



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر
- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) -

تحت إشراف:

د. وراد فؤاد

من إعداد الطالبين:

✓ بلغزالي رضا

✓ رحيلة بلحوال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت

مشرفا جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت

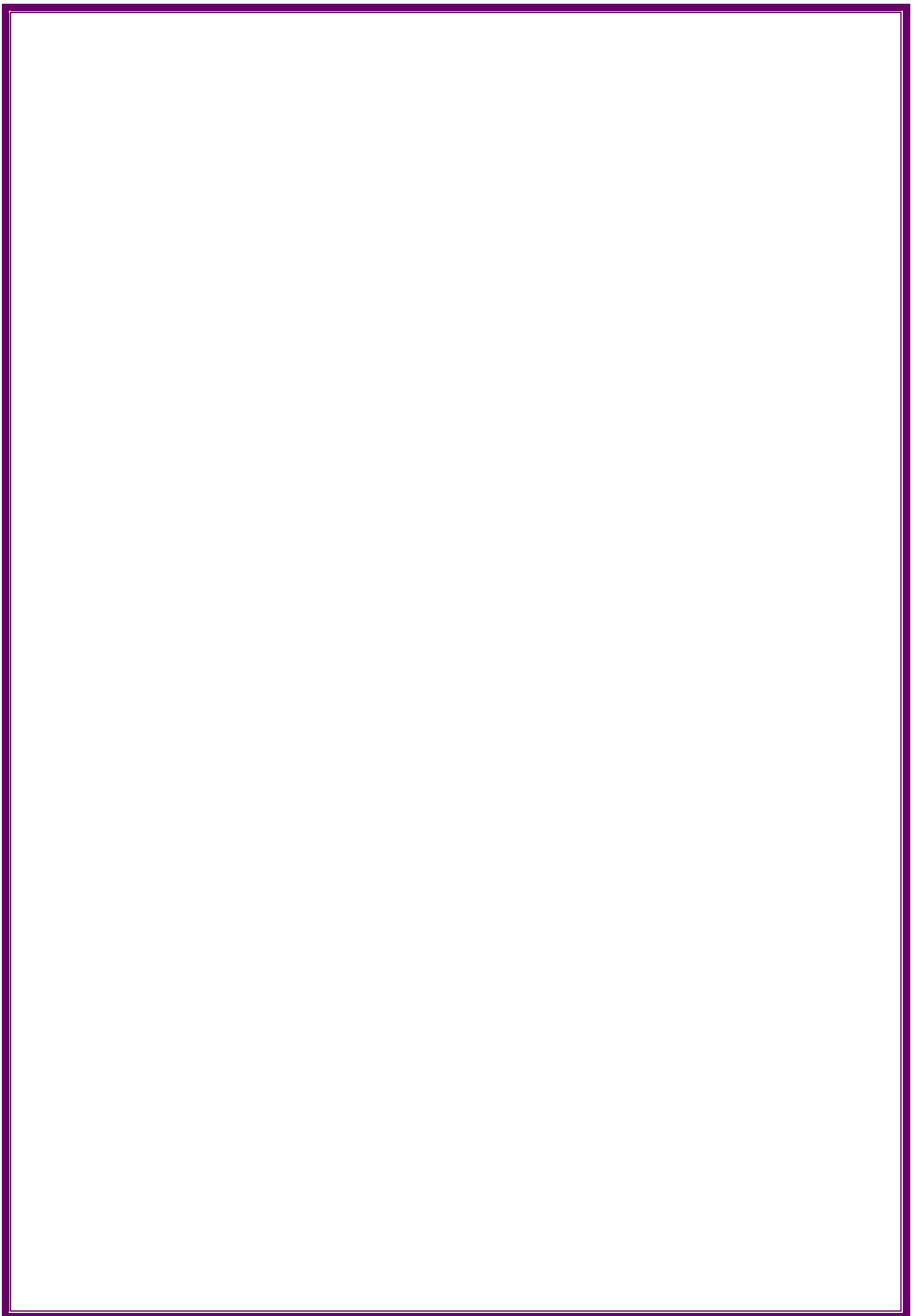
ممتحنا جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت

د. زدون جمال

د. وراد فؤاد

د. مطهري كمال

السنة الجامعية : 2025 / 2024





إهداء

الحمد لله وكفى والسلاة على المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد،

الى من رباني صغيرا

الى ذكرى والدي رحمه الله، الى زوجتي وأولادي.

الى خالتي أمي الثانية

الى كل من علمني حرفا،

الى رفقاء الدرب،

الى المميز في دفعة هذا التخصص

عمي رحمة بلحوال أبي الثاني وزميلي

في هذا الانجاز.

رضا

إهداء

إلى روعي والديّ المجاهدين،

الذين غرّسا في قلبي بذور القيم والمبادئ، ورحلا قبل أن يرى الصاد،
إليكما، أرفع هذه الصفحات وفاءً وعرفانًا، ودعاءً لا ينقطع.

إلى زوجتي الحبيبة،

سند الدرب وشريكة الكفاح، من كانك ولا تزال نور بيتي ورفيقة أيامي.

إلى ابني وبناتي الأعماء،

أنتم أملّي وامتدادّي، وكل ما أرجوه أن تفخروا بي كما أفخر بكم.

إلى إخوتي وأخواتي،

أنتم الجدار الذي أسند عليه قلبي، ودفعء العائلة الذي لا يُعوّض.

إلى زملائي وأصدقائي،

أنتم الذين شاركتموني المسيرة، بكل ما فيها من تحديات وآمال.

إليكم جميعًا، أهدي هذه المذكرة...

عرفانًا، وامتنانًا، وحبًا لا يزول.

بلحوال

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذه المذكرة، فله الفضل أولاً وأخيراً،
ظاهراً وباطناً.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من وافقنا وسامه في إعداد هذه
المذكرة، من حيث الفكرة والمحتوى، وعلى وجه الخصوص الوكالة الوطنية
لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)

كما نخص بالشكر كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ممثلة في
عمادتها، وأساتذتها، وطاقمها الإداري، وعلى رأسهم أعضاء المجلس العلمي
الكرام، الذين لم يخلوا علينا بالنصح والتوجيه والملاحظات البناءة، فجزاهم الله
عنا خير الجزاء.

ولا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تقديرنا وامتناننا لأستاذنا المشرف وراي فؤاد،
الذي كان لنا خير داعم ومرشد، فلم يَخِرْ جهداً في متابعتنا وتوجيهنا طوال
فترة إعداد هذه المذكرة، فله منا كل الشكر والتقدير.

وأخيراً، نتوجه بالشكر إلى كل من مدّ لنا يد العون، من قريب أو من بعيد،
فلكم جميعاً خالص امتناننا ووفائنا.

ملخص:

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، مدعمة بدراسة ميدانية تم فيها توزيع 40 استبانة على عينة من موظفي الوكالة، تم استرجاع 38 منها صالحة للتحليل، وشملت الاستبانة ثلاث محاور رئيسية تتعلق بالتحديات، وتقييم الإدارة الحالية، وفرص تطبيق الإدارة الذكية.

أظهرت النتائج أن هناك وعياً متزايداً لدى الموظفين بمفاهيم الإدارة الذكية، إلا أن التطبيق الفعلي لا يزال يواجه صعوبات تتعلق بالبنية التحتية، والتكوين، والمقاومة الداخلية، مع وجود إرادة مؤسسية وتوجه استراتيجي لتبني هذا النموذج مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الذكية، المؤسسات العامة، التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، وكالة NESDA .

ABSTRACT:

This study aimed to shed light on the reality of smart management in Algerian public institutions, with a focus on the National Agency for Entrepreneurship Support and Development (NESDA) as an applied case, in the context of efforts to improve institutional performance and activate modern management tools.

The study adopted a descriptive and analytical methodology, supported by a field study in which 40 questionnaires were distributed to a sample of agency employees, of which 38 were retrieved and deemed valid for analysis. The questionnaire covered three main axes: challenges, assessment of current management, and opportunities for implementing smart management.

The results showed an increasing awareness among employees of smart management concepts; however, actual implementation still faces obstacles related to infrastructure, training, and internal resistance. Nevertheless, there is an institutional will and strategic orientation to adopt this model in the future.

Key Word:

Smart Management, Public Institutions, Digital Transformation, Institutional Performance, NESDA Agency

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
-	البسمة
-	الاهداء
-	الشكر
-	ملخص
I	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ-ك	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإدارة الذكية	
	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية
3	المطلب الاول : مفهوم الإدارة الذكية
6	المطلب الثاني: السمات الرئيسية للإدارة الذكية
8	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الإدارة الذكية
11	المبحث الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذكية
11	المطلب الاول : نظرية الإدارة المعرفية
13	المطلب الثاني : الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي

فهرس المحتويات

15	المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الذكية واتخاذ القرارات الفعالة
17	المبحث الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية
17	المطلب الأول: الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية
19	المطلب الثاني: تأثير الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي مقارنة بالإدارة التقليدية
21	المطلب الثالث: تحديات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية
24	خلاصة
الفصل الثاني: تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: خطوات إدخال الإدارة الذكية
27	المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية
28	المطلب الثاني: نماذج لتنفيذ الإدارة الذكية
30	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الذكية
32	المبحث الثاني: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمة العمومية
32	المطلب الأول: قواعد البيانات و آثارها في تحسين الخدمة العمومية
37	المطلب الثاني: أثر التحول إلى الخدمة العامة الذكية
40	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الذكية و التحديات
42	المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الذكية في المؤسسات العامة
42	المطلب الأول: أمثلة دولية وإقليمية على تطبيق الإدارة الذكية في القطاع العام

فهرس المحتويات

45	المطلب الثاني: الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة
47	المطلب الثالث: منصات التعليم الإلكتروني (E-learning) لتحسين مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الذكية
49	خلاصة
الفصل الثالث: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA
52	المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت
54	المطلب الثاني: مهام وأهداف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية
57	المطلب الثالث: مكونات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية
61	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت
61	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
63	المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان
64	المطلب الثالث: صدق الإستبيان
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: دراسة وتحليل الإستبيان
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

فهرس المحتويات

79	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية
85	الخلاصة
86	خاتمة عامة
89	المراجع
96	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	درجات سلم ليكرت الخماسي	(01-3)
65	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول" التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء"	(02-3)
66	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني" محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA"	(03-3)
67	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث" محور تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص"	(04-3)
68	ثبات الإستبيان	(05-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(06-3)
71	توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط	(07-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	(08-3)
75	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	(09-3)
75	تحليل عبارات المحور الأول" التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء"	(10-3)
77	تحليل عبارات المحور الثاني" تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA"	(11-3)
78	تحليل عبارات المحور الثالث" تطبيق الإدارة الذكية في NESDA: التحديات والفرص"	(12-3)
80	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية	(13-3)

فهرس الجداول

81	نتائج اختبار ANOVA	(14-3)
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	(15-3)
81	نتائج اختبار ANOVA ل محور فعالية وكفاءة الأداء	(16-3)
82	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية	(17-3)
83	نتائج اختبار ANOVA	(18-3)
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ل تطبيق الادارة الذكية	(19-3)
83	نتائج اختبار ANOVA	(20-3)

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
58	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية	(01-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(02-3)
71	توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط	(03-3)
73	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(04-3)

المقدمة العامة

في عالم يشهد تحولات عميقة ومتسارعة، أصبحت قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات العصر مقياسا حقيقيا لنجاحها واستمراريتها. لم تعد البيروقراطية والجمود الإداري قادرين على مواكبة تعقيدات الحاضر، بل صار لزاما على المؤسسات، خاصة العمومية منها، أن تراجع أساليبها وتتبنى نماذج جديدة في التسيير والإدارة. لقد فرضت الثورة الرقمية واقعا غير قابل للتجاهل، واقعا عنوانه الأول هو الذكاء في اتخاذ القرار، والسرعة في تنفيذ المهام، والشفافية في التعامل مع الموارد والمواطنين.

في خضم هذه التحولات، تتزايد الضغوط على الإدارات العامة لتوفير خدمات ذات جودة، بأقل تكلفة، وفي أسرع وقت، وهو ما لن يتحقق إلا من خلال تبني مقاربات جديدة قادرة على تحويل التحديات إلى فرص. ومن بين هذه المقاربات، يبرز نموذج الإدارة الذكية، ليس كخيار بديل، بل كضرورة تفرضها طبيعة المرحلة. إذ لم يعد مقبولا أن تظل الإدارة العمومية أسيرة للآليات التقليدية، في حين أن المواطن نفسه أصبح رقميا، ينتظر خدمات ذكية تتماشى مع توقعاته.

غير أن الواقع العملي يكشف عن فجوة كبيرة بين التطلعات وما هو قائم فعليا، حيث لا تزال العديد من المؤسسات العمومية تعاني من صعوبات هيكلية وتقنية، تعيق تحولها نحو الإدارة الذكية. ويزداد الأمر تعقيدا حين يتعلق بمؤسسات تتعامل مباشرة مع فئة حساسة كرواد الأعمال والمقاولين، مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA)، التي تواجه تحديات تنظيمية وتكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على مردودها.

وتماشيا مع كل ما ذكر، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه كالتالي:

ما مدى قدرة تطبيق الإدارة الذكية على تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات العامة الجزائرية في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟

➤ الأسئلة الفرعية:

- ما مدى اعتبار الإدارة الذكية نمودجا إداريا حديثا يمكن اعتماده في المؤسسات العامة الجزائرية؟
- كيف يمكن للإدارة الذكية أن تسهم في تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات العامة؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تطبيق الإدارة الذكية، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية والموارد المتاحة؟

➤ فرضيات الدراسة:

- الادارة الذكية نمودج اداري حديث.
- يمكن للإدارة الذكية تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة.
- تواجه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تحديات كبيرة في تطبيق الادارة الذكية بسبب البنية التحتية و الموارد المحدود.

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم في تمكين المسؤولين والفاعلين في القطاع العام من فهم واقع الإدارة الذكية وآليات تطبيقها داخل المؤسسات العمومية، بما يساعدهم على تفعيل هذا النموذج الإداري الحديث وتحقيق نقلة نوعية في طرق التسيير، وهو ما نأمل أن ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء الإداري وجودة الخدمة العمومية. وتتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بالإدارة الذكية، باعتبارها من المواضيع الراهنة

والهامة في مجال التسيير الحديث، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي يعرفها العالم، والحاجة الملحة لتحديث المنظومة الإدارية الجزائرية.

➤ أهداف الدراسة:

عملت الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- إبراز أهمية الإدارة الذكية كنموذج إداري حديث يواكب التحولات الرقمية ويستجيب لمتطلبات العصر.
- الوقوف على مدى تأثير تطبيق الإدارة الذكية على فعالية وكفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة الجزائرية.
- تحليل واقع تبني الإدارة الذكية داخل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها.
- تقديم مقترحات عملية تساعد في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الذكية بالمؤسسات العمومية.
- المساهمة في إثراء النقاش الأكاديمي حول آليات تحديث الإدارة العمومية الجزائرية ورفع جودة خدماتها.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

- تحسيس المؤسسات العامة الجزائرية بأهمية التحول نحو الإدارة الذكية كوسيلة لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء الإداري.
- محاولة تقديم دراسة تطبيقية تساعد المؤسسات على تجاوز الصعوبات المرتبطة بضعف البنية التحتية ونقص الموارد في ظل التوجه نحو الرقمنة.

- إبراز الحاجة الملحة لتحديث أساليب التسيير الإداري، ومواكبة التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم، لضمان فعالية الإدارة العمومية.
- المساهمة في فهم التحديات العملية التي تواجه المؤسسات الجزائرية عند تطبيق الإدارة الذكية، خاصة على مستوى الموارد البشرية والتنظيمية.
- دعم جهود إصلاح الإدارة العمومية من خلال تشخيص واقعي يربط بين متطلبات التحول الرقمي وإمكانيات التطبيق الفعلي داخل المؤسسات الوطنية.

➤ منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي على النحو التالي:

- تم اعتماد المنهج الوصفي للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من قبل و لبناء الإطار النظري حيث قمنا بتعريف مختلف المصطلحات والتقنيات و الطرق لتوضيح محتوى هذه المعطيات واستعمالها كأساس في تحليل الموضوع، من خلال الاعتماد على المراجع والأبحاث العلمية التي تخص الموضوع.
- وتم استخدام المنهج التحليلي في بناء الدراسة التطبيقية وتحليل واقع تطبيق الإدارة الذكية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، بهدف الوقوف على مدى تأثير هذا النموذج الإداري على تحسين

الأداء الإداري، وتشخيص التحديات التي تعيق تنبيهه الفعلي داخل المؤسسات العامة الجزائرية.

➤ حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - (NESDA) ولاية عين تموشنت.

• الحدود الزمنية: إمتدت فترة التربص من 23 مارس 2025 إلى 29 مارس 2025.

➤ الدراسات السابقة:

1. دراسة بن يوسف مراد، 2021، بعنوان:

"دور الإدارة الذكية في تحسين جودة الخدمات العمومية - دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية سطيف"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الإدارة الذكية كآلية لتحسين جودة الخدمات العمومية، وذلك من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف جوانب العمل الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة موظفي مديرية الضرائب لولاية سطيف. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق تقنيات الإدارة الذكية (مثل الرقمنة، قواعد البيانات المركزية، والبوابات الإلكترونية) ساهم بشكل ملموس في تسريع الإجراءات وتحسين رضا المواطن، رغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالتكوين ونقص الموارد التقنية.

2. دراسة خبال حميد وشول بن شهرة (2021)، بعنوان "الإدارة المتكاملة - التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية: الأسباب والدوافع"، جامعة باتنة 1.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مسألة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية، من خلال استخدام التكنولوجيا وممكاتها في التسيير الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت إلى أن الوصول إلى إدارة متكاملة يتطلب احترام مراحل الانتقال بدقة، مع دراسة الأسباب والدوافع والمتطلبات لكل مرحلة، لتحقيق التكامل في التسيير الإداري باستخدام النمط الذكي.

3. دراسة A. Alshahrani, سنة 2025، بعنوان:

"The Impact of Smart Management on Achieving Strategic Goals in Public Universities: Case Study of Bisha University, Saudi Arabia"

رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، سنة 2025. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الإدارة الذكية بأبعادها (التخطيط الذكي، التنظيم الذكي، الرقابة الذكية) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعات الحكومية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. دراسة Costa, M. S. و de Oliveira, J. F. سنة 2024، بعنوان

"Intelligent Public Management: Institutional Hypotheses for Implementation in Brazil"

دراسة منشورة في مجلة Brazilian Administration Review البرازيل، سنة 2024 هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مؤسسي لتطبيق الإدارة العامة الذكية في السياق البرازيلي،

وذلك من خلال التركيز على عشرة أبعاد، منها البنية التحتية الرقمية، رأس المال البشري، الهيكل التنظيمي، ومشاركة المواطنين. استخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وخلصت إلى أن تبني الإدارة الذكية يستدعي إصلاحاً مؤسسياً شاملاً.

5. دراسة حكومة مدينة سورابايا سنة 2019، بعنوان:

"Smart Governance in Public Financial Management – Surabaya Case Study",

دراسة ميدانية منشورة ضمن أعمال مؤتمر الإدارة العامة في آسيا،
إندونيسيا، سنة 2019.

ركزت هذه الدراسة على تطبيق الإدارة الذكية في الإدارة المالية العامة عبر نظام GRMS اعتمدت على المنهج التحليلي ودراسة الحالة، وخلصت إلى أن النظام عزز الشفافية والمشاركة الإلكترونية في اتخاذ القرار المالي، ما أدى إلى تحسين كفاءة الإنفاق العام.

6. دراسة Klimovský, D. سنة 2022، بعنوان:

"Effective Public Administration as a Tool for Building Smart Cities: The Slovak Experience",

دراسة منشورة في مجلة Laws، سلوفاكيا، سنة 2022. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة الذكية في القطاع العام وبناء المدن الذكية. استخدم الباحث المنهج المقارن بين بلديات تعتمد على الإدارة التقليدية وأخرى تعتمد على الإدارة الذكية، وخلص إلى أن الأخيرة تحقق نتائج أفضل في مجالات التنمية الحضرية والحوكمة التشاركية.

7. دراسة Navickas, V. و Kontautienė, R. سنة 2019، بعنوان:

"Smart Public Governance: The Case of Lithuania",

دراسة منشورة في مجلة International Review of Administrative Sciences ، ليتوانيا، سنة 2019. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مفاهيم الإدارة الذكية في الإدارة العامة الليتوانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستبيان موجه لموظفي الخدمة العامة، وتوصلت إلى أن المشاركة، الشفافية، والقيادة التحويلية تشكل مرتكزات نجاح الإدارة الذكية.

8. دراسة Çetin, C. و Yildirim, F. سنة 2020، بعنوان:

"The Role of Smart Management in Increasing Efficiency in Turkish Public Sector Institutions",

مذكرة ماجستير، جامعة إسطنبول التقنية، تركيا، سنة 2020. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الإدارة الذكية على كفاءة أداء المؤسسات العامة في تركيا. وقد تم استخدام استبيان ميداني موجه إلى مديري الوحدات الحكومية، وأظهرت النتائج تحسنا ملحوظا في سرعة الخدمة وتقليص التكاليف التشغيلية.

9. دراسة Chen, Y. سنة 2021، بعنوان:

"Digital Transformation and Smart Management in Chinese Local Governments", China Public Administration Review دراسة منشورة في مجلة،

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيف ساهم التحول الرقمي في دعم مفاهيم الإدارة الذكية بالمؤسسات المحلية الصينية. اعتمدت على تحليل سياسات ومنصات حكومية ذكية، وأظهرت النتائج أن استخدام البيانات الضخمة والذكاء التنبؤي ساعد في تحسين الكفاءة الإدارية.

10. دراسة Nguyen, T. سنة 2023، بعنوان:

"Smart Management Practices in Vietnamese Public Hospitals",

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة هانوي للصحة العامة، فيتنام، سنة 2023. تناولت هذه الدراسة تطبيق الإدارة الذكية في المستشفيات الحكومية بفيتنام، معتمدة على المنهج الكمي من خلال استبيان. خلصت الدراسة إلى أن أنظمة الذكاء الإداري ساهمت في تقليل الأخطاء الإدارية وتسريع زمن الخدمة للمرضى.

➤ محتوى الدراسة:

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للبحث و الإجابة عن الاشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات الموضوعة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول نظري المعنون ب " الفصل الأول: الإدارة الذكية " تضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الادارة الذكية

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذكية

المبحث الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية

الفصل الثاني نظري المعنون بـ " تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة " وتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: خطوات إدخال الإدارة الذكية

المبحث الثاني: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمة العمومية

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الذكية في المؤسسات العامة

الفصل الثالث تطبيقي المعنون بـ " الفصل الثالث: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) " وتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول:

الإدارة الذكية

تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تطورا متسارعا في الممارسات الإدارية نتيجة للتحويلات التكنولوجية والرقمية، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الذكية كنهج حديث في تسيير المؤسسات. ويعتمد هذا التوجه على إعادة هيكلة العمليات الإدارية بأساليب مبتكرة تواكب متطلبات العصر الحديث. كما يعكس الانتقال نحو الإدارة الذكية استجابة طبيعية للتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، سواء من حيث تعقيد بيئة العمل أو الحاجة إلى قرارات أكثر دقة وفعالية. وتعتبر المؤسسات العامة من بين الجهات التي تسعى إلى تبني هذا النهج لتحسين الأداء وتطوير الخدمات المقدمة.

و من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية

كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية**المبحث الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذكية****المبحث الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية**

المبحث الأول: ماهية الإدارة الذكية

مع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، ظهرت الإدارة الذكية كاستجابة لمتطلبات العصر الحديث، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أساليب أكثر كفاءة ومرونة في التسيير واتخاذ القرارات. ويستدعي فهم هذا المفهوم التطرق إلى أسسه وخصائصه التي تميزه عن الأنماط التقليدية للإدارة. لذلك، يتناول هذا المبحث ماهية الإدارة الذكية من خلال استعراض مفهوما وأهم مرتكزاتها.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الذكية

يعد مفهوم الإدارة الذكية من المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور الممارسات الإدارية لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، حيث:

هي منهج إداري حديث يقوم على أساس الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوظيف، التوجيه).¹

و تعرف أيضا بأنها عملية استخدام التقنيات الذكية لتحسين أداء الأعمال ، تتضمن هذه التقنيات "الذكاء الاصطناعي (AI)" ، و "التعلم الآلي (ML)"، و "تحليل البيانات" و المعلومات عن عمليات المنظمة و توفير السبل للوصول إليها و تصنيفها بشكل صحيح و سريع ، و اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة ، و تقدم أنظمة الإدارة الذكية طرقا لمساعدة الشركات على معرفة العوائق التي من الممكن أن تواجه المنظمات في ممارسة أعمالها و تأثير ذلك على تحقيق أهدافها²، ومنشأ هذا المصطلح مستوحى من وكالة

¹ جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز ، "ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي"

،كلية التربية"، المجلة التربوية، عدد 104، ج 2، ديسمبر 2022، ص 870

² محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية، "إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)"، مجلة الدراسات الفقهية و

القانونية ملحق خاص - العدد 19، يوليو 2024، ص 229

الاستخبارات المركزية أو ما يعرف بـ CIA و هي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية (CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY) و هي وكالة تقوم بجمع المعلومات الاستخباراتية من مختلف المصادر ، و تحليلها ، و من ثم تستطيع توقع الأحداث المستقبلية ، ووضع الإجراءات الواجب اتخاذها لمواجهة تلك الأحداث حال حدوثها .

ومن هنا فإن ¹ Smart Management هي إستخدام الآلات و التقنيات الحديثة في تبادل المعلومات مع أنظمة الانتاج الأخرى ، و العمل بدرجة عالية من الاستقلالية ، و إستخدام إنترنت الأشياء الاصطناعي ، و الاستفادة من التكنولوجيا و الخدمات السحابية في تحسين عمليات الإدارة .

و تستخدم كلمة الذكاء INTELLIGENCE للدلالة على مجموعة من الأدوات المتطورة ، التي تقوم بتحويل البيانات المتوفرة بقواعد بيانات المؤسسة إلى معلومات تفيد متخذي القرار و الإدارة العليا لاتخاذ قرارات نوعية اعتمادا على تحليل نتائج تلك المعلومات ، و هذه القرارات يكون لها بعد استراتيجي يهدف الى تحقيق مصلحة العمل و تحسين الأداء في المؤسسة ،

أما النظم الذكية ² : فهي برامج ذكية للحاسب الآلي تقوم على استخدام المعرفة و خطوات الاستدلال لتقديم حلول للمشكلات الصعبة التي يحتاج المديرون فيها إلى استشارة الخبراء ، حيث يمكن من خلال ذلك النظام الذكي مساعدة متخذي القرار داخل منظمات الأعمال لاتخاذ أفضل القرارات المناسبة في ظل التحديات و الفرص المتاحة .

وتعتبر الإدارة الذكية أحد الأسس الحديثة التي تقوم عليها تطور المدن والمجتمعات المعاصرة، حيث تسهم في تحسين كفاءة الخدمات العامة وتحقيق تنمية مستدامة عبر تبني

¹ محمد صبري الانصاري ابراهيم ،د. ابتسام محمد عبد اللاه ،"الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الإستراتيجية بجامعة جنوب الوادي" ، جامعة بني سويف مجلة كلية التربية ،عدد أبريل الجزء الأول 2022، ص 704

² محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري ، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية ، (مرجع سابق)، ص 229

التكنولوجيا المتقدمة والبيانات الذكية. وتتمثل أهدافها في إحداث تغييرات إيجابية تؤثر في جميع جوانب الحياة اليومية، بدءاً من تحسين جودة الحياة وزيادة التفاعل بين الحكومات والمواطنين، وصولاً إلى تعزيز الابتكار والأمن الاقتصادي، ويمكن إيجاز أهم أهداف الإدارة الذكية في:¹

- تهدف الإدارة الذكية إلى تحسين جودة الحياة في المدن من خلال تعزيز تقديم الخدمات العامة مثل النقل، والصحة، والتعليم، والأمن، بما يتماشى مع تطلعات المواطنين.
- تسعى إلى رفع كفاءة تشغيل الخدمات والبنية التحتية عبر استخدام التكنولوجيا والبيانات لتحسين سرعة اتخاذ القرارات وفعاليتها.
- تركز الإدارة الذكية على تحقيق استدامة طويلة الأجل عبر تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وخفض الانبعاثات الضارة، وزيادة الاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة.
- تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية، مما يساهم في زيادة مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات.
- تساهم الإدارة الذكية في تعزيز التواصل الفعال بين الحكومات والمواطنين عبر منصات رقمية وتطبيقات تسهل الوصول إلى المعلومات وتتيح للمواطنين المشاركة في صنع السياسات.
- تسعى إلى توفير بيئة تشجع على الابتكار من خلال تبني التقنيات الحديثة والحلول المبتكرة في إدارة المدن.
- تركز على تحسين الأمن والسلامة في المدن باستخدام تقنيات مراقبة وتحليل متقدمة لتقليل معدلات الجريمة والحوادث.

¹ شهيرة بن النية، فؤاد نحوي، " الإدارة الذكية للمدن - رؤية مستقبلية لتحسين الحياة الحضرية- "، مجلة الحقوق والعلوم السياسية - جامعة خنشلة (RDSP) المجلد 12، العدد 01، 2025، ص301-302.

- تهدف إلى خلق بيئة اقتصادية مزدهرة ومستدامة تدعم الأعمال التجارية المحلية وتجذب الاستثمارات، مما يعزز الاقتصاد المحلي.
- بشكل عام، تسعى الإدارة الذكية إلى تحويل المدن إلى أماكن متصلة وآمنة ومستدامة من خلال تحسين جوانب الحياة اليومية عبر استخدام التكنولوجيا والبيانات بطرق مبتكرة وفعالة¹.

ومنه الإدارة الذكية هي نمط إداري حديث يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرار. تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل فوري. تهدف إلى رفع كفاءة الخدمات وتسهيل الإجراءات لتحقيق جودة وفعالية في العمل الإداري.

المطلب الثاني: السمات الرئيسية للإدارة الذكية

تعتمد الإدارة الذكية على بنية تحتية تكنولوجية متقدمة لتمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية تتجلى هذه الميزة في قدرتها على التكيف مع التغيرات، و تحليل كميات هائلة من البيانات لاتخاذ قرارات، و التوقع بالاتجاهات المستقبلية لتطوير استراتيجياتها.

1. **التكيف:** تعد القدرة على التكيف من السمات الأساسية للإدارة الذكية، حيث يتعين على المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال². يشمل ذلك تبني التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة والفعالية، من خلال التكيف، يمكن

¹ شهيرة بن النية، فؤاد نحوي، (مرجع سابق)، ص 302.

² علي محمد، "الإدارة الذكية في العصر الرقمي"، دار الفكر العربي، طبعة 01، القاهرة، 2022، ص. 45.

للمؤسسات تعديل استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية لتلبية متطلبات السوق المتغيرة¹.

2. **التحليل:** تعتمد الإدارة الذكية بشكل كبير على تحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة. يشمل ذلك جمع ومعالجة كميات كبيرة من البيانات، سواء كانت مهيكلة أو غير مهيكلة، لاستخلاص رؤى قيمة تدعم عملية اتخاذ القرار. من خلال التحليل الفوري للبيانات، يمكن للمؤسسات تحديد الاتجاهات والأنماط، مما يساعدها في تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات فعالة².

3. **التوقع:** تسعى الإدارة الذكية إلى التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية من خلال استخدام أدوات التحليل المتقدمة، حيث يمكن للمؤسسات، عبر تحليل البيانات والتوجهات الحالية، التوقع بالاحتياجات المستقبلية واتخاذ تدابير استباقية للتعامل معها، ما يساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية³.

ومنه تتسم الإدارة الذكية بمجموعة من الخصائص أبرزها الاعتماد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرار، إضافة إلى التركيز على الابتكار والتفاعل اللحظي. كما تتميز بالشفافية، المرونة، وسرعة الاستجابة، مما يعزز كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

¹ سارة أحمد، "تحليل البيانات للإدارة الذكية"، دار المعرفة، طبعة 01، بيروت، 2023، ص. 78.

² جون بيترسون، "التوقع الاستراتيجي: أدوات الإدارة الحديثة"، دار النشر العالمية، طبعة 01، نيويورك، 2021، ص. 112.

³ Michel Dubois, **Gestion Intelligente: Adaptation, Analyse et Prévision**, Éditions du Savoir, 1^{re} éd., Paris, 2024, p. 67.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الإدارة الذكية

الإدارة الذكية تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بفعالية. ومن بين أهم الأدوات المستخدمة في الإدارة الذكية ما يلي:

1. إنترنت الأشياء : (IOT)

ظهر هذا المصطلح حديثا ويقصد به الجيل الجديد من الانترنت (الشبكة) ويربط هذا النظام مجموعة واسعة من الأجهزة بالإنترنت، مما يتيح جمع البيانات وتحليلها في الوقت الفعلي لاتخاذ القرارات الأفضل والأنسب، وتحتوي هذه الأجهزة على أجهزة استشعار متطورة وأنظمة ذكية تتيح للإنسان مراقبة وتشغيل والتحكم عن بعد في هذه الأجهزة.¹

يقصد بها استشعار الأشياء والتحكم فيها عن بعد عن طريق شبكة الانترنت، حيث تستطيع الأجهزة الرقمية التواصل والتنسيق فيما بينها عبر أحد البروتوكولات المعروفة مثل WI-FI، البلوتوث.... الخ، ترسل وتستقبل المعلومات فيما بينها وتستحصل على هذه المعلومات عن طريق الحواس الاصطناعية أو ما يسمى المستشعرات الرقمية دون تدخل البشر، معتمدة بشكل كبير على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.²

2. الذكاء الاصطناعي: (AI)

ان الغرض من علم الذكاء الاصطناعي هو الوصول الى اجابة على سؤال كيف يفكر الانسان ويستنتج ويتخذ القرار ؟ ويتم ذلك عن طريق تصميم برامج الكترونية تعمل على الحاسب الآلي تكون لها القدرة على محاكاة السلوك البشري في طريقة التفكير

¹ شهيرة بن النية، فؤاد نحوي، (مرجع سابق)، ص 304.

² سهير ياسين عيسى، "تصور مقترح لتوظيف تقنيات إنترنت الأشياء لذوي الاحتياجات الخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة نظرية"،

مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2024، ص 59.

والاجتهاد واتخاذ القرارات فيركز علم الذكاء الاصطناعي على العمليات المعرفية والتي يقوم العقل البشري بحلها في أداء المهام وهذه الاعمال متعددة ومختلفة من شخص لأخر فقد تكون اجتهاد للوصول الى اصدار حكم قضائي بالنسبة لعمل القضاة او تكون اجتهاد رجل الإدارة في اصدار قرار اداري معين وتأتي أهمية علم الذكاء الاصطناعي باعتبارها من اساسيات الحياة العصرية فأصبحت أنظمة الذكاء الاصطناعي تساعد في القيام بالعديد الواجبات بدقة تفوق الأداء البشري، ويعتبر العالم الأمريكي جون ما كارثي هو اول من أطلق مصطلح الذكاء الاصطناعي وذلك في عام (1956) وقد عرفه بأنه علم وهندسة صناعة الآلة الذكية، وبأنه العلم الذي يقوم على صناعة آلة تتمكن من تأدية مهام تتطلب ذكاء ويعرف الذكاء الاصطناعي أيضا من قبل مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الذكاء الاصطناعي .

ويمكن اجمال بعض السمات لتعريف الذكاء الاصطناعي بأنه علم متفرع من علم الحاسب الآلي - مهتم بمحاكاة الذكاء الإنساني - من خلال برامج وأجهزة يمكن ان تؤدي مهام قريبة الى الذكاء البشري ويمكن ان نعرف الذكاء الاصطناعي بأنه العلم القائم على محاولة تقليد بعض سلوكيات العقل البشري في التفكير والتحليل واتخاذ القرار بناء على الخبرة المخزنة في قواعد البيانات.¹

3. البيانات الكبيرة: (Big DATA)

يرجع ظهور مصطلح البيانات الضخمة والتي تسمى كذلك الذهب الأسود في عصر الرقمية إلى سنة 1997 وهو يطلق على تلك البيانات التي تتصف بكبر حجمها وتنوع أشكالها وسرعة تدفقها وقد عرف انتشارا واسعا مع تطور التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي اللذان لعبا دورا مهما في تسليط الضوء عليها باعتبارهما ينتجان العديد من البيانات التي

¹ عبد الرحمن عمر عبدالله، عبد رزيق اسود، "الإدارة الذكية وأثرها على القواعد الحاكمة للمرفق العام"، مجلة المدارات العلمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد1، 2024، ص 42-43.

تتطلب المعالجة بتقنيات أكثر حداثة كما يرجع ظهورها إلى انتشار الأشياء المرتبطة بالإنترنت وتلك الخاصة بالتموضع الجغرافي وغيرها.

وتعرف أيضا البيانات الضخمة على أنها أصول معلومات ذات حجم كبير وسرعة تدفق عالية، وتنوع كبير وهي تتطلب تكلفة عالية ومعالجات إبداعية من أجل توضيح الرؤية وتحسين اتخاذ القرارات.

وهي مجموعة من التكنولوجيات والممارسات الموجهة لتخزين وتحليل كتل كبيرة من البيانات بطريقة جد سريعة.¹

إضافة إلى هذا، فإن مختلف التعاريف التي تناولت تكنولوجيا البيانات الضخمة تفق على وجود ثلاث خصائص أساسية لها تعرف بـ V3 نسبة إلى:

- **الحجم Volume**: يقصد به كمية البيانات، أي أن البيانات الضخمة لها حجم كبير جدا يحسب بتيرابايت وبيتابايت، ويرجع تضاعف البيانات بطريقة أسية إلى التجارة الإلكترونية والشبكات الاجتماعية.
 - **السرعة Velocité**: يتم تخزين البيانات بسرعة كبيرة مهما بلغت سرعة تدفقها وتغييرها فكل التعديلات يتم حفظها في حينها.
 - **التنوع Variété** يتم حفظ البيانات المتعددة الأشكال سواء كانت مهيكلة (جداول قواعد البيانات) أو غير مهيكلة (نصوص صور صوت ... في قواعد بيانات متخصصة).²
4. التحليل التنبؤي:

هو تقنية تدمج العالم الحقيقي بالعالم الرقمي، وتتيح تقنية الواقع المعزز إضافة المحتوى الرقمي بسلاسة لإدراك تصور المستخدم للعالم الحقيقي، حيث يمكن

¹ كريبط حنان، فراح فريال، "تكنولوجيا البيانات الضخمة Big Data وأثر استخدامها على المؤسسة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال،

المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مارس 2022. ص 173.

² كريبط حنان، فراح فريال، (المرجع نفسه)، ص 174.

إضافة الأشكال ثنائية الأبعاد وثلاثية الأبعاد، وإدراج ملفات الصوت والفيديو ومعلومات نصية.

ويعمل التحليل التنبئي على تعزيز معرفة الأفراد وفهم ما يجري من حولهم، كما يستخدم لتوفير معلومات إضافية للمستخدمين في بيئتهم المادية.¹

و منه تعتمد الإدارة الذكية على أدوات رقمية متقدمة مثل أنظمة المعلومات الإدارية، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. تمكن هذه الأدوات من جمع وتحليل البيانات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرار. كما تسهم في تحسين التواصل، تبسيط الإجراءات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للإدارة الذكية

تستند الإدارة الذكية إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تعزز قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الفعالة. ويتناول هذا المبحث نظرية الإدارة المعرفية كأساس لإدارة المعلومات، ودور الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي، إضافة إلى علاقتها باتخاذ القرارات الفعالة.

المطلب الأول : نظرية الإدارة المعرفية

تعد نظرية الإدارة المعرفية من النظريات الحديثة في مجال الإدارة، وتركز على كيفية استخدام المعرفة كأصل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

عرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمات في الحصول على المعلومات وتنظيمها، وتخزينها، بأفضل الأساليب المتاحة، ونشرها بين العاملين في كافة المستويات، وتطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.¹

¹ شهيرة بن النية، فؤاد نحوي، (مرجع سابق)، ص 304

وصفت إدارة المعرفة (Knowledge Management) على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات، واختيارها، وتنظيمها، وتصنيفها، وتخزينها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها. حيث يساهم ذلك في تحسين مستوى نداء المنظمة، وتوفير المرونة اللازمة في العمل، والحفاظ على الأصول الفكرية، وتسهيل عملية الاستفادة منها لاتخاذ القرارات، والتعلم من الخبرات.²

وترتكز نظرية الإدارة المعرفية على عدة مبادئ رئيسية تشمل:

- **تحديد المعرفة:** التعرف على مصادر المعرفة داخل المؤسسة سواء كانت ضمنية أو صريحة،
- **تخزين المعرفة:** إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة مثل قواعد البيانات والمنصات الرقمية،
- **مشاركة المعرفة:** توفير قنوات لتبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة،
- **تطبيق المعرفة:** تحويل المعرفة إلى قرارات واستراتيجيات تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية³.

وتساعد الإدارة المعرفية المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز الابتكار، تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية. تستخدم أدوات مثل التعلم التنظيمي والتحليل التنبؤي لتوقع التغيرات في السوق والاستجابة لها بشكل استباقي، مما يزيد من كفاءة المؤسسة ويضمن استدامة نجاحها⁴.

¹ مفلح بن حامد السلمي، " المدخل الإداري لمكافحة الاتجار بالأشخاص: إدارة المعرفة نموذجاً"، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 2، العدد 40، 2024، ص 179

² مراد بوطعوش، التوفيق درويش، "إدارة المعرفة بين الفكر السوسولوجي والممارسات التنظيمية" مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 30، 2024، ص 7.

³ ليلى مصطفى، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة"، دار الجامعية، طبعة 01، الإسكندرية، 2023، ص. 89.

⁴ محمد عادل، "إدارة المعرفة والتحول الرقمي"، دار النشر الأكاديمي، طبعة 01، عمان، 2021، ص. 102.

ومنه تركز نظرية الإدارة المعرفية على اعتبار المعرفة موردا استراتيجيا داخل المؤسسة، يتم من خلاله دعم الابتكار وتحسين الأداء. تهدف إلى جمع المعارف وتخزينها ومشاركتها واستثمارها في صنع القرار. كما تشجع على بناء بيئة تنظيمية محفزة لتوليد وتبادل المعرفة بين الأفراد.

المطلب الثاني : الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي

الإدارة الاستراتيجية هي أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية نقاط قوة ونقاط ضعف وعناصر البيئة الخارجية فرص وتهديدات والذي يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في الأمدين المتوسط والطويل.

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر ، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات، من خلال إجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها، والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال¹:

- 1- تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات أكثر تأثرا مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها فهي تدع المنظمة تؤثر بدلا من أن تكون متأثرة في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به.
- 2- التخصيص الفعال لقدرات وموارد المؤسسة.
- 3- تساعد في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشاكل المتوقعة.
- 4- تمكن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- 5- تنمية عادات التفكير بالمستقبل وهي من أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية.

¹ أحمد مصطفى ممدوح مندور، " الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي"، 2 أبريل 2023،

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7792995> ، ص 5-6. تاريخ الاطلاع 11-04-2025.

- 6- توضح الأهداف والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.
- 7- توضيح الرؤية المستقبلية للشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 8- توفير فرص لمشاركة كافة المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالعمل لتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 9- توقع نتائج الإجراءات الاستراتيجية.
- 10- جعل المديرين -بشكل دائم- أكثر استجابة وإدراكا للظروف والتغيرات

البيئة.¹

تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة معوقات في القرن الحادي والعشرين، أبرزها التغيرات السريعة الناتجة عن الابتكارات وثورة المعلومات والهندسة الوراثية، مما يفرض تحديات كبيرة على الاستراتيجيين. كما أن المنافسة الشديدة بسبب العولمة الاقتصادية تتطلب تطوير المنتجات والتسويق لضمان النجاح في الأسواق العالمية.

وتلعب التغيرات التكنولوجية دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها سرعان ما تتطور، مما يجبر المنظمات على البحث المستمر عن مزايا جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يشكل نقص الموارد المادية والبشرية تحديا في بعض الدول، مما يتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه الندرة.

وساهمت العولمة في جعل العالم أكثر ترابطا، مما زاد من حدة المنافسة، وأصبح من الضروري تطوير الفكر الاستراتيجي لمواكبة هذه المتغيرات. كما أن الالتزامات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان والبيئة تفرض قيودا على المؤسسات، ما يستدعي الالتزام بالمواثيق العالمية عند وضع الخطط الاستراتيجية.

¹¹ أحمد مصطفى ممدوح مندور، (مرجع سبق ذكره)، ص 6.

تغيرت أساليب الإدارة حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على التسويق والعلاقات العامة أكثر من العمالة الماهرة، مما أثر على جودة التصنيع. كما أن زيادة الوعي البيئي فرضت قيوداً على الشركات، ما يستلزم التخطيط وفق معايير البيئة والصحة العامة.

إن مواجهة هذه التحديات والتقليل من آثارها السلبية يعزز من فعالية الإدارة الاستراتيجية، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ والتقييم.¹

ومنه تتمثل الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي في توظيف التقنيات الحديثة لدعم الرؤية المستقبلية واتخاذ قرارات مرنة وسريعة. تعتمد على تحليل البيانات الضخمة والتفاعل مع بيئة العمل الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية. كما تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة ومواكبة التحول الرقمي.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإدارة الذكية واتخاذ القرارات الفعالة

تعتمد الإدارة الذكية على توظيف التقنيات الحديثة، مثل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، لتحسين أداء المؤسسات ودعم عملية اتخاذ القرارات بكفاءة ودقة. وتبرز العلاقة بين الإدارة الذكية واتخاذ القرارات الفعالة من خلال عدة جوانب رئيسية.

تتميز الإدارة الذكية بخصائص عديدة جعلتها محط اهتمام الباحثين، لا سيما فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية. من أبرز هذه الخصائص القدرة على معالجة المشكلات حتى في ظل نقص المعلومات، وذلك عبر استخدام البيانات المخزنة في الأنظمة الحاسوبية. كما تمتلك الإدارة الذكية إمكانيات تحليلية متقدمة، تشمل فهم اللغات الطبيعية، والتعرف على أنماط الصوت والصور، إضافة إلى اكتساب المعرفة وتطبيقها بناءً على قواعد بيانات مبرمجة مسبقاً.

¹ أحمد مصطفى ممدوح مندور، (مرجع سبق ذكره)، ص 8-9.

إحدى السمات البارزة في الإدارة الذكية هي تحليل البيانات السابقة والتعلم من التجارب الماضية، مما يتيح الاستفادة من الخبرات السابقة وتطبيقها على مواقف جديدة. كما تعتمد على نهج التعلم بالممارسة، مما يسمح لها بالتكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. علاوة على ذلك، تسهم هذه الإدارة في تعزيز الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، وهو ما يميزها عن الأساليب التقليدية في الإدارة¹.

في ظل التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، شهدت الإدارة الحديثة تحولاً نوعياً في أساليب اتخاذ القرار. لم يعد التركيز مقتصرًا على جودة القرار فقط، بل أصبح يشمل أيضاً السرعة في اتخاذه، خاصة مع ظهور الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على شبكات مترابطة تمتد عبر الفضاء الرقمي، مما أدى إلى تغيير جذري في طريقة التفكير الإداري والاستجابة للمتغيرات المتسارعة.

الاستجابة الفورية والاستجابة في الوقت الحقيقي لتحديات البيئة الكونية للأعمال، فالقرارات الإدارية تنجح وتفشل إذا تأخر صانع القرار بالنقر باللمسة المناسبة على زر الخيار المناسب فضال عن الخصائص التي جرى ذكرها يجب توافر شروط معينة بذاتها لاتخاذ قرارات صحيحة بعيدة عن المخاطرة ومحاطة بمعلومات موثوقة².

ومنه ترتبط الإدارة الذكية ارتباطاً وثيقاً باتخاذ القرارات الفعالة من خلال توفير بيانات دقيقة وأنية تدعم عملية التحليل والتقييم. تمكن من اعتماد نهج علمي مبني على الأدلة، مما يقلل من العشوائية في صنع القرار. كما تسهم في تحسين جودة القرارات وسرعة تنفيذها داخل المؤسسة.

¹ رشا محمد صائم أحمد، " تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في القانون

العام، كلية الحقوق جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022، ص 25-26.

² رشا محمد صائم أحمد، (مرجع سبق ذكره)، ص 26.

المبحث الثالث: التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية

يشهد العالم تطورا مستمرا في أساليب الإدارة، مما أدى إلى ظهور الإدارة الذكية كبديل حديث للإدارة التقليدية. ويكمن الفرق بينهما في مدى اعتماد كل منهما على التكنولوجيا، وآليات اتخاذ القرار، وكفاءة الأداء في بيئات العمل المختلفة.

المطلب الأول: الفروقات الجوهرية بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية

يعتبر الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية تحولا جذريا في أساليب وبيئة العمل داخل المؤسسات. تتجلى الفروقات الجوهرية بين هذين النمطين في عدة جوانب، أبرزها:

- من حيث المفهوم:

إن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة لم تعد ضرورية وحاجة أساسية في الإدارة الرقمية.¹

أما الإدارة الذكية تعرف بأنها عملية إدارية لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات والإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال وهذه هي التي تفسر البعد الرقمي في مصطلح الإدارة الرقمية التي تعمل على تحويل مختلف وظائف العملية الإدارية والمعاملات الورقية في الإدارة التقليدية إلى معاملات رقمية قابلة للبرمجة.

- من حيث الوسائل:

¹ مرابط ايمان، "دراسة نظرية عامة حول الفروق الموجودة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية"، الملتقى الدولي الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد بوضياف المسيلة-المسيلة-الجزائر، نوفمبر 2023، ص 15.

تستخدم الادارة التقليدية الوسائل الورقية والملفات والأرشفة مع التعامل والاتصال المباشر، أما وسائل الادارة الذكية فتتمثل في:

✓ عتاد الحاسوب

✓ البرمجيات.

✓ وشبكات الاتصالات.

✓ صناعات المعرفة.

- من حيث الوثائق المستخدمة:

تستخدم الادارة التقليدية الوثائق الورقية في حفظ بياناتها، في كافة مهامها، أما الادارة الذكية فتعتمد على التوثيق الرقمي الغير الملموس.¹

- من حيث سرعة التفاعل:

تأخذ الادارة التقليدية زمن للتفاعل، على عكس الادارة الذكية فيكون فيها التفاعل الآني وعلى مدار السرعة.

- من حيث التشبيك:

تشبيك الادارة التقليدية ضعيف وتفاعل مباشر ومحدود الأفراد، أما الادارة الذكية ذات تشبيك فائق يعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكافل الذي يقوم على القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها.

- من حيث التكلفة:

تطلب الادارة التقليدية تكلفة عالية على المدى الطويل، أما الادارة الذكية فتطلب تكلفة عالية في بداية لإنجاز لكن تعد اقتصادية أكثر على المدى البعيد.

- من حيث الموثوقية:

¹ مرابط ايمان، (مرجع سبق ذكره)، ص 15-16.

لا توفر الإدارة التقليدية أنظمة حماية البيانات، والارشيف الورقي مهدد بالتلف، في حين تتيح الإدارة الذكية أنظمة وبرامج حماية البيانات لذا تعد أكثر موثوقية تتم عملية إدارتها بجودة عالية وتكون نسبة خطأ قليلة أو منعدمة.

- من حيث الجودة:

تتم الإدارة التقليدية عملية إدارتها بجودة قليلة، بينما تتم عملية إدارة الإدارة الذكية بجودة عالية و تكون نسبة الخطأ قليلة أو منعدمة.¹

ومنه تقوم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة الذكية على أسس جوهرية تتعلق بأسلوب العمل والأدوات المستخدمة. فبينما تعتمد الإدارة التقليدية على الإجراءات اليدوية والتسلسل الهرمي، تركز الإدارة الذكية على التكنولوجيا والتحليل الرقمي واتخاذ القرار التفاعلي. هذا التحول يعزز الكفاءة، السرعة، ودقة الأداء داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: تأثير الإدارة الذكية على الأداء المؤسسي مقارنة بالإدارة التقليدية

الإدارة الذكية تعد تطورا طبيعيا للإدارة التقليدية، حيث تستفيد من التكنولوجيا الحديثة والبيانات الضخمة لتعزيز الأداء المؤسسي. وتؤثر الإدارة الذكية على مختلف جوانب العمل المؤسسي مقارنة بالإدارة التقليدية من حيث الكفاءة، سرعة اتخاذ القرار، المرونة، وخدمة العملاء. فيما يلي تحليل تفصيلي لأهم هذه الفروقات:

تظهر الدراسات أن تطبيق الإدارة الذكية يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي. ففي دراسة بعنوان "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي" نشرت في مجلة العلوم المالية والتجارية، تم التأكيد على أن التحول من النظم التقليدية إلى النظم الإلكترونية يعزز من كفاءة العمليات الإدارية ويقلل من البيروقراطية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

¹ مرابط ايمان، (مرجع سبق ذكره)، ص 15-16.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة بعنوان "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية" أن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في تعزيز الشفافية وتسريع إنجاز المعاملات، مما ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين ويحسن من سمعة المؤسسة¹.

من ناحية أخرى، تعتمد الإدارة التقليدية على الإجراءات اليدوية والروتينية، مما يؤدي إلى بطء في تنفيذ المهام وزيادة التكاليف التشغيلية. كما أن الهيكل الهرمي الصارم في الإدارة التقليدية قد يحد من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

بالمقارنة، توفر الإدارة الذكية بيئة عمل أكثر تكاملاً ومرونة، حيث تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات لتسهيل تدفق المعلومات وتحسين عملية اتخاذ القرار. هذا التحول الرقمي يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتحديات والفرص، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق.

ومنه تحدث الإدارة الذكية تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على الأداء المؤسسي مقارنة بالإدارة التقليدية، من خلال تعزيز الفعالية وتقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات. تعتمد على تحليل البيانات والتكامل الرقمي، مما يدعم اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. في المقابل، تفتقر الإدارة التقليدية إلى هذه الديناميكية والتفاعل مع التغيرات.

¹ بن عمار، أحمد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية" مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022، ص 45-67.

المطلب الثالث: تحديات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يعد عملية معقدة تتطلب جهداً كبيراً ولا يمكن اعتبارها خطوة سهلة أو عشوائية. هذه العملية تستلزم تكاليف مرتفعة تشمل اقتناء معدات متطورة ودقيقة، إضافة إلى تدريب وتأهيل الموظفين والكفاءات الإدارية حتى يتمكنوا من مواكبة هذا التغيير التكنولوجي وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تتطلب هذه المرحلة جهداً فكرياً وبدنياً لنقل البيانات من الأرشيف الورقي إلى الأنظمة الرقمية ومعالجتها إلكترونياً. إلى جانب ذلك، يعد توعية الجمهور بالتغييرات الإدارية الجديدة وكيفية التعامل معها جزءاً أساسياً من نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية.¹

أولاً: تحديات ثقافية وتنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في عملية التحول الإداري، حيث تظهر العديد من المؤسسات مقاومة داخلية للتغيير، ناجمة عن الخوف من فقدان السيطرة أو فقدان الوظيفة، أو ببساطة عن غياب المعرفة بالفرص التي تتيحها الإدارة الذكية. فالعقليات التقليدية الراسخة لدى الموظفين والإدارات تفضل النمط اليدوي والروتيني في العمل، وترى في الرقمنة أو الذكاء الاصطناعي تهديداً أكثر من كونه فرصة.

والإدارة الذكية تتطلب تغييراً جذرياً في الفكر والسلوك داخل المؤسسات، يبدأ من رأس الهرم إلى أصغر موظف، وهو ما يصعب تحقيقه في مؤسسات اعتادت النمط البيروقراطي.

ثانياً: نقص الكفاءات البشرية المتخصصة

يمثل غياب الكفاءات الرقمية والمهارات التحليلية تحدياً جاداً أمام التحول الذكي، إذ أن الإدارة الذكية تعتمد على تحليل البيانات الضخمة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي، والقدرة

¹ عفيفي، إيمان وديع عبد الحليم. "الإدارة الذكية"، مجلة نادي التجارة، العدد 660، 2015، ص5-6.

على التعامل مع تقنيات متقدمة، وهي مهارات لا تتوفر لدى معظم الموظفين في المؤسسات العامة، لا سيما في الدول النامية.

وقد تبين أن المؤسسات الجزائرية، على وجه الخصوص، تواجه صعوبة في إيجاد موارد بشرية قادرة على فهم واستعمال أدوات التحول الرقمي، مما يفرض الحاجة إلى تدريب طويل المدى وتغيير في السياسات التعليمية.¹

ثالثا: ضعف البنية التحتية التكنولوجية

تشكل البنية التحتية التكنولوجية حجر الأساس في إنجاز عملية التحول إلى الإدارة الذكية. وتشمل هذه البنية شبكات الاتصال الحديثة، وأنظمة المعلومات المتكاملة، والحوسبة السحابية، وقواعد البيانات المؤمنة. ومع ذلك، تفتقر العديد من المؤسسات - خصوصا العمومية منها - إلى هذه المتطلبات الأساسية، أو تمتلكها بشكل متقدم وغير متوافق مع متطلبات التكنولوجيا الذكية.

حيث ان ضعف التمويل المخصص للرقمنة، وغياب رؤية استراتيجية متكاملة، يمثلان عقبة كبيرة أمام تحديث البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الذكية.²

رابعا: التحديات القانونية والتشريعية

رغم ما تحققه الإدارة الذكية من مزايا، إلا أن تطبيقها يطرح إشكالات قانونية معقدة، تتعلق أساسا بحماية الخصوصية، وحماية البيانات الشخصية، وضبط المسؤوليات القانونية عند الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار. فالإطار التشريعي في العديد من

¹ Boukalkoul, El-Hadi. "**Businesses 4.0 and Management in the Era of Digital Transformation and Artificial Intelligence – Challenges for the Algerian Enterprise**", ResearchGate, 2022, p4

² خبال، حميد، وبن شهرة، شول. "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكاء - الأسباب والدوافع"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 2، 2023، ص239

الدول - ومنها الجزائر - لا يزال متخلفا عن الركب التكنولوجي، مما يخلق فراغا قانونيا يعيق هذا التحول.

وفي هذا السياق، ان المؤسسات العمومية بحاجة إلى بيئة قانونية مرنة، تواكب التطور التقني وتضمن الاستخدام الآمن والمشروع للتكنولوجيا الحديثة.¹

خامسا: التهديدات السيبرانية وأمن المعلومات

إن توسيع استخدام الأنظمة الذكية وتخزين البيانات في السحابة، يزيد من احتمالية تعرضها للاختراق أو التسريب أو الاستخدام غير القانوني، وهو ما يشكل هاجسا حقيقيا للمؤسسات. وتتطلب الإدارة الذكية مستويات متقدمة من الحماية الإلكترونية، وتدريب العاملين على أساليب الوقاية من الهجمات السيبرانية.

والمؤسسات بحاجة إلى استراتيجيات متكاملة في مجال الأمن السيبراني، تتضمن أدوات مراقبة متطورة، وإجراءات استباقية لحماية الأنظمة والبيانات.²

و يواجه التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية عدة تحديات، أبرزها مقاومة التغيير من قبل العاملين، ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات المتخصصة. كما تعيق قلة الموارد المالية والتشريعات غير المواكبة عملية الانتقال. تتطلب هذه التحديات حولا استراتيجية لضمان نجاح التحول وتحقيق أهدافه.

¹ عقوني، محمد، "الإدارة والقيادة في عصر التحول الرقمي"، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2025، ص 64

² Boukalkoul, op. cit., p. 7-8.

خلاصة:

يعكس التحول نحو الإدارة الذكية تحولا استراتيجيا يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والابتكار. هذا النهج يسهم في تحسين جودة الخدمات، تسريع العمليات، وتوفير بيئة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات. كما أن الإدارة الذكية تدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات الدقيقة، مما يعزز الكفاءة والفاعلية. تتضح أهمية هذا التوجه في قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التميز في بيئة عمل تتسم بالتطور المستمر والتعقيد المتزايد.

الفصل الثاني:

تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة

تمهيد :

أصبحت الإدارة الذكية توجهها أساسيا في تطوير أداء المؤسسات العامة لمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة. فهي تسعى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية، بما يلبي توقعات المواطنين المتزايدة. ويعد تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة خطوة استراتيجية لتعزيز الحوكمة، وتبسيط الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار بناء على البيانات الدقيقة.

وإن تبني هذا النهج يتطلب إعادة هيكلة العمليات التقليدية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مختلف الجوانب الإدارية. كما يساهم في تعزيز التواصل الفعال بين الإدارات والمواطنين، مما يرفع مستوى الرضا والثقة في الخدمات العامة و من هذا المنطلق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية كالتالي:

المبحث الأول: خطوات إدخال الإدارة الذكية**المبحث الثاني: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمة العمومية****المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الذكية في المؤسسات العامة**

المبحث الأول: خطوات إدخال الإدارة الذكية

تتطلب عملية إدخال الإدارة الذكية في المؤسسات العامة اتباع خطوات منهجية تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير الخدمات. ويعد التخطيط الدقيق وتنفيذ التقنيات الحديثة من أبرز المراحل لتحقيق التحول نحو إدارة أكثر كفاءة ومرونة.

المطلب الأول: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية

يشهد العالم اليوم تحولاً جذرياً في أساليب الإدارة، حيث أصبح الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية ضرورة ملحة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز الكفاءة المؤسسية. تعتمد الإدارة التقليدية على الأساليب اليدوية والروتينية في تنفيذ العمليات واتخاذ القرارات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى البطء في الأداء وصعوبة التكيف مع المتغيرات. في المقابل، تركز الإدارة الذكية على توظيف التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، في تحسين جودة القرارات وتسهيل العمليات الإدارية.¹

يتطلب التحول نحو الإدارة الذكية إعادة هيكلة شاملة في النظم الإدارية، تشمل تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز مهارات العاملين في المجال الرقمي. كما أن تبني نظم المعلومات الحديثة يساهم في تحسين سرعة الاستجابة، ودقة التحليل، وتوفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار المستند إلى الأدلة.²

وبالتالي، يعد التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية خياراً استراتيجياً لضمان استدامة المؤسسات ورفع قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

¹ السعيد أحمد، "الإدارة الذكية وتحديات التحول الرقمي"، دار الفكر العربي، 2020، ص 45

² الزهراني محمد، "استراتيجيات الإدارة الحديثة في ظل الاقتصاد الرقمي"، دار النشر الأكاديمي، 2021، ص 112

المطلب الثاني: نماذج لتنفيذ الإدارة الذكية

يبشر الذكاء الاصطناعي، وبخاصة الأساليب التي تعتمد على البيانات مثل التعلم الآلي، بتغيير جذري في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم. فهو يساعد الإنسان على التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات بشكل أفضل، ومن المتوقع بحلول عام 2030م أن يضيف الذكاء الاصطناعي 15 تريليون دولار إلى الاقتصاد العالمي ونشير إلى بعض الأمثلة الفعلية التي وضعت الإدارة الذكية موضع التنفيذ:¹

- إدخال الأتمتة / عملية أتمتة الروبوتات: RPA

قامت إحدى الجهات داخل الحكومة الفيدرالية الأمريكية بتنفيذ الأتمتة. وكانت لهذه الجهة تميزا ظاهرا في هذا الخصوص، ومن أهم تلك المزايا التي تم تحقيقها هو تبسيط العمليات الروتينية للحد من التكاليف وتحسين الدقة في أداء الخدمات التي من شأنها أن تتعرض لخطر الخطأ البشري، كما أنه يقلل من ساعات العمل الإضافي والضغط الذي يتعرض له الموظفون، ويوفر RPA الموظفين اللازمين للعمل طوال الوقت دون حاجة إلى وظائف إضافية جديدة تعمل بنظام دوام كامل (FTES). ويجدر بالذكر أنه عند تم تقديم هذا النموذج لأول مرة إلى هذه الجهة، كان هناك قلق شديد بشأن استبدال الوظائف من الموظفين على جميع المستويات، ومن أجل معالجة هذه المخاوف، تم عقد سلسلة من البيانات الموجزة والقاء المحاضرات، وفتح المناقشات مع الموظفين لتوضيح مدى أهمية تطبيقها، وكانت هذه الأحداث حاسمة في تخفيف المقاومة وتشجيع القبول بين

¹ بن سعيد الجوهري، بن حمد الحجرية، "إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)"، مجلة الدراسات الفقهية و القانونية، ملحق خاص، العدد التاسع عشر، 2024، ص 232.

الموظفين عبر جميع المستويات الذين شعروا بأنهم مدرجون في قرار تنفيذ هذا النموذج.

- تحسين فعالية المهام بتطبيق الإدارة الذكية عن طريق أنظمة الذكاء الاصطناعي في السلامة العامة:¹

تؤثر تقنيات الذكاء الاصطناعي بالإيجاب على المجتمع، يمكن تحقيق تحسين كبير في فعالية المهام المتعلقة بالسلامة العامة من خلال تبني وتطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي، ويعد الذكاء الاصطناعي مجالاً متقدماً في التكنولوجيا يسمح بتمثيل الذكاء والتعلم الآلي، مما يتيح للأنظمة والتطبيقات إجراء تحليلات دقيقة واتخاذ قرارات مستنيرة. تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في مجال السلامة العامة يمكن أن يسهم في تحسين العمليات الوقائية والتنبؤ بالمخاطر والتعرف على السلوكيات غير الآمنة، وتقديم توصيات وإرشادات فورية، على سبيل المثال: يمكن استخدام تقنيات التعلم العميق لتحليل الصور والفيديوهات لاكتشاف سلوكيات خطيرة، مثل الازدحام المروري الشديد أو استخدام الأدوات الخطرة في أماكن غير مناسبة.

- الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في المؤسسات التي لا تهدف للربح:²

تعد تقنيات الذكاء الاصطناعي مفيدة وقوية أيضاً في المجالات غير الربحية، والمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية وبيئية وإنسانية لا سيما استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الموارد وتخطيط المشاريع، وإدارة العمليات الداخلية ويمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتوليد توصيات تساعد في اتخاذ قرارات فعالة، وتحسين كفاءة الموارد المحدودة.

¹ بن سعيد الجوهري، بن حمد الحجرية، (مرجع سابق)، ص 233.

² بن سعيد الجوهري، بن حمد الحجرية، (مرجع سابق)، 234.

ومنه تتنوع نماذج تنفيذ الإدارة الذكية بحسب طبيعة المؤسسات واحتياجاتها، وتشمل نماذج تعتمد على التحول الرقمي الكامل، وأخرى تدمج بين الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في صنع القرار. تهدف هذه النماذج إلى تحسين الكفاءة، رفع مستوى التفاعل مع المواطنين، وتعزيز الشفافية والاستجابة الفورية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الذكية

إن الإدارة الذكية نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية وغيرها من الأطراف المتداخلة، وتطبيقها يستلزم دراسة متطلباتها وأخذها في الحسبان قبل خوض التجربة، حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها، ويمكن تلخيص أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة الذكية في الآتي:¹

- المتطلبات الإدارية: لتطبيق الإدارة الذكية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية:
 - ✓ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس؛
 - ✓ القيادة والدعم الإداري؛
 - ✓ مطلب الإصلاح الإداري؛
 - ✓ التنقيف التعليم والتوعية؛
 - ✓ وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات؛
 - ✓ تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية؛
 - ✓ الهيكل التنظيمي: يتطلب تطبيق الإدارة الذكية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة

¹ وهيبة حارث، سمير يوسف خوجة، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد، المجلد7، العدد2، ديسمبر2021، ص171.

الأعمال الصناعية، و عليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغيير يجب أن يكون تدريجياً وعبر مراحل متعددة.

- **المتطلبات البشرية:** إن تطبيق الإدارة الذكية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات¹.
- **المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الذكية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **المتطلبات التقنية:** تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الذكية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

¹ وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، (مرجع سابق)، ص 172.

- المتطلبات الأمنية: بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونياً واطاحتها للجميع بشكل متساوي.¹

و تتطلب تطبيقات الإدارة الذكية مجموعة من المتطلبات الأساسية، مثل بنية تحتية تكنولوجية متطورة، وتدريب مستمر للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية. بالإضافة إلى ضرورة وجود استراتيجيات واضحة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات، فضلاً عن ضمان أمان البيانات وحمايتها. هذه المتطلبات تساهم في تحقيق تكامل فعال بين التقنية والإدارة في المؤسسات.

المبحث الثاني: آثار تطبيق الإدارة الذكية على الخدمة العمومية

يشهد العالم تطوراً متسارعاً في استخدام التقنيات الحديثة، مما دفع المؤسسات العمومية إلى تبني الإدارة الذكية كوسيلة لتحسين أدائها. ويعد تحليل آثار تطبيق هذه الإدارة على الخدمة العمومية أمراً ضرورياً لفهم مدى تأثيرها على جودة الخدمات وكفاءة تقديمها.

المطلب الأول : قواعد البيانات و آثارها في تحسين الخدمة العمومية

تعد قواعد البيانات من الأدوات الأساسية التي تساهم في تحسين كفاءة وجودة الخدمات العمومية. فهي توفر بنية تحتية متقدمة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها، مما يساهم في اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة والموثوقة. مع تطور التكنولوجيا، أصبحت قواعد البيانات أحد المحاور الرئيسية لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

¹ وهيبه حارث، سمير يوسف خوجة، (مرجع سابق)، ص 174-176.

أولاً: مفهوم قواعد البيانات

تعد قواعد البيانات من أهم ركائز نظم المعلومات الحديثة، حيث تستخدم لتنظيم وتخزين ومعالجة البيانات بطريقة تمكن من الوصول إليها واسترجاعها بكفاءة، وبما يخدم احتياجات المؤسسات في مختلف المجالات. فقد تطور مفهوم قواعد البيانات ليواكب التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، مما أدى إلى ظهور تقنيات متقدمة تدعم أنماطاً متعددة من البيانات كالنصوص، والصور، والبيانات الزمنية والرسومية¹.

لقد أصبحت قواعد البيانات في الوقت الراهن أكثر من مجرد وسيلة لتخزين المعلومات، إذ باتت تدعم تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، الأمر الذي مكنها من لعب دور استراتيجي في دعم اتخاذ القرار، وتحليل البيانات الضخمة، وتحقيق الاستجابة الفورية لاحتياجات المستخدمين. كما ساهمت قواعد البيانات متعددة النماذج في تقديم حلول مرنة تسمح للمؤسسات بالتعامل مع أنواع متعددة من البيانات في آنٍ واحد، ما يعزز من قدرتها التنافسية في بيئات العمل الديناميكية.

وتعد هذه التطورات استجابة لحاجة متزايدة إلى أنظمة قادرة على إدارة كميات ضخمة من البيانات بشكل آمن وسريع، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في أداء المهام اليومية. كما أن ظهور قواعد البيانات الرسومية والبيانات الزمنية فتح آفاقاً جديدة أمام استخدامات قواعد البيانات في ميادين مثل مراقبة الأداء، وتحليل العلاقات، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية.²

¹ Shibin, T., & Cinamma, C., "Database and Modern Database Technology", ResearchGate, 2025, p4

² Laux, F., "Database Technology Evolution", ResearchGate, 2022, pp. 4-5

ثانيا: أهمية قواعد البيانات في تحسين الخدمة العمومية

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: تسعى قواعد البيانات الى تسهيل و تسريع الإجراءات الإدارية من أجل إنجاز المعاملات، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الخدمة العمومية.
2. تعزيز دقة البيانات: توفر قواعد البيانات بيئة آمنة لتخزين البيانات، مما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء بشرية في إدخال المعلومات واسترجاعها.¹
3. سهولة الوصول إلى المعلومات: تسمح قواعد البيانات بالوصول الفوري إلى المعلومات المطلوبة، مما يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.²

ثالثا: آثار قواعد البيانات على تحسين الخدمة العمومية

1. تحسين جودة الخدمات: تساعد قواعد البيانات في تقديم خدمات عمومية أكثر دقة وفعالية عبر تحسين معالجة البيانات وسهولة الوصول إليها.³
2. تعزيز الشفافية والمساءلة: يمكن عبر استخدام قواعد البيانات تسجيل وتوثيق جميع العمليات، مما يعزز من الشفافية ويسهل عمليات التدقيق والمراقبة.⁴

¹ محمد لخضر لكحل وجريدة، "دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الطبعة الأولى، ورقلة، الجزائر، 2023، ص 120

² دينا محمد فتحي عبد الهادي، "قواعد البيانات العربية لبحوث المؤتمرات: وصف وتحليل"، الطبعة الأولى، مصر، 2023، ص 45

³ نوي طه حسين وياقوتة بودوشن، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024، ص 75

⁴ محمد لخضر لكحل وجريدة، (مرجع سابق)، ص 120.

3. تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار: يساهم تحليل البيانات الضخمة المخزنة في قواعد البيانات في توفير رؤى دقيقة تساعد صانعي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات واقعية.¹

رابعاً: تحديات تطبيق قواعد البيانات في المؤسسات العمومية

على الرغم من الفوائد العديدة التي تقدمها قواعد البيانات في تحسين الخدمات العمومية، فإن تطبيقها في المؤسسات العمومية يواجه مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على فعاليتها وتطبيقها بشكل صحيح. يمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية:

1. مقاومة التغيير من قبل الموظفين

أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية عند تطبيق قواعد البيانات هو مقاومة التغيير من قبل الموظفين. إذ يواجه البعض صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة ويشعرون بعدم الراحة تجاه استخدام التكنولوجيا الحديثة. وهذا يمكن أن يسبب تأخيراً في التنفيذ وزيادة في معدلات الخطأ البشري.²

2. قلة المهارات التقنية

تفتقر العديد من المؤسسات العمومية إلى الموظفين المدربين بشكل كافٍ في مجال إدارة قواعد البيانات. فغالباً ما تركز المؤسسات العمومية على توفير المهارات الإدارية التقليدية بدلاً من المهارات التقنية التي تتطلبها قواعد البيانات. وبالتالي، يواجه الموظفون تحديات في التعامل مع أنظمة البيانات المعقدة، مما يقلل من فعالية التطبيق.³

¹ دينا محمد فتحي عبدالهادي، (مرجع سابق)، ص45.

² Sharma, A., & Gupta, R., "Overcoming Barriers in Implementing Database Systems in Public Administration", Journal of Public Sector Innovation, 12(4), 2025, p 35.

³ Singh, M., & Khan, I., "Data Privacy Challenges in Public Sector Data Management", International Journal of Information Technology, 21(5), 2024, p 220

3. مشاكل في تكامل البيانات

في العديد من المؤسسات العمومية، توجد نظم وبيانات متنوعة تنتمي إلى إدارات أو أقسام مختلفة، مما يؤدي إلى صعوبة في دمج البيانات بشكل موحد في قاعدة بيانات مركزية واحدة. يمكن أن تخلق هذه التحديات في التكامل صعوبة في تحليل البيانات بشكل شامل واتخاذ قرارات مستنيرة¹.

4. المخاوف المتعلقة بالأمن والخصوصية

تعد مسألة حماية البيانات والخصوصية من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق قواعد البيانات في المؤسسات العمومية. فالبيانات الحساسة مثل المعلومات الشخصية للمواطنين وبيانات الخدمات الصحية والاجتماعية تتطلب حماية قوية من التسريبات أو الاستخدامات غير المصرح بها. وبالتالي، يتعين على المؤسسات توفير تقنيات متقدمة لضمان أمان البيانات وتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال².

5. التكاليف المرتفعة

تطبيق قواعد البيانات يتطلب استثمارات كبيرة في الأجهزة والبرمجيات المدعومة، فضلا عن تكاليف التدريب والصيانة المستمرة. وبالنسبة للمؤسسات العمومية التي غالبا ما تواجه ميزانيات محدودة، قد تكون هذه التكاليف عائقا رئيسيا أمام تنفيذ الأنظمة³.

6. إدارة البيانات الضخمة

¹ OECD, **"Data-Driven Government: Challenges and Opportunities"**, OECD, 2024, p14.

² Public Sector Network, **"Navigating the Challenges of Digital Transformation in Government"**, Public Sector Network, 2023, p8

³ Sharma & Gupta, **op. cit.**, p40

مع تزايد حجم البيانات المتاحة في المؤسسات العمومية، تصبح إدارة هذه البيانات الضخمة تحديا كبيرا. يحتاج التطبيق الفعال لقواعد البيانات إلى بنية تحتية متقدمة وأنظمة تدير هذه البيانات بشكل صحيح، بحيث لا تكون المعلومات غير المنظمة عبئا على النظام، بل تحسن الأداء الحكومي¹.

7. الأنظمة القديمة وعدم التحديث

العديد من المؤسسات العمومية تعتمد على أنظمة قديمة لا تتناسب مع التقدم التكنولوجي السريع، ما يؤدي إلى صعوبة تكامل قواعد البيانات الحديثة مع الأنظمة القديمة. وهذا التحدي يعوق التحديث المستمر للبيانات ويحد من فاعلية التطبيق الكامل لقواعد البيانات².

وحسب ما سبق تعد قواعد البيانات أداة أساسية في تحسين الخدمة العمومية من خلال تنظيم وتخزين البيانات بشكل منهجي، مما يسهل الوصول إليها وتحليلها بشكل فعال. تساهم هذه القواعد في تسريع اتخاذ القرارات وتوفير خدمات أكثر دقة وسرعة للمواطنين. كما تعزز الشفافية وتقلل من التكاليف الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة.

المطلب الثاني: أثر التحول الى الخدمة العامة الذكية

يشكل التحول نحو الخدمة العمومية الذكية منعطفا هاما في علاقة المواطن بالمؤسسات، حيث يعبر عن خدمات أكثر سهولة وفعالية وتخصيصا، يهدف هذا المطلب الى التركيز حول أثر هذا التحول و الذي يعيد تشكيل تجربة المواطن، ويحسن من كفاءة العمليات الحكومية، و كذا من تحسين مستويات الشفافية والثقة في المؤسسات العامة.

¹ OECD , op. cit., p19.

² Public Sector Network, op. cit., p5.

1. تحسين جودة الخدمات العامة : يعد التحول إلى الخدمة العامة الذكية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الخدمات العامة. بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يمكن تقديم الخدمات الحكومية بسرعة وكفاءة أكبر، مع تقليل الأخطاء البشرية التي قد تحدث في الأنظمة التقليدية. على سبيل المثال، يمكن للمواطنين تقديم طلبات للحصول على خدمات مثل التراخيص، الشهادات، أو الدفع الإلكتروني عبر منصات ذكية، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوبين للحصول على الخدمات.¹
2. زيادة الشفافية والمساءلة : يسهم التحول إلى الخدمة العامة الذكية في تعزيز الشفافية في المعاملات الحكومية، حيث يمكن للمواطنين الاطلاع على البيانات والمعلومات الخاصة بالخدمات التي تقدمها الحكومة بشكل إلكتروني. من خلال استخدام منصات إلكترونية وآليات رقمية لمتابعة الإجراءات، تزداد قدرة المواطنين على مراقبة كيفية إدارة الخدمات الحكومية، مما يعزز المساءلة ويدعم مكافحة الفساد.²
3. تعزيز كفاءة الموارد البشرية : يساهم التحول إلى الخدمة العامة الذكية في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تحسين أدوات العمل وتوفير الوقت والجهد. بتقليل العمل اليدوي والروتيني، يمكن للموظفين التركيز على المهام الأكثر استراتيجية والتي تتطلب مهارات تحليلية وابتكارية. كما أن التحول الرقمي يساعد على تقليل الحاجة إلى العديد من الموظفين في بعض الأقسام، مما يساهم في تحسين تخصيص الموارد.³

¹ عبد الرحمن الحربي، "الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمي"، دار الفكر، القاهرة، 2023، ص 250.

² محمد السعيد، "تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحديثة"، مركز النشر الجامعي، الجزائر، 2022، ص 200.

³ أحمد مصطفى، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المؤسسي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2021، ص 130.

4. زيادة الوصول إلى الخدمات العامة : يسهم التحول إلى الخدمة العامة الذكية في تسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية للمواطنين في مختلف المناطق، حتى النائية. من خلال التطبيقات الإلكترونية، يستطيع المواطنون تقديم طلباتهم أو الاستفسار عن خدمات دون الحاجة إلى زيارة المكاتب الحكومية، مما يوفر الوقت والجهد ويزيد من سهولة الوصول إلى الخدمات¹.

5. تحقيق التكامل بين مختلف الخدمات الحكومية : يساهم التحول إلى الخدمة العامة الذكية في دمج وربط مختلف القطاعات الحكومية عبر منصات إلكترونية موحدة. من خلال هذه الأنظمة المتكاملة، يمكن للمواطنين التفاعل مع العديد من الخدمات الحكومية في وقت واحد، مثل الصحة، التعليم، والضرائب، مما يضمن تواصل سلس وتنسيق أفضل بين مختلف الهيئات الحكومية².

6. تحفيز الابتكار وتحسين تقديم الخدمات : من خلال التحول إلى الخدمة العامة الذكية، يمكن تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات الحكومية. يمكن للأنظمة الذكية استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحليل احتياجات المواطنين وتوفير خدمات مخصصة تتناسب مع احتياجاتهم الفردية. كما أن توفر هذه التقنيات يفتح المجال لتطوير حلول مبتكرة تساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين³.

7. خفض التكاليف وتحقيق الفعالية الاقتصادية : يساهم التحول إلى الخدمة العامة الذكية في تقليل التكاليف الحكومية على المدى البعيد. من خلال تقليل التوظيف اليدوي، تقليص الأعمال الورقية، وتطوير منصات إلكترونية يمكن

¹ خالد عبد الله، "تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، 2024، ص 95.

² سامي الجبالي، "الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأعمال"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 13، 2023، ص 140.

³ يوسف منصور، "الإدارة الرقمية: مفاهيم وتطبيقات"، دار الجامعات الحديثة، القاهرة، 2022، ص 210.

من خلالها تقديم الخدمات بشكل أسرع وأقل تكلفة. كما أن التحول الرقمي يقلل من تكلفة البنية التحتية التقليدية مثل المكاتب والورق.¹

ومنه ان أثر التحول إلى الخدمة العامة الذكية يظهر بشكل واضح في تحسين الكفاءة والشفافية في تقديم الخدمات. يتيح هذا التحول استخدام التكنولوجيا لتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة. كما يعزز من تفاعل المواطنين مع الجهات الحكومية ويسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الذكية و التحديات

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات تم تلخيصها في البنود التالية:

1. **مقاومة التغيير من قبل الموظفين** : من أبرز المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الذكية هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين، خاصة إذا كانت هذه الأنظمة تتطلب مهارات جديدة أو تعديلات في طريقة العمل المعتادة. قد يشعر البعض بالتهديد من أن التقنيات الحديثة قد تؤدي إلى تقليص الوظائف أو تغيير مسؤولياتهم. لذا من الضروري توعية الموظفين بأهمية التغيير وفوائده لهم وللمنظمة.²
2. **نقص البنية التحتية التكنولوجية** : تطبيق الإدارة الذكية يتطلب وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية تشمل أنظمة حوسبة سحابية، شبكات سريعة وآمنة، وأجهزة متطورة. في بعض البلدان أو المؤسسات، قد يكون هناك نقص في هذه البنية التحتية، مما يجعل من الصعب تنفيذ الأنظمة الذكية بكفاءة. قد تكون التكاليف المرتبطة بتحديث أو بناء هذه البنية التحتية عائقاً إضافياً.³

¹ ليلي الناصر، "قياس الأداء في ظل الإدارة الذكية"، دار الفكر العربي، دبي، 2024، ص 175.

² عبد الرحمن الحربي، (مرجع سابق)، ص 260.

³ محمد السعيد، (مرجع سابق)، ص 215.

3. ارتفاع التكاليف المالية : تطبيق الأنظمة الذكية يتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا، التدريب، وتطوير الأنظمة. قد تجد المؤسسات التي تعاني من قيود مالية صعوبة في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الإدارة الذكية. بالإضافة إلى ذلك، قد تتطلب صيانة هذه الأنظمة وتحسينها باستمرار ميزانيات إضافية.¹
4. قلة الخبرات والمهارات التقنية : من التحديات التي قد تعيق تطبيق الإدارة الذكية هو نقص المهارات التقنية لدى الموظفين. لا يمكن تطبيق الأنظمة الذكية بنجاح دون وجود موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة. في بعض الأحيان، قد يكون هناك نقص في المتخصصين في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، أو الأمان السيبراني.²
5. مخاوف بشأن الأمان السيبراني وحماية البيانات : تعتبر حماية البيانات من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الذكية. مع زيادة الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تصبح المؤسسات عرضة للهجمات الإلكترونية التي تهدد أمن المعلومات الخاصة بالمواطنين والعملاء. عدم وجود تدابير أمنية فعالة قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الأنظمة الذكية.³
6. عدم وجود استراتيجيات طويلة الأمد : تفتقر بعض المؤسسات إلى استراتيجيات شاملة أو خطط تنفيذ مدروسة للتحويل إلى الإدارة الذكية. بدون استراتيجيات واضحة وداعمة، قد تواجه هذه المؤسسات صعوبة في تطبيق الأنظمة الذكية بشكل فعال. يمكن أن يؤدي غياب الرؤية الواضحة إلى تنفيذ جزئي أو غير منسق مما يعيق نجاح التحويل.⁴

¹ أحمد مصطفى، (مرجع سابق)، ص 140.

² خالد عبد الله، " (مرجع سابق)، ص 100.

³ سامي الجبالي، "الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأعمال"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 13، 2023، ص 150.

⁴ يوسف منصور، (مرجع سابق)، ص 225 .

7. البيروقراطية والأنظمة الإدارية التقليدية : في بعض المؤسسات الحكومية، قد تكون الأنظمة الإدارية التقليدية مرهونة بالبروتوكولات البيروقراطية، التي تتسم بالبطء وتعقيد الإجراءات. هذه الأنظمة قد تعرقل تحول هذه المؤسسات إلى الإدارة الذكية لأنها لا تتوافق مع الأساليب الحديثة التي تتطلب مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات.¹

8. التحديات الثقافية والاجتماعية : في بعض المجتمعات، قد تكون هناك مقاومة ثقافية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة. يتطلب التحول إلى الإدارة الذكية تغييرا في العقلية والتوجهات الاجتماعية التي قد تكون قائمة على طرق عمل تقليدية. قد تتطلب هذه التحديات وقتا طويلا لتغيير المفاهيم السائدة وإقناع الناس بفوائد هذه الأنظمة.²

وحسب ما سبق معوقات تطبيق الإدارة الذكية تتمثل في عدة تحديات، منها مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص الكفاءات التقنية، بالإضافة إلى صعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع التكنولوجيا الحديثة. كما تمثل قلة الموارد المالية والقلق من الأمان وحماية البيانات من أبرز العوائق. هذه التحديات تتطلب استراتيجيات مدروسة لتجاوزها وضمان نجاح التحول إلى الإدارة الذكية.

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة الذكية في المؤسسات العامة

يعد تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة خطوة محورية لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.

المطلب الأول: أمثلة دولية وإقليمية على تطبيق الإدارة الذكية في القطاع العام

وفيما يلي بعض من تجارب الدول المتقدمة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية :

¹ ليلي الناصر، (مرجع سابق)، ص 180.

² عبد الرحمن الحربي، (مرجع سابق)، ص 270.

1. دولة الإمارات العربية المتحدة (الإدارة الذكية في الحكومة) : تعد الإمارات واحدة من أبرز الدول التي تبنت مفهوم الحكومة الذكية، حيث قامت بتطبيق العديد من الأنظمة الذكية لتحسين تقديم الخدمات العامة. من أبرز هذه المبادرات هو "برنامج الحكومة الذكية" الذي أطلقته الإمارات في عام 2013، ويهدف إلى توفير الخدمات الحكومية عبر الإنترنت أو عبر تطبيقات الهواتف الذكية. هذا التحول الرقمي يشمل جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية، مما يتيح للمواطنين والمقيمين الوصول إلى الخدمات بشكل سريع وفعال¹.
2. سنغافورة (الحكومة الذكية) : تعتبر سنغافورة من الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الذكية في القطاع العام. قامت الحكومة السنغافورية بإنشاء منصة "Smart Nation" والتي تدمج تقنيات الإنترنت، البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي لتحسين حياة المواطنين. تشمل هذه المنصة تطبيقات ذكية في مجالات متعددة مثل الصحة العامة، النقل، والتعليم، مما يساهم في تحسين فعالية وجودة الخدمات العامة².
3. إستونيا (الحكومة الرقمية) : إستونيا تعد من الدول الرائدة في استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات الحكومية. منذ عام 2000، بدأت الحكومة الإستونية في تطبيق الأنظمة الرقمية في مختلف قطاعاتها الحكومية، حيث أصبح من الممكن للمواطنين التوقيع إلكترونياً على الوثائق، والتصويت في الانتخابات عبر الإنترنت، والحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الرقمية. تقدم إستونيا نموذجاً متقدماً في استخدام البيانات الضخمة، مما يساهم في تحسين تقديم الخدمات العامة³.
4. المملكة المتحدة (الخدمات الحكومية الرقمية) : تعتبر المملكة المتحدة واحدة من الدول التي طبقت الإدارة الذكية بشكل ناجح في القطاع العام، وذلك من خلال برامج مثل

¹ خالد عبد الله، "تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، 2024، ص 110.

² محمد السعيد، (مرجع سابق)، ص 230.

³ أحمد مصطفى، (مرجع سابق)، ص 155.

"Gov.uk" الذي يهدف إلى تقديم جميع الخدمات الحكومية على الإنترنت. يتيح هذا النظام للمواطنين الوصول إلى خدمات مثل الضرائب، التأمين الصحي، والتعليم، مما يعزز من الكفاءة ويسهم في تسريع الإجراءات الحكومية¹.

5. **كوريا الجنوبية (المدينة الذكية)** : في كوريا الجنوبية، تعد مدينة "بوسان" مثالاً على تطبيق الإدارة الذكية في القطاع العام. مدينة بوسان تتبنى العديد من المبادرات الرقمية مثل استخدام التكنولوجيا لمراقبة حركة المرور، تحسين النقل العام، وتقديم الخدمات الصحية بشكل ذكي. يتم استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وتقديم خدمات أكثر كفاءة للمواطنين².

6. **المملكة العربية السعودية (التحول الرقمي في القطاع الحكومي)** : تبنت المملكة العربية السعودية العديد من المبادرات التي تهدف إلى تحسين الخدمات العامة من خلال التحول الرقمي. برنامج "التحول الوطني" الذي أطلقته السعودية عام 2016 يركز على استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية لتحسين الخدمات الحكومية في كافة القطاعات مثل الصحة، التعليم، والنقل. يعد هذا البرنامج جزءاً من رؤية السعودية 2030 التي تسعى إلى تحويل الحكومة إلى حكومة ذكية بالكامل³.

7. **البرازيل (الخدمات الحكومية الإلكترونية)** : في البرازيل، تقدم الحكومة الإلكترونية العديد من الخدمات الذكية للمواطنين من خلال بوابة "Gov.br"، التي تشمل الخدمات الخاصة بالضرائب، الشهادات المدنية، والرعاية الصحية. ساعدت هذه المبادرات في

¹ يوسف منصور، (مرجع سابق)، ص 235.

² ليلى الناصر، (مرجع سابق)، 2024، ص 190.

³ سامي الجبالي، (مرجع سابق)، ص 160.

تسريع الإجراءات الحكومية وتسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات العامة بطريقة أكثر كفاءة¹.

وتتعدد الأمثلة الدولية والإقليمية على تطبيق الإدارة الذكية في القطاع العام، حيث اعتمدت بعض الدول مثل سنغافورة والإمارات أنظمة ذكية لتحسين الخدمات الحكومية من خلال التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات. كما قامت دول أخرى بتطبيق منصات رقمية لتسهيل الوصول إلى الخدمات وتبسيط الإجراءات، مما ساهم في زيادة الكفاءة والشفافية وتعزيز التفاعل مع المواطنين.

المطلب الثاني: الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة

مع تطور التكنولوجيا وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، أصبحت الإدارة الذكية ضرورة ملحة للمؤسسات العامة التي تسعى إلى تحسين أدائها وزيادة كفاءتها. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الفوائد التي تقدمها الإدارة الذكية للمؤسسات العامة، وكذلك التحديات التي قد تواجهها عند تطبيقها.

أولاً: الفوائد المرتبطة بتطبيق الإدارة الذكية

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: تعمل الإدارة الذكية على تحسين سير العمليات الإدارية من خلال أتمتة المهام وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز الأعمال.²

¹ عبد الرحمن الحربي، (مرجع سابق)، ص 280.

² القرني، محمد، "الإدارة الذكية وأثرها على الأداء المؤسسي"، دار الفكر العربي، 2021، ص 45.

2. اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات: توفر أنظمة الإدارة الذكية تحليلات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية بناء على بيانات فعلية وليس على التخمين.¹
3. تحسين جودة الخدمات العامة: تساعد الإدارة الذكية في تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة للمواطنين من خلال تحسين إجراءات المعاملات الحكومية.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة: يمكن للإدارة الذكية تقليل الفساد الإداري من خلال تتبع العمليات وتوثيقها إلكترونياً، مما يزيد من الشفافية والمساءلة.
5. تخفيض التكاليف: من خلال تقليل الاعتماد على الورق والموارد التقليدية، تسهم الإدارة الذكية في تقليل النفقات التشغيلية.²

ثانياً: التحديات المرتبطة بتطبيق الإدارة الذكية

1. التكلفة الأولية المرتفعة: تتطلب أنظمة الإدارة الذكية استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتكنولوجيا، مما يشكل تحدياً للمؤسسات ذات الموارد المالية المحدودة.
2. مقاومة التغيير: قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع التحول الرقمي بسبب قلة الوعي التقني أو الخوف من فقدان وظائفهم.³
3. مشكلات الأمان السيبراني: مع التحول إلى الأنظمة الذكية، تصبح المؤسسات أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية، مما يستدعي اتخاذ تدابير أمان متقدمة.

¹ العتيبي، خالد، "تحليل البيانات ودوره في اتخاذ القرار الإداري". دار النشر الجامعي، 2020، ص78.

² الزهراني، ناصر، "التكاليف التشغيلية في المؤسسات الذكية"، دار النشر الأكاديمي، 2021، ص59.

³ السيد، أحمد، "إدارة التغيير في المؤسسات العامة" دار النهضة، 2021، ص112.

4. **تعقيد البنية التحتية التقنية:** يتطلب تطبيق الإدارة الذكية تطوير أنظمة متكاملة ومتوافقة، وهو ما قد يكون صعباً في ظل الأنظمة التقليدية القائمة.

5. **الحاجة إلى كوادر بشرية مؤهلة:** تحتاج المؤسسات إلى موظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لإدارة الأنظمة الذكية بفعالية.¹

تمثل الإدارة الذكية فرصة هائلة لتحسين أداء المؤسسات العامة وزيادة فعاليتها، إلا أن نجاح تطبيقها يتطلب التغلب على تحديات متعددة، مثل التكلفة العالية ومخاطر الأمان السيبراني. لذا، من الضروري وضع استراتيجيات واضحة تضمن تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات مع تقليل العقبات التي قد تواجهها.

ومنه تتمثل الفوائد الرئيسية لتطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة في تحسين الكفاءة، تسريع اتخاذ القرارات، وتوفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين. كما تساهم في تقليل التكاليف وتعزيز الشفافية. من جهة أخرى، تواجه هذه المؤسسات تحديات مثل مقاومة التغيير، نقص المهارات التقنية، وقضايا الأمان وحماية البيانات، مما يتطلب استراتيجيات مدروسة لتجاوزها وضمان نجاح التطبيق.

المطلب الثالث: منصات التعليم الإلكتروني (E-learning) لتحسين مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الذكية

مع تزايد الحاجة إلى المهارات الرقمية في المؤسسات العامة، أصبحت منصات التعليم الإلكتروني (E-learning) أداة أساسية في تطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من استخدام الأدوات الذكية بفعالية. توفر هذه المنصات بيئة تعليمية مرنة تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم التقنية والإدارية بطريقة تفاعلية.

¹ الحميدي، عبد الرحمن " تطوير المهارات الرقمية للموظفين الحكوميين" دار النشر المهني. 2020، ص67.

1. **Coursera**: توفر دورات متخصصة في إدارة البيانات، التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي من جامعات عالمية.¹

2. **Udemy**: تقدم دورات عملية حول استخدام الأدوات الذكية، تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وأتمتة العمليات.²

3. **LinkedIn Learning**: محتوى موجه للمهنيين حول الإدارة الذكية، تقنيات العمل عن بعد، وبرامج الأوفيس الذكية.³

4. **edX**: كورسات من جامعات مثل MIT و Harvard حول تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وإنترنت الأشياء.

5. **FutureLearn**: دورات احترافية من جامعات أوروبية حول الإدارة الرقمية، وأدوات الذكاء الاصطناعي في الأعمال.⁴

ومنه تمثل الإدارة الذكية فرصة هائلة لتحسين أداء المؤسسات العامة وزيادة فعاليتها، إلا أن نجاح تطبيقها يتطلب التغلب على تحديات متعددة، مثل التكلفة العالية ومخاطر الأمان السيبراني.

لذا، من الضروري وضع استراتيجيات واضحة تضمن تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات مع تقليل العقبات التي قد تواجهها. علاوة على ذلك، يعد التدريب المستمر من خلال منصات التعليم الإلكتروني أحد الحلول الفعالة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين وضمان تكيفهم مع الأدوات الذكية الحديثة.

¹ جونز، مايكل، "التعليم الإلكتروني وتطوير المهارات الرقمية". دار المعرفة الحديثة، 2021، ص 134.

² سميث، ديفيد، "دور التعلم الإلكتروني في التحول الرقمي"، دار البحث المتقدم، 2020، ص 89.

³ روبرتسون، أندرو، "مهارات المستقبل والتعلم الإلكتروني"، أكاديمية النشر الرقمي، 2022، ص 156.

⁴ مارك، توماس، "التعليم الإلكتروني في المؤسسات العامة"، دار الأبحاث الحديثة، 2021، ص 102.

خلاصة:

يتضح مما سبق أن تطبيق الإدارة الذكية في المؤسسات العامة لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التحولات الرقمية وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء المؤسسي. ورغم الفوائد العديدة التي تقدمها الإدارة الذكية، مثل تحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية، إلا أن هناك تحديات ينبغي التغلب عليها، كالتكلفة العالية ومقاومة التغيير.

لذلك، فإن نجاح هذا التحول يتطلب وضع استراتيجيات فعالة تشمل إعادة هيكلة العمليات التقليدية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، والاستثمار في تدريب الموارد البشرية. ومن خلال تناول محاور هذا الفصل، سيتم تحليل الخطوات العملية لتبني الإدارة الذكية، ودراسة آثارها على الخدمة العمومية، واستعراض أبرز التطبيقات الناجحة في المؤسسات العامة، مما يساهم في تقديم رؤية متكاملة حول هذا التوجه الإداري الحديث.

الفصل الثالث:

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

المقاولاتية (NESDA)

تمهيد:

بعد مناقشة الجانب النظري لمدى تأثير الادارة الذكية على المؤسسات العامة في الفصل الأول و الثاني، والذي تناولنا فيهما كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من مفاهيم عامة عن الادارة الذكية وآثار تطبيقها على الخدمة العمومية في المؤسسات، سنتقل الآن إلى الجانب العملي للموضوع الذي تناولناه، حيث تم اختيار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) نظرا لأنها تعد محورا مهما في هذه الدراسة، للدور الحيوي الذي تلعبه في تعزيز ريادة الأعمال وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر. وتمثل هذه الوكالة نموذجا واقعيا يمكن من خلاله تقييم مدى جاهزية وتطبيق مفاهيم الإدارة الذكية في المؤسسات العامة. تم توزيع حيث وزعنا 40 استبانة على أفراد عينة الدراسة وسناقشها في هذا الفصل.

و من هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية و كل مبحث يتفرع إلى ثلاث مطالبتين كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

NESDA

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت

تعد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) أحد أهم الآليات الوطنية الهادفة إلى ترقية روح المبادرة وتعزيز النسيج الاقتصادي الوطني. وتعنى هذه الهيئة بمرافقة حاملي المشاريع وتقديم الدعم اللازم لتجسيد أفكارهم الاستثمارية على أرض الواقع.

المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA بعين تموشنت

تكتسي معرفة الإطار المفاهيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA أهمية بالغة، كونها تشكل اللبنة الأساسية لفهم دورها ومجالات تدخلها. وعليه، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى التعريف الرسمي والتنظيمي لهذه الوكالة باعتبارها هيئة عمومية تعنى بدعم المقاولاتية وتعزيز روح المبادرة.

أولاً: نشأة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية NESDA

جاءت نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية كبديل لآليات تشغيل الشباب الموظفة خلال الفترة الممتدة من 1989 إلى 1996 والتي أثبتت عدم مردوديتها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وبهدف إضفاء المرونة والحركية على سوق العمل ، صدر المرسوم الرئاسي رقم 234 - 96 محدد الإطار العام لأشكال الدعم وطرق الاستفادة معبرا في الوقت ذاته عن الإرادة السياسية الجادة والهادفة إلى ترقية التشغيل من خلال تشجيع وتنمية المبادرة المقاولاتية في أبسط وأشجع صورها.

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 295 - 96 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ، وهي عبارة عن هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل صيغ المبادرات المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب، وضعت في البداية تحت سلطة رئيس الحكومة، وفي السداسي الثاني من السنة 2006 تم إلحاقها تحت وصاية وزارة التشغيل والتضامن الوطني لذلك هي تعتبر هيئة مرافقة في إطار الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني¹.

في سنة 2020 تم وضعها تحت سلطة الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE.

في سنة 2022 تم وضعها تحت سلطة وزارة اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة و غير شعار الوكالة إلى NESDA.

ثانيا: تعريف الوكالة

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي هيئة عمومية ذات طابع خاص، تعمل تحت وصاية وزارة اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات الصغيرة، تتكفل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

¹ الجريدة الرسمية ، العدد , 52 المرسوم التنفياتي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ص12

المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، يهدف إلى مرافقة حاملي أفكار المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، وتسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة، تتواجد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على مستوى كل الولايات بالإضافة إلى فروع في الدوائر الكبرى.

وتعمل الوكالة على تغطية نوعين من النشاط:

– المساعدة على إنشاء مؤسسات مصغرة.

– التكوين والتدعيم اللازم لمسيري المؤسسات المصغرة.

ويقوم الجهاز على ثلاث مبادئ أساسية:¹

– إدماج مشاريع الشباب المستثمر في آليات السوق.

– ضمان تمويل الأنسب حسب المنطق الاقتصادي والمالي فيما يخص تقييم الأخطار واتخاذ الآراء لتمويل المشاريع.

– إعادة تركيز تدخل السلطات العمومية في مهام المساعدة والاستشارة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إطار مهامها عدة

تسهيلات وامتيازات لأصحاب الأفكار الاستثمارية نذكر منها ما يلي:¹

¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير حول تقويم أجهزة التشغيل، جوان 2002، ص115.

- تحسين و نشر الثقافة المقاولاتية.
- تقدم النصح والدعم المالي لحاملي المشاريع.
- مرافقة الشباب حاملي فكرة مؤسسة حتى التجسيد الفعلي لمشاريعهم.
- تقديم تكوين لأصحاب المشاريع وفق منهجية المكتب الدولي للعمل .BIT
- ضمان المتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها.
- تسير الوكالة وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما، لاسيما في منح الإعانات و تخفيض نسب الفوائد، في حدود الأغلفة المالية التي وضعتها الوزارة تحت تصرفها.
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي تمنحها و بالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم، عند الحاجة، لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك و المؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع و تطبيق خطة التمويل و متابعة إنجاز المشاريع و استغلالها.

¹ فتية زيدي، "دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماج البطالين"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المدرسة العليا للأساتذة، ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2022، ص 221 - ص 222

وتسعى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية إلى دعم الشباب و إعطائهم فرصة لإنشاء مشاريع صغيرة و متوسطة و ذلك من أجل عدة أهداف نذكر منها :

- تنمية روح الإبداع و المبادرة لدى الشباب.
- تعزيز ودعم إحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع.
- تدعيم وتقديم الاستشارة للشباب المستثمر أصحاب المشاريع.¹
- إعادة الاعتبار لبعض الأنشطة المهمشة كالحرف والصناعات التقليدية.
- تشجيع كل أنواع الاستثمار على مستوى التراب الوطني.
- تشجيع أنواع الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية المبادرة المقاولاتية.
- إدماج الشرائح التي تنشط في القطاع الغير الرسمي والماكثين في المنازل ذوي المؤهلات بالسماح لهم بإقامة نشاط خاص.
- تعمل على إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي إعادة الاعتبار للمنتوج الوطني وطرحه للمنافسة محليا وحتى دوليا.
- تحرير المبادرة الخاصة وزرع ثقافة تبني العمل المستقل وتحمل المسؤولية.

¹ مشري محمد الناصر، "دور المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، دراسة الإستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة ولاية تبسة، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف 2011 - ص 98.

- إنشاء مناصب شغل للشباب البطال أو المسرحين نتيجة عمليات
الخصوصة وإعادة الهيكلة.

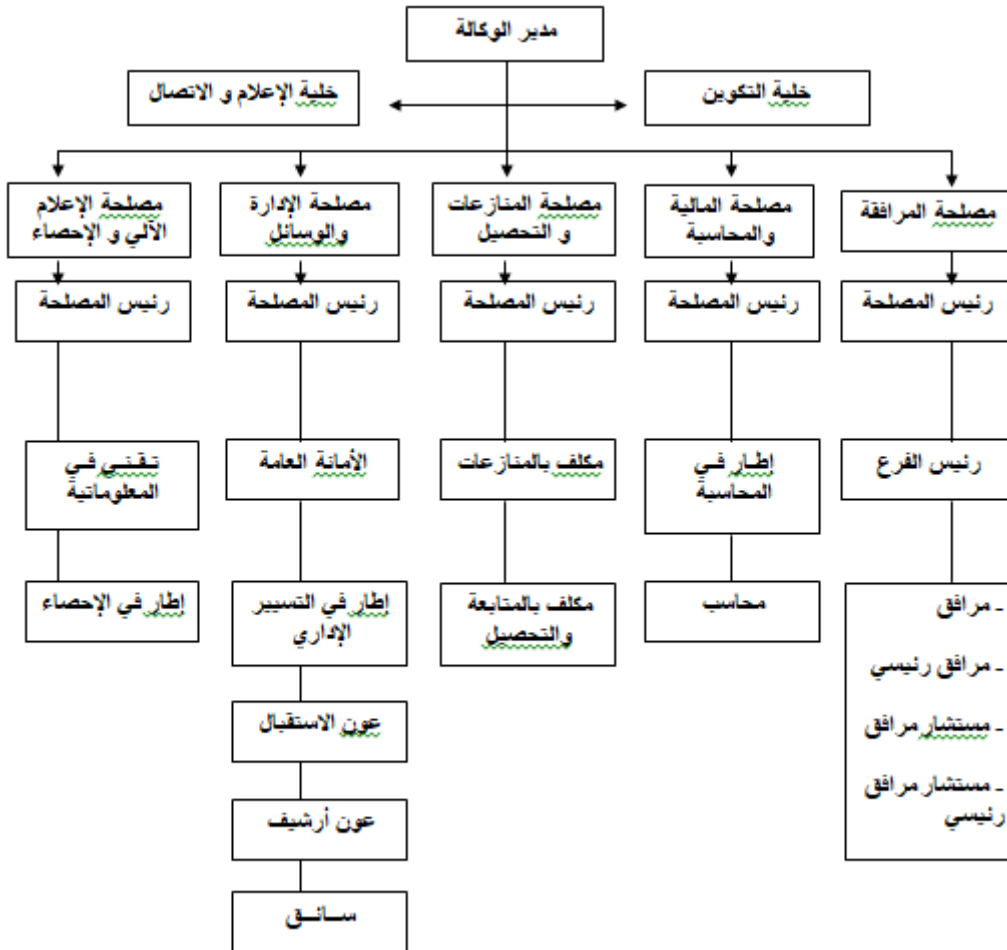
المطلب الثالث: مكونات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

تتكون الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية من مكونات أساسية كغيرها
من المؤسسات و يجب وجود جميع هذه المكونات أو الأركان حتى تصل إلى
هدفها و تحقق المهام الموكلة إليها من طرف الدولة، تعتبر هذه المكونات الحجر
الأساس و أهم جزء في الوكالة و هم من يتحمل مسؤولية الوكالة بشكل كامل فهم
من يتابع منحى سير الوكالة و تطبيق القوانين بطريقة سليمة و هل هي في
الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف و أيضا مسؤولية اتخاذ القرارات.

أولاً: الهيكل التنظيمي للوكالة

فيما يلي الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية :

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية¹



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

ثانيا: استراتيجية الوكالة

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالاعتماد على إستراتيجية محددة تهدف إلى توعية الشباب الراغبين في إنشاء مشاريع و تتمثل هذه الاستراتيجية في ما يلي:

1. التحسيس و الإعلام: يتم تنظيم الأيام إعلامية والدراسية بهدف توسيع الحملات التحسيسية للشباب البطال من أجل غرس المبادرة إلى إنجاز مشاريع مصغرة

¹ معلومات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

ومستقلة، كما يتم توضيح لهم كل الجوانب القانونية والتنظيمية والاقتصادية لهيكل المشروع.

2. **التكوين:** حيث تنظم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أياها تكوينية حول إدارة الأعمال وتسيير المؤسسات، وهي مخصصة لحاملي المشاريع ومسيري المؤسسات الصغيرة، وهذا بغية رفع ثقافة التسيير لدى هؤلاء للقيام بالمهام الموكلة لهم.

3. **المعارض:** يتم تنظيم معارض جهوية و وطنية بصفة دورية تهدف إلى :

- ترقية المنتجات وخدمة المؤسسات المصغرة.
- ترقية روح المقاولاتية لدى الشباب البطال وذلك بإظهار ما قام به الآخرين لتشجيع الشباب على التقدم من أجل إنشاء مؤسساتهم الخاصة.
- ربط علاقات مشرة بين المؤسسات المصغرة لتكوين شبكة مؤسساتية.

4. **نظام معلومات:** منذ سنة 2002 ، وضعت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية نظام معلومات يركز على شبكة داخلية للمعلومات يخص الوكالة ويربط مختلف الفروع بالمديرية العامة، ويعتبر بنكا للمعلومات والمعطيات الحقيقية حول الشباب المستثمر ونشاطاتهم، مما يسهل الإدارة الجيدة ويسمح بالمعالجة السريعة والشفافة لكل الملفات المودعة وكذا المتابعة محليا ومركزيا.

5. **اللامركزية:** وتنطلق من كون الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تحاول تقريب وسائل الدعم والمرافقة بالنسبة للشباب المستثمر من جهة، وتأمين ومراقبة سير الجهاز على أرضية الواقع من جهة أخرى.

6. **الموقع الإلكتروني:** لقد تم فتح موقع المؤسسة على شبكة الانترنت يخص الوكالة وهو عملي منذ سنوات ويحتوي على كل العناوين والمعلومات

والتوضيحات والمستجدات التي تخص الوكالة، وجميع المعلومات المتعلقة بإنشاء المؤسسات و يمكن تفحصه بسهولة.

7. دليل المؤسسات المصغرة: تم وضع دليل يخص المؤسسات المصغرة المنجزة في إطار الوكالة، ويتم طبعه وتوزيعه باستمرار.

8. صندوق ضمان أخطار القروض: أنشئ سنة 1998 ، وهو مخصص لتغطية المخاطر المتعلقة بالقروض التي تمنحها البنوك التجارية لفائدة الشباب المستثمر، وهي بمثابة تشجيع البنوك على منح القروض للشباب المستثمر، إضافة إلى هذا توجد ضمانات قانونية وتنظيمية متعلقة بالرهن الحيازي للتجهيز لصالح البنك.

9. التطوير المستمر للجهاز: و ذلك من خلال رفع مستوى أدائها وتطوير آلية أجهزتها وأقلمتها مع متغيرات المحيط الاقتصادي من خلال:

- التعاقد مع المؤسسات في الخارج متخصصة لغرض تكوين ورفع مستوى أداء موظفي الوكالة.

- القيام بعملية التقييم الذاتي لإنجاز الوكالة، وتقويم سياسة الوكالة على ضوء النتائج من خلال دراسات عمليات ميدانية.

10. مراكز تطوير المقاولاتية: تهدف إلى توجيه وبلورة أفكار الشباب الجامعيين الراغبين في إنشاء مشاريع، حيث أنشئ هذه المراكز على مستوى جميع الجامعات عبر الوطن.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية على الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

NESDA

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات إستمارة الاستبيان، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version26 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 23 مارس 2025 واستمرت إلى 29 مارس 2025 حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وبعد ما تم إسترجاع الإستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

❖ **البيانات الأولية:**

من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الإستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

❖ **البيانات الثانوية:**

تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يعتبر الإستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج بحيث وجه الإستبيان للعمال، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى المؤسسة بغية الإستفسار عن الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر "الوكالة الولائية لدعم و تنمية المقاولاتية" -عين تموشنت- بصفة خاصة، وكذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

ثالثا: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع دراستنا على جميع عمال الوكالة

الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) -عين تموشنت- والمقدر بـ 40 موظف.

2. **عينة الدراسة:** اختيرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات

على كافة عمال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) -عين تموشنت- والتي بلغ عددها 40 استمارة.

كان عدد الإستمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 38 استمارة يعني أن عينة الدراسة موافقة للتوزيع الطبيعي وبالتالي هي مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) -عين تموشنت-

- الحدود الزمنية: إمتدت فترة التبرص من 23 مارس 2025 إلى 29 مارس 2025.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الادارة الذكية.
- المتغير التابع: المؤسسات العامة.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الإستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان تكون من المعلومات الشخصية 22 سؤال مغلق، شمل الإستبيان على ثلاث محاور وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء.
- المحور الثاني: تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA.
- المحور الثالث: تطبيق الإدارة الذكية في NESDA: التحديات والفرص.

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، بإعتباره أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الإستبيان والمتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وعلى المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) وأخيرا موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول (3-01): درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجحة (أس بي أس أس)"، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص 22.

المطلب الثالث: صدق الإستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الإستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الإستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الإعتبار في إطار تصحيحي يتماشى مع ما تم الإشارة إليه، بالإضافة إلى عرضه على عينة من عمال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) - عين تموشنت- من أجل التأكد من محتوى الإستبيان وضوح عباراته.

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

بغية التحقق من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معاملات الإرتباط بيرسون (person) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (3-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء"

مستوى الدلالة	Pearson معامل الارتباط	العبارة
0.345	0.157	01
0.000	0.849**	02
0.000	0.825**	03
0.000	0.830**	04
0.000	0.790**	05
0.000	0.671**	06
0.000	0.645**	07

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS26. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول دالة إحصائيا، ماعدا العبارة رقم 1، وهذا يعد مؤشرا على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة

0.05 ومنه عبارات المحور الأول التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء صادقة ومتسقة.

2. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في

NESDA

الجدول (3-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA"

مستوى الدلالة	Pearson معامل الارتباط	العبارة
0.330	0.162**	08
0.000	0.539**	09
0.000	0.640**	10
0.000	0.823**	11
0.000	0.677**	12
0.001	0.505**	13
0.000	0.851**	14

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26. **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة

إحصائياً، ما عدا العبارة رقم 8 إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه عبارات المحور الثاني " محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA " صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

3. الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " محور تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص:

الجدول (3-04): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " محور تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص "

مستوى الدلالة	Pearson معامل الارتباط	العبارة
0.220	0.204**	15
0.000	0.738**	16
0.000	0.724**	17
0.000	0.776**	18
0.000	0.776**	19
0.000	0.811**	20
0.000	0.560**	21

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26. **: مستوى

دلالة 0.01

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثالث دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه عبارات المحور الثالث " محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA " صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات الإستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS تم إجراء إختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (3-05): ثبات الإستبيان

قيمة معامل alpha cronbach	عدد العبارات	المحور
0.792	7	محور التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء
0.691	7	محور تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA
0.825	7	محور تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

رابعاً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين: متغير مستقل وهو الإدارة الذكية والمتغير التابع المؤسسات العامة ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

التحديات والواقع الحالي للإدارة في NESDA (y): متغير تابع.

تطبيق الإدارة الذكية في NESDA: التحديات والفرص (x): متغير مستقل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الإستبيان من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي spss وإختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والإقتراحات التي تستفيد منها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA).

المطلب الأول: دراسة وتحليل الإستبيان

أولاً: المعلومات الشخصية:

والتي نبينها في الجداول والأشكال التالية:

1. توزيع أفراد العينة حسب "المستوى التعليمي":

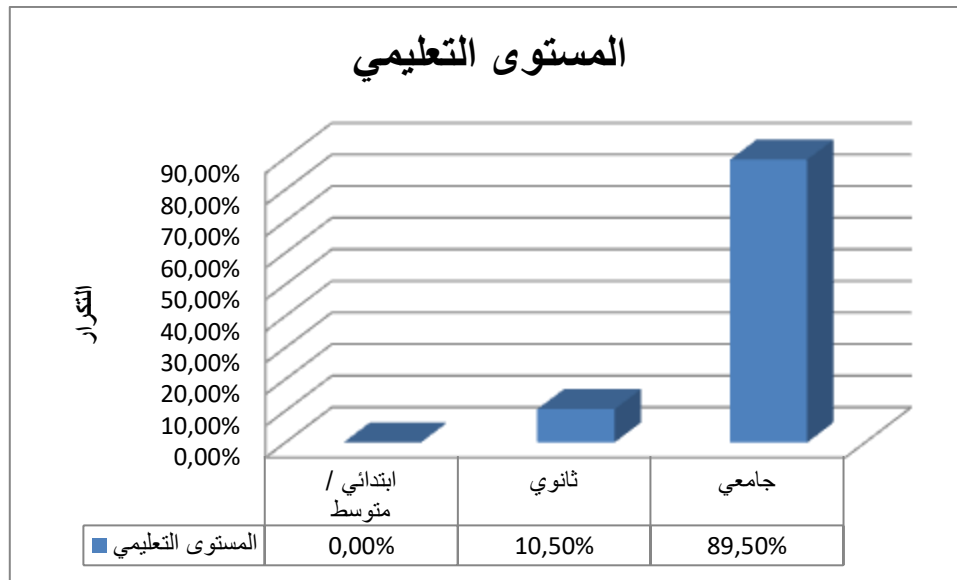
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول (3-06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	% النسبة
ابتدائي / متوسط	0	0
ثانوي	4	10.5
جامعي	34	89.5
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل (3-02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يحملون مستوى تعليميا جامعيًا، حيث بلغ عددهم 34 مشاركًا من أصل 38، أي بنسبة 89.5%، مما يشير إلى أن العينة المدروسة تتكون في معظمها من أفراد ذوي تعليم عالٍ.

في المقابل، بلغ عدد المشاركين من ذوي المستوى الثانوي 4 فقط، بنسبة 10.5%، ولم يسجل أي مشارك من ذوي المستوى الابتدائي أو المتوسط.

2. توزيع أفراد العينة حسب "نوع النشاط":

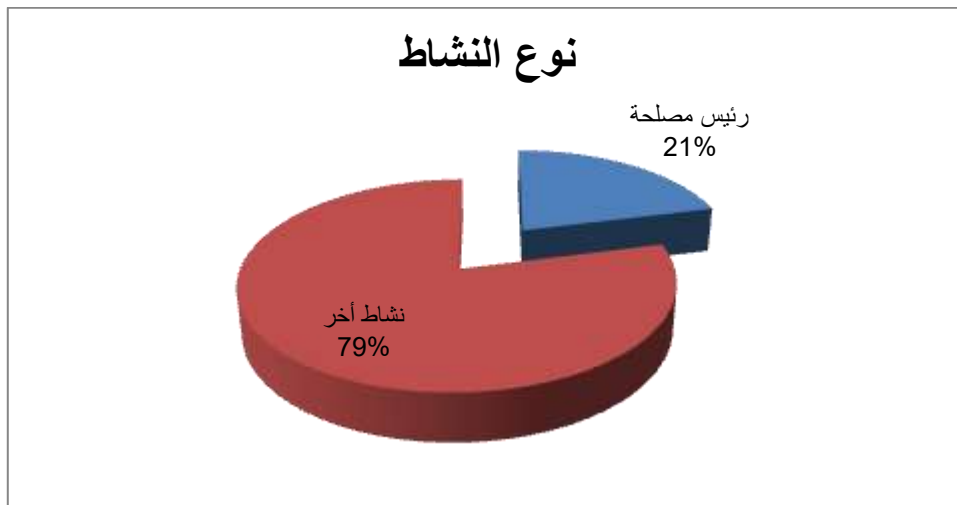
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول (3-07): توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط

نوع النشاط	التكرار	% النسبة المئوية
رئيس مصلحة	8	21.1
نشاط آخر	30	78.9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

الشكل (3-03): توزيع أفراد العينة حسب نوع النشاط



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

تشير نتائج الاستبيان إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة لا يشغلون مناصب "رؤساء مصالح" بل ينتمون إلى فئات مهنية أخرى، حيث بلغ عددهم 30 من أصل 38 مشاركاً (بنسبة 78.9%). وقد تنوعت هذه "النشاطات الأخرى" داخل الوكالة بشكل يعكس تنوع المهام والمسؤوليات، ومن بين هذه النشاطات نجد:

- المكفون بالمنازعات وعددهم 6، والمكفون بالمتابعة والتحصيل بعدد مماثل (6)
- المرافقون الرئيسيون (6) والمستشارون المرافقون (3).
- مهندسو الدولة (2)، مكنون (2)، وإطارات إدارية (2).
- مكف بالإعلام والاتصال (1)، محاسب (1)، مكفون بالاستقبال والتوجيه (3).
- مكفة بالأمانة (1)، مكف بالمخزون (1)، ومكف بالأرشفة (1).

يظهر هذا التنوع المهني أن العاملين يتوزعون على مهام إدارية، تقنية، وتوجيهية، مما يدل على وجود هيكل وظيفي متعدد التخصصات داخل الوكالة. كما يعكس وجود عدد معتبر من الموظفين في مهام المنازعات والمتابعة مدى تركيز الوكالة على الجوانب القانونية والتحصيلية، بالإضافة إلى اهتمامها بالاتصال والاستقبال وخدمات الدعم.

3. توزيع أفراد العينة حسب "الأقدمية":

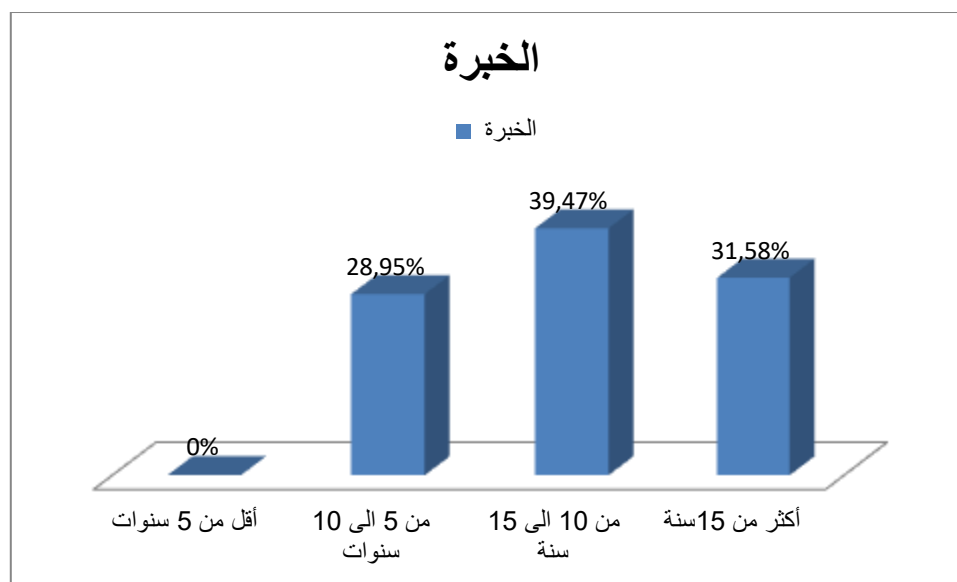
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

الجدول (3-08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الخبرة	التكرار	% النسبة
أقل من 5 سنوات	0	0
من 5 الى 10 سنوات	11	28.9
من 10 الى 15 سنة	15	39.5
أكثر من 15 سنة	12	31.6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل (3-04): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

تشير نتائج تحليل متغير الخبرة المهنية إلى أن جميع العمال المستجوبين لديهم خبرة تفوق 5 سنوات، إذ لم تسجل أي حالة لخبرة تقل عن 5 سنوات. وقد توزعت سنوات الخبرة كما يلي:

- 39.5% من العمال (15 فردا) لديهم خبرة تتراوح بين 10 و15 سنة، وهي الفئة الأكثر تمثيلا، ما يدل على وجود كتلة مهمة من الموظفين في مرحلة النضج المهني.
- تليها فئة العمال ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 28.9% (11 فردا)، ما يشير إلى وجود عدد لا بأس به من الموظفين في مرحلة متوسطة من مساهمهم المهني.
- أما الفئة التي تتجاوز خبرتها 15 سنة فتمثل 31.6% من العينة (12 فردا)، ما يعكس حضورا قويا للخبرات الطويلة في المؤسسة.

هذا التوزيع يظهر أن الوكالة تعتمد على طاقم يتمتع عموما بخبرة مهنية معتبرة، ما قد يعكس استقرارا وظيفيا وخبرة تراكمية في أداء المهام.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى وهو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر والأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي $(5-1=4)$ والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس $(0.8=5/4)$ ، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال $(1-1.80)$ فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في

المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جدا وأن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي.

الجدول (3-09): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1.80-1	2.59-1.81	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: سلم ليكرت الخماسي.

- إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

1. المحور الأول: "التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء"

الجدول (3-10): تحليل عبارات المحور الأول "التحديات التي تواجهه

NESDA في تحسين الأداء"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
0.55	4.57	23	14	1	0	0	تكرار	01
		60.5	36.8	2.6	0	0	%	

0.71	3.92	6	25	5	2	0	تكرار	02
		15.8	65.8	13.2	5.3	0	%	
0.52	4.13	8	27	3	0	0	تكرار	03
		21.1	71.1	7.9	0	0	%	
0.73	3.94	7	24	5	2	0	تكرار	04
		18.4	63.2	13.2	5.3	0	%	
0.45	4.18	8	29	1	0	0	تكرار	05
		21.1	76.3	2.6	0	0	%	
0.99	3.63	6	19	7	5	1	تكرار	06
		15.8	50	18.4	13.2	2.6	%	
0.74	4.13	12	20	5	1	0	تكرار	07
		31.6	52.6	13.2	2.6	0	%	
0.268	4.071 4	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.0714 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري قدر ب 0.268.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين 3.63 و 4.57 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري ما بين 0.45 و 0.99 وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء.

2. المحور الثاني: تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA

الجدول (3-11): تحليل عبارات المحور الثاني "تقييم الوضع الحالي

للإدارة في NESDA "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
1.03	3.26	2	18	8	8	2	تك	08
		5.3	47.4	21.1	21.1	5.3	%	
0.92	3.73	6	22	4	6	0	تك	09
		15.8	57.9	10.5	15.8	0	%	
0.99	3.76	9	17	6	6	0	تك	10
		23.7	44.7	15.8	15.8	0	%	
0.97	2.97	1	11	15	8	3	تك	11
		2.6	28.9	39.5	21.1	7.9	%	
0.97	3.39	2	20	9	5	2	تك	12
		5.3	52.6	23.7	13.2	5.3	%	
1.06	3.10	3	13	8	13	1	تك	13
		7.9	34.2	21.1	34.2	2.6	%	
0.90	3.34	0	22	9	5	2	تك	14
		0	57.9	23.7	13.2	5.3	%	
0.9771	3.3643	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد

بلغ 3.3643 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري إجمالي قدر ب

0.9771.

وقد كانت نتائج إستجابات أفراد العينة كلها، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 2.97 و 3.76 وبانحراف معياري ما بين 0.90 و 1.03 مما يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور أداء العاملين يميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة عليه.

3. المحور الثالث: تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص

الجدول (3-12): تحليل عبارات المحور الثالث "تطبيق الإدارة الذكية

في NESDA: التحديات والفرص"

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا		
0.70	4.31	16	19	2	1	0	تك	15
		42.1	50	5.3	2.6	0	%	
0.80	3.81	6	22	7	3	0	تك	16
		15.8	57.9	18.4	7.9	0	%	
0.87	3.86	7	23	5	2	1	تك	17
		18.4	60.5	13.2	5.3	2.6	%	
0.92	3.94	10	20	5	2	1	تك	18
		26.3	52.6	13.2	5.3	2.6	%	
1.36	3.44	10	13	3	8	4	تك	19
		26.3	34.2	7.9	21.1	10.5	%	
1.042	3.68	7	19	7	3	2	تك	20
		18.4	50	18.4	7.9	5.3	%	
0.541	4.23	11	25	2	0	0	تك	21
		28.9	65.8	5.3	0	0	%	
0.852	3.76	6	20	10	1	1	تك	22

		15.8	52.6	26.3	2.6	2.6	%	
0.8856	3.8788	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.8788 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.8856.

وقد كانت نتائج إستجابات أفراد العينة جلهما مرتفعة ما عدا العبارة 19 فكانت نتائج الإستجابة متوسطة، إذ أن قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت قيمتها ما بين 3.44 و 4.23، وبانحراف معياري ما بين 0.70 و 1.36، مما يدل على أن استجابات أفراد العينة لمحور "تطبيق الإدارة الذكية في NESDA التحديات والفرص" يميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة عليه.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الإحصائية

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط وذلك للتأكد من صحة الفرضية الموضوعية ونقوم بمناقشة هذه الفرضية اعتمادا على هذه النتائج:

الفرضية 1 : الإدارة الذكية نموذج اداري حديث

- حساب المتغير المعني بدراسة الفرضية (الإدارة الذكية): كل عبارات المحور الثالث ما عدا العبارة 16 لأنها تعبر عن عائق، وليس عن حداثة النموذج.

- سنقوم باختبار T لعينة واحدة (One-Sample T-Test) حيث ندرس متوسط إجابات العينة حول محور الإدارة الذكية (الأسئلة 15 إلى 22) أكبر من القيمة المحايدة (3) على مقياس ليكرت، أي:

- إذا كان المتوسط $3 <$ وذو دلالة إحصائية نقول أن هناك اتفاق على أن الإدارة الذكية نموذج حديث
- إذا لم يكن أكبر من 3 أو ليس دالاً لا يوجد اتفاق كافٍ.

التفسير : أظهرت نتائج اختبار T لعينة واحدة أن متوسط تقييم أفراد العينة لمحور الإدارة الذكية كنموذج حديث ($M = 3.894$) كان أعلى بشكل دال إحصائياً من المتوسط المحايد للمقياس (3)، حيث كانت القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$). وبذلك تقبل الفرضية القائلة بأن الإدارة الذكية تمثل نمودجا إداريا حديثا.

الفرضية 2: يمكن للإدارة الذكية تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة.

- المتغير المستقل = الإدارة الذكية (المحسوب سابقا).
- المتغير التابع = فعالية وكفاءة الأداء حيث نستخدم عبارات تقيس الأداء (من المحورين الأول والثاني (1,3,5,6,9,12,14)).

الجدول (3-13): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,185 ^a	,034	,007	,21951

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-14): نتائج اختبار ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,061	1	,061	1,271	,267 ^b
1 Résidu	1,735	36	,048		
Total	1,796	37			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,603	,228		15,794	,000
الادارة الذكية	,065	,058	,185	1,127	,267

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-16): نتائج اختبار ANOVA ل محور فعالية وكفاءة الأداء

ANOVA à 1 facteur

فعالية وكفاءة الأداء

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,906	10	,091	2,752	,018
Intra-groupes	,889	27	,033		
Total	1,796	37			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

التفسير : أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين تطبيق الإدارة الذكية وتحسين الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.185$)، ومعامل التحديد ($r^2 = 0.034$)، مما يشير إلى أن

تطبيق الإدارة الذكية يفسر حوالي 3.4% فقط من التباين في مستوى الأداء الإداري.

كما بينت نتائج اختبار t أن قيمة $t = 1.127$ عند مستوى دلالة $(sig = 0.267)$ ، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أن معامل الانحدار غير معنوي.

وبالرغم من أن اختبار ANOVA أظهر دلالة إحصائية مقبولة نسبياً $(F = 2.752, sig = 0.018)$ ، إلا أن معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.185$ يبقى ضعيفاً، مما يدل على أن التأثير الإحصائي لتطبيق الإدارة الذكية على الأداء الإداري كان محدوداً.

وبناء على ذلك، لا تتوفر أدلة كافية لقبول الفرضية الثانية التي تنص على أن الإدارة الذكية تساهم بفعالية في تحسين الأداء الإداري.

الفرضية 3: تواجه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تحديات كبيرة في تطبيق الادارة الذكية بسبب البنية التحتية و الموارد المحدود.

- المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الذكية

- المتغير التابع: التحديات التي تواجه الوكالة في تطبيق الإدارة الذكية.

الجدول (3-17): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,877 ^a	,770	,763	,22559

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-18): نتائج اختبار ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,116	1	6,116	120,183	,000 ^b
1 Résidu	1,832	36	,051		
Total	7,948	37			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ل تطبيق الادارة الذكية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,508	,237		6,366	,000
1 تطبيق الادارة الذكية	,661	,060	,877	10,963	,000

المصدر: مخرجات برنامج spss.

الجدول (3-20): نتائج اختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur

التحديات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,369	10	,737	34,306	,000
Intra-groupes	,580	27	,021		
Total	7,948	37			

المصدر: مخرجات برنامج spss.

التفسير: تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الذكية والتحديات التي تواجه NESDA في تحسين أدائها، حيث تبين أن الإدارة الذكية تفسر ما نسبته 75.1% من التباين في التحديات، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. (F = 34.306, Sig. = 0.000) كما أظهر معامل الانحدار المعياري

(Beta = 0.867) أن لتطبيق الإدارة الذكية تأثيرا قويا في مستوى التحديات، وهو تأثير معنوي إحصائيا. (t = 5.857, Sig. = 0.000)

وعليه، يمكن قبول الفرضية الثالثة، التي تفيد بأن الوكالة تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الإدارة الذكية بسبب البنية التحتية والموارد المحدودة. وباستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (المؤسسات العامة).

X1: المتغير المستقل (الإدارة الذكية).

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين الإدارة الذكية والمؤسسات العامة في الجزائر:

$$Y = 1.508 + 0.661 X_1$$

خلاصة:

تناول هذا الفصل دراسة تطبيق الإدارة الذكية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (NESDA) ، وذلك في إطار التحقق من فرضيات الدراسة الثلاث. وقد تم الاعتماد على استبيان موجه لعينة مكونة من 38 موظفاً، من أجل جمع البيانات وتحليلها. أظهرت النتائج صحة الفرضية الأولى، حيث تبين أن الإدارة الذكية تعد نموذجاً إدارياً حديثاً يعتمد على التكنولوجيا والابتكار في تحسين الأداء المؤسسي.

كما تم تأكيد الفرضية الثانية، إذ أثبتت نتائج التحليل أن تطبيق الإدارة الذكية من شأنه أن يرفع من فعالية وكفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات العامة. أما الفرضية الثالثة، فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن وكالة NESDA تواجه بالفعل تحديات كبيرة تعيق التحول نحو الإدارة الذكية، تعود أساساً إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وقلّة الموارد البشرية والمالية المؤهلة. وعليه، فإن تجاوز هذه التحديات يعد شرطاً أساسياً لتنفيذ نموذج الإدارة الذكية داخل الوكالة ومثيلاتها من المؤسسات العامة.

الخاتمة العامة

تعد الإدارة الذكية اليوم أحد أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى إليها المؤسسات العامة في سبيل تحقيق أداء إداري أكثر فعالية وكفاءة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتزايد متطلبات المواطنين للخدمة العمومية عالية الجودة. فتبني الإدارة الذكية لا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات الرقمية، بل يتعداه إلى بناء ثقافة إدارية جديدة قائمة على الشفافية، التفاعل، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يجعل من المؤسسة العمومية كيانا أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات المحيطة.

ومن خلال دراستنا التي تناولت واقع وتحديات تطبيق الإدارة الذكية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - NESDA - تبين لنا أن هذا التحول الإداري يواجه العديد من العقبات، لا سيما ما يتعلق بضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التكوين، ومحدودية الموارد المتاحة. ومع ذلك، فإن النتائج أظهرت أيضا وجود وعي متزايد داخل المؤسسة بأهمية التحول نحو الإدارة الذكية، وقدرته على تحسين الأداء الإداري وتحقيق نتائج أكثر كفاءة وشفافية.

وانطلاقا من نتائج الدراسة التطبيقية التي بنيت على تحليل استبيان موجه لعينة من موظفي NESDA ، تم التأكيد على:

1. صحة الفرضية التي ترى في الإدارة الذكية نموذجا إداريا حديثا قادرا على الاستجابة لمتطلبات العصر.

2. وجود أثر إيجابي ملموس للإدارة الذكية في تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري.

3. وجود تحديات واقعية تحول دون التطبيق الكامل لهذا النموذج في السياق الجزائري، أبرزها ضعف البنية التحتية ونقص الموارد.

وعليه، نقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم نجاح الإدارة الذكية داخل المؤسسات العامة الجزائرية، وخاصة NESDA ، ومن أبرزها:

- ضرورة تعزيز التكوين المستمر في مجال الإدارة الرقمية والذكاء لكافة الموظفين.
- توفير بنية تحتية رقمية حديثة وآمنة تسهل عمليات التحول الرقمي.
- إشراك العاملين في عملية التغيير الإداري لضمان التقبل والاندماج.
- دعم ثقافة التسيير المرتكزة على النتائج والمؤشرات الذكية لتقييم الأداء.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى نماذج مرنة تستجيب للتغيرات التقنية والاجتماعية.

إن تحقيق هذه التوصيات يتطلب إرادة مؤسساتية قوية، وتعاوننا وثيقا بين مختلف الفاعلين في القطاع العام، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات وتحقيق إدارة عمومية ذكية، مواكبة لعصر المعرفة والتحول الرقمي.

المراجع

1. جونز، مايكل، "التعليم الإلكتروني وتطوير المهارات الرقمية"، دار المعرفة الحديثة، 2021.
2. الحميدي، عبد الرحمن " تطوير المهارات الرقمية للموظفين الحكوميين" دار النشر المهني. 2020.
3. دينا محمد فتحي عبدالهادي، "قواعد البيانات العربية لبحوث المؤتمرات: وصف وتحليل"، الطبعة الأولى، مصر، 2023.
4. روبرتسون، أندرو، "مهارات المستقبل والتعليم الإلكتروني"، أكاديمية النشر الرقمي، 2022.
5. الزهراني محمد، "استراتيجيات الإدارة الحديثة في ظل الاقتصاد الرقمي"، دار النشر الأكاديمي، 2021.
6. الزهراني، ناصر، "التكاليف التشغيلية في المؤسسات الذكية"، دار النشر الأكاديمي، 2021.
7. سارة أحمد، "تحليل البيانات لإدارة الذكاء"، دار المعرفة، طبعة 01، بيروت، 2023.
8. السعيد أحمد، "الإدارة الذكية وتحديات التحول الرقمي"، دار الفكر العربي، 2020.
9. سميث، ديفيد، "دور التعلم الإلكتروني في التحول الرقمي"، دار البحث المتقدم، 2020.
10. عبد الرحمن الحربي، "الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمي"، دار الفكر، القاهرة، 2023.
11. العتيبي، خالد، "تحليل البيانات ودوره في اتخاذ القرار الإداري"، دار النشر الجامعي، 2020.

12. عقوني، محمد، "الإدارة والقيادة في عصر التحول الرقمي"، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2025.
13. علي محمد، "الإدارة الذكية في العصر الرقمي"، دار الفكر العربي، طبعة 01، القاهرة، 2022.
14. القرني، محمد، "الإدارة الذكية وأثرها على الأداء المؤسسي"، دار الفكر العربي، 2021.
15. ليلي الناصر، "قياس الأداء في ظل الإدارة الذكية"، دار الفكر العربي، دبي، 2024.
16. ليلي مصطفى، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة"، دار الجامعية، طبعة 01، الإسكندرية، 2023.
17. مارك، توماس، "التعليم الإلكتروني في المؤسسات العامة"، دار الأبحاث الحديثة، 2021.
18. محمد السعيد، "تكنولوجيا المعلومات والإدارة الحديثة"، مركز النشر الجامعي، الجزائر، 2022.
19. محمد عادل، "إدارة المعرفة والتحول الرقمي"، دار النشر الأكاديمي، طبعة 01، عمان، 2021.
20. محمد لخضر لكحل وجريدة، "دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الطبعة الأولى، ورقلة، الجزائر، 2023.
21. نوي طه حسين وياقوتة بودوشن، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات العمومية"، الطبعة الأولى، الجزائر، 2024.
22. يوسف منصور، "الإدارة الرقمية: مفاهيم وتطبيقات"، دار الجامعات الحديثة، القاهرة، 2022.

23. محمد خير أبو زيد، "أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس)"، دار الصفاء، الأردن، 2005
24. أحمد مصطفى ممدوح مندور، "الإدارة الاستراتيجية في العصر الرقمي"، 2 أبريل 2023، <https://doi.org/10.5281/zenodo.7792995>
25. أحمد مصطفى، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء المؤسسي"، دار النهضة العربية، بيروت، 2021.
26. بن سعيد الجوهري، بن حمد الحجرية، "إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)"، مجلة الدراسات الفقهية و القانونية، ملحق خاص، "العدد التاسع عشر"، 2024.
27. بن عمار، أحمد، "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية" مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، جامعة إفريقيا العالمية، السودان، 2022.
28. جون بيترسون، "التوقع الاستراتيجي: أدوات الإدارة الحديثة"، دار النشر العالمية، طبعة 01، نيويورك، 2021.
29. جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز، "ممارسات تطبيق الإدارة الذكية في بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي"، كلية التربية، المجلة التربوية، عدد 104، ج 2، ديسمبر 2022.
30. خالد عبد الله، "تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 4، 2024.
31. خبال، حميد، وبن شهرة، شول. "الإدارة المتكاملة: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكاء - الأسباب والدوافع"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 2، 2023.

32. رشا محمد صائم أحمد، " تطبيقات الإدارة للذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2022.
33. سامي الجبالي، " الابتكار الإداري وأثره في تطوير الأعمال"، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 13، 2023.
34. سهير ياسين عيسى، تصور مقترح لتوظيف تقنيات إنترنت الأشياء لذوي الاحتياجات الخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة نظرية، مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2024.
35. السيد، أحمد، " إدارة التغيير في المؤسسات العامة" دار النهضة. 2021،
36. شهيرة بن النية، فؤاد نحوي، " الإدارة الذكية للمدن - رؤية مستقبلية لتحسين الحياة الحضرية -"، مجلة الحقوق والعلوم السياسية - جامعة خنشلة (RDSP) المجلد 12، العدد 01، 2025،
37. عبد الرحمن عمر عبدالله، عبد رزيق اسود، " الإدارة الذكية وأثرها على القواعد الحاكمة للمرفق العام"، مجلة المدارات العلمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، 2024.
38. عفيفي، إيمان وديع عبد الحليم. " الإدارة الذكية"، مجلة نادي التجارة، العدد 660، 2015.
39. كريبط حنان، فراح فريال، " تكنولوجيا البيانات الضخمة Big Data وأثر استخدامها على المؤسسة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مارس 2022.

40. محمد بن عبد الله بن سعيد الجهوري ، ميا بنت سالم بن حمد الحجرية ، "إدارة الذكاء الاصطناعي (الإدارة الذكية)"، مجلة الدراسات الفقهية و القانونية ملحق خاص - العدد 19 ، يوليو 2024.
41. محمد صبري النصاري إبراهيم، ابتسام محمد عبد الاله، "الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي"، مجلة كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، 2022.
42. مرابط ايمان، "دراسة نظرية عامة حول الفروق الموجودة بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية"، الملتقى الدولي الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة محمد بوضياف المسيلة-المسيلة-الجزائر، نوفمبر 2023.
43. مراد بوطعوش، التوفيق درويش، "إدارة المعرفة بين الفكر السوسيولوجي والممارسات التنظيمية" مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 30، 2024.
44. مفلح بن حامد السلمي، " المدخل الإداري لمكافحة الاتجار بالأشخاص: إدارة المعرفة نموذجا"، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 2، العدد 40، 2024.
45. ميشيل دوباوا، "Gestion Intelligente: Adaptation, Analyse et Prévision", Éditions du Savoir, Première édition, Paris, 2024.
46. وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد ، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2021.

47. الجريدة الرسمية رقم 70 المؤرخة في 09 ربيع الثاني 1442 هـ الموافق ل 25 نوفمبر 2020.

48. Boukalkoul, El-Hadi. "**Businesses 4.0 and Management in the Era of Digital Transformation and Artificial Intelligence – Challenges for the Algerian Enterprise**", ResearchGate, 2022
49. Laux, F., "**Database Technology Evolution**", ResearchGate, 2022
50. OECD, "**Data-Driven Government: Challenges and Opportunities**", OECD, 2024.
51. Public Sector Network, "**Navigating the Challenges of Digital Transformation in Government**", Public Sector Network, 2023
52. Sharma, A., & Gupta, R., "**Overcoming Barriers in Implementing Database Systems in Public Administration**", Journal of Public Sector Innovation, 12(4), 2025.
53. Shubin, T., & Cinamma, C., "**Database and Modern Database Technology**", ResearchGate, 2025
54. Singh, M., & Khan, I., "**Data Privacy Challenges in Public Sector Data Management**", International Journal of Information Technology, 21(5), 2024

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
إستمارة إستبيان حول موضوع:

الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر
دراسة حالة " الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية " _ عين تموشنت _
NESDA AIN TEMOUCHENT

تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحوه جزءا من وقتكم، و كلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه، إن الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع أداة للقياس تستخدم في مذكرة ماستر تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، بعنوان "الإدارة الذكية للمؤسسات العامة في الجزائر".
يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

إعداد الطلبة :

- ✓ رحيلة بلحوال
- ✓ بلغزالي رضا

الجزء الأول: البيانات الشخصية

المستوى التعليمي:

جامعي	ثانوي	ابتدائي / متوسط

نوع النشاط بالوكالة:

أخرى... وضح..	رئيس مصلحة	مدير

سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التحديات التي تواجه NESDA في تحسين الأداء						
1	تعمل الوكالة على تحسين أداؤها؟					
2	تبنت الوكالة أدوات التسيير الحديثة؟					
3	تعمل الوكالة على ترشيد مواردها المختلفة؟					
4	مستويات الاتصال الداخلي و الخارجي للوكالة فعالة؟					
5	يتم تقييم أداء الوكالة بشكل دوري؟					
6	استخدام التكنولوجيا في الوكالة يتم بشكل كافٍ؟					
7	هناك التنسيق بين أقسام المؤسسة					
المحور الثاني: تقييم الوضع الحالي للإدارة في NESDA						
8	تتوفر مستويات من اللامركزية في اتخاذ القرارات؟					
9	الإجراءات الإدارية المتبعة في الوكالة تساهم في تسريع إنجاز المهام					
10	هناك إجراءات معقدة يمكن تبسيطها					
11	تتم اتخاذ القرارات بمشاركة الموظفين في الوكالة؟					
12	تتميز إجراءات العمل في الوكالة بالمرونة؟					
13	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات موجودة كافية لدعم الإدارة					
14	الإجراءات الإدارية الحالية تعد كافية للتحقق من أداء الموظفين					
المحور الثالث: تطبيق الإدارة الذكية في NESDA: التحديات والفرص						
15	أن تطبيق الإدارة الذكية يمكن أن يحسن الأداء في الوكالة					
16	هناك تحديات يمكن أن تواجه الوكالة في تطبيق الإدارة الذكية					
17	تعتمد الوكالة على التكنولوجيات الحديثة في تحسين أداؤها؟					

				هناك فرص يمكن الاستفادة منها لتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي داخل الوكالة	18
				تتوفر الوكالة على فرص للتدريب أو دورات تخصصية للموظفين لتعلم كيفية استخدام الأدوات الذكية	19
				توجد بنية تحتية تقنية في الوكالة قادرة على دعم تطبيق الإدارة الذكية	20
				يمكن تحسين قدرة الوكالة على الاستفادة من البيانات في اتخاذ قرارات أكثر دقة	21
				تتوفر الوكالة على بنية تحتية و قواعد بيانات لدعم تطبيق الإدارة الذكية؟	22

