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020.
4. محمد بن عبد الله، الإدارة الذكية والتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2021.
5. منى علي الزهراني، التحول الرقمي والإدارة الذكية، دار الخليج للنشر، السعودية، 2022.

2- المجلات العلمية

6. أحمد قنديل، أثر التحول الرقمي على جودة القرار الإداري، مجلة العلوم الإدارية، 2022.
7. عبد السلام محمد عبد السلام الكبار، د. الهادي امبارك مسعود أحمد، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية، مجلة القرطاس، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 24، المجلد الثالث.
8. علي الزهراني، الابتكار الإداري في ظل التحول الرقمي، مجلة الإدارة الحديثة، 2023.
9. عيادة بلقاسم خضر، متطلبات الانتقال للمنظمات الإلكترونية الذكية وانعكاسها على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركة المتحدة للتأمين طرابلس، مجلة جامعة الزاوية للعلوم الاقتصادية، المجلد الأول، العدد الثامن، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة صبراتة، الزاوية، ليبيا، ديسمبر 2023.
10. محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية، إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)، مجلة الدراسات الفقهية والقانونية، ملحق خاص، العدد التاسع عشر، يوليو 2024.

11. مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة المركز

الجامعي تيسيمسيت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 02، جامعة زيان

عاشور، الجلفة.

12. ياسمينه بغريش، الإدارة الإلكترونية بين الدوافع والأهداف، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، قسم علم

الاجتماع، جامعة قسنطينة 2، 2017.

3- المنشورات الجامعية

13. إدارة جامعة غرداية.

14. بوعلام محمد، الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

15. زغدود فاطمة، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الشفافية، جامعة الجزائر 3، 2022.

16. عمار بوحوش، الإدارة الحديثة في الجزائر: المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

4- الملتقيات والندوات

17. بوقليمينة عائشة، زينة البشير ولي الدين، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية

دراسة حالة، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

5- المقالات الإلكترونية

18. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، مقال بعنوان: أهداف الإدارة الإلكترونية، نشر بتاريخ

2022/07/12، موقع المرجع الإلكتروني للمعلوماتية،

<https://ns1.almerja.com/more.php?idm=178777>

19. James Smith, Smart Management in the Digital Age, Springer, USA, 2023.
20. Nouha Dkhili, Julien Eynard, Stéphane Thil, Stéphane Grieu, A survey of modelling and smart management tools for power grids with prolific distributed generation, Sustainable Energy, Grids and Networks, Volume 21, France, March 2020.
21. Houda Daki, Asmaa El Hannani, Abdelhak Aqqal, Abdelfattah Haidine and Aziz Dahbi, Big Data management in smart grid: concepts, requirements and implementation, Daki et al. Journal of Big Data, 2017, 4:13.

الملاحق

أسئلة المقابلة لمذكرة: متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية

1. ما مدى توفر متطلبات التحول إلى الإدارة الذكية في جامعة غرداية؟

متطلبات الموارد البشرية

- ✓ هل يتلقى الموظفون والأساتذة تكوينًا كافيًا في استخدام الأنظمة الذكية والتقنيات الرقمية الحديثة؟
- ✓ هل توجد برامج تكوينية منتظمة لتأهيل الموارد البشرية في مجال الإدارة الذكية؟
- ✓ في رأيك، هل يوجد وعي كافٍ بأهمية التحول إلى الإدارة الذكية لدى مختلف الفئات داخل الجامعة؟

المتطلبات المادية والتكنولوجية:

- ✓ كيف تقيم مستوى البنية التحتية الداعمة للإدارة الذكية في جامعة غرداية؟
- ✓ هل تتوفر بنية تحتية رقمية متطورة (شبكات، أنظمة معلومات، قواعد بيانات) تدعم التحول إلى الإدارة الذكية؟
- ✓ هل تعتمد الجامعة على أنظمة معلومات إدارية ذكية (مثل نظم دعم القرار، الأنظمة الإلكترونية للإدارة)؟
- ✓ هل توفر الإدارة الدعم التقني المستمر لضمان فعالية استخدام الأنظمة الذكية؟
- ✓ ما هي أهم التطبيقات أو الأنظمة الذكية المستخدمة حاليًا داخل الجامعة؟

المتطلبات التنظيمية والتشريعية:

- هل تتوفر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة للإدارة الذكية في الجامعة؟
- ✓ هل تعتمد الجامعة على استراتيجيات واضحة للتحول إلى الإدارة الذكية؟
- ✓ هل توجد قوانين أو تنظيمات تؤطر استخدام الأنظمة الذكية في العمل الإداري؟

✓ هل تساهم اللوائح والتعليمات التنظيمية في تسهيل تطبيق الإدارة الذكية؟

II. تقييم عام واقتراحات :

1- كيف تقييم مستوى تطبيق الإدارة الذكية في جامعة غرداية بشكل عام؟

2- ما هي أبرز التحديات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذكية في الجامعة؟ (مثل: ضعف البنية التحتية، نقص التكوين،

مقاومة التغيير، محدودية الموارد...)

3- ما هي اقتراحاتك لتعزيز وتطوير الإدارة الذكية في الجامعة مستقبلا؟

وثيقة رقم 01: معلومات المجيب

معلومات المستجوب

- اسم واللقب: بلعور محمود
- الوظيفة المنصب: مهندس دولة في الإعلام الآلي
- مكان إجراء المقابلة: مكتب الرقمنة والبروغرس - كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية
- تاريخ المقابلة: الإثنين 18 ماي 2026

1. ما مدى توفر ابعاد متطلبات الرقمة في جامعة غرداية؟

متطلبات الموارد البشرية

- هل يتلقى الموظفون والأساتذة تكويناً كافياً في استخدام الأنظمة الذكية والتقنيات الرقمية الحديثة؟
- هل توجد برامج تكوينية منتظمة لتأهيل الموارد البشرية في مجال الإدارة الذكية؟
- في رأيك، هل يوجد وعي كافٍ بأهمية التحول إلى الإدارة الذكية لدى مختلف الفئات داخل الجامعة؟

متطلبات المادية والتكنولوجية

- كيف تقيم مستوى البنية التحتية الداعمة للإدارة الذكية في جامعة غرداية؟
- هل تتوفر بنية تحتية رقمية متطورة (شبكات، أنظمة معلومات، قواعد بيانات) تدعم التحول إلى الإدارة الذكية؟
- هل تعتمد الجامعة على أنظمة معلومات إدارية ذكية (مثل نظم دعم القرار، الأنظمة الإلكترونية للإدارة)؟
- هل توفر الإدارة الدعم التقني المستمر لضمان فعالية استخدام الأنظمة الذكية؟

متطلبات التشريعية والتنظيمية

- هل تتوفر بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة للإدارة الذكية في الجامعة؟
- هل تعتمد الجامعة على استراتيجيات واضحة للتحول إلى الإدارة الذكية؟
- هل توجد قوانين أو تنظيمات توطر استخدام الأنظمة الذكية في العمل الإداري؟
- هل تساهم اللوائح والتعليمات التنظيمية في تسهيل تطبيق الإدارة الذكية؟

2. تقييم عام واقتراحات

- كيف تقيم مستوى تطبيق الإدارة الذكية في جامعة غرداية بشكل عام؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه التحول إلى الإدارة الذكية في الجامعة؟ (مثل: ضعف البنية التحتية، نقص التكوين، مقاومة التغيير، محدودية الموارد...)
- ما هي اقتراحاتك لتعزيز وتطوير الإدارة الذكية في الجامعة مستقبلاً؟

الإمضاء

بلعور محمود
مهندس دولة في الإعلام الآلي



غرداية في:

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ (ة) : بن آ. د. بن بوجعفر . الصفة في لجنة المناقشة : مشر في مقص

بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة اللسانس التالية أسمائهم:

2.12.1390889.54..... 2020 15 2 13..... (1)

(2) بیت ساری آحد 832339486101

2.12.139087309... 2.12.139087309... 2.12.139087309... (3)

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارية أعمال

..... بعنوان المذكورة : التحول إلى الإدارة الذكية في المستقبل

الحكومية دراسة حالة جامعة بغداد

تاريخ المناقشة: 2086/05/31

أن الطالب (ة) يلتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

رئيس القسم



إمضاء الدكتور
بن أويشة جرموص