وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا والفلسفة

تأثير الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة والمستخدمين بالمؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبين :
- طوبال صغير هاشمي
- زبيري طريق

تحت إشراف الأستاذ :
- كلوشي مصطفى

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهـــــــــــداء

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني وأمدني القدرة والإرادة والصبر لإتمام هذا البحث المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى

والدتي الكريمة، رحمها الله في الدنيا والآخرة، سائلا الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها وأن يرحمها ويغفر لها

الوالد حفظه الله و رعاه

إلى زوجتي التي تدعمني و تساهمني

إلى أبنائي آلاء ،إسراء، معاذ عبد الحق و معتز عبد الخالق

إلى اخوتي و أخواتي و أخص بالذكر محمد، و إلى كل من يحمل اسم عائلة طوبال صغير

و عائلة محي الدين

إلى أخي و زميلي في المشوار الدراسي زبيري طريق

الطالب:

طوبال صغيرهاشمي

الإهـــــــــداء

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني وأمدني القدرة والإرادة والصبر لإتمام هذا البحث المتواضع، والذي

أهدي ثمرة جهدي إلى

الوالدين الكريمين رحمهم الله في الدنيا و الآخرة

إلى زوجتي الكريمة

إلى اخوتي و أخواتي و أولادهم، و إلى كل من يحمل اسم عائلة زبيري و عائلة عبادي

إلى أخي و زميلي في المشوار الدراسي طوبال صغير هاشمي

الطالب:

زبيري طريق

كلمة شكر

إن الشكر لله نحمده ونشكره، تفضل علينا بنعمة العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عز وجل.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف " **كلوشي مصطفى** " الذي بفضله إكتشفنا و تذوقنا حقيقة العلوم الاجتماعية و أهميتها في بناء و نهضة الأمم و نشكره أيضا لمتابعة مراحل عملنا بكل عناية وجد و على نصائحه سواءا في المشوار الدراسي أو في إعداد المذكرة، كما نشكره على التأطير ومساعدته وإهتمامه وبالأخص حسن الإستقبال و الكلام الراقي.

و كذلك الأساتذة الذين التمسنا فيهم الإخلاص نذكر من بينهم لا على سبيل الحصر الأستاذ شريف صديق و الأستاذة صغير جميلة

كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى كافة الأساتذة المؤطرين والإداريين أثناء هذا المشوار الذي دام خمسة سنوات بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية- المدية-.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع مسؤولي وموظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة يحيى فارس بالمدية على المساعدة المقدمة ، وتهيئتهم لنا الأجواء المناسبة للدراسة قدر المستطاع.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وإلى كل من عرفناهم خلال هذا المشوار.

والحمد لله رب العلمين

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية الإدارة والمستخدمين بالمؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط. وقد تم تبنّي **المنهج الكيفي** نظرًا لقدرته على تحليل الظواهر الاجتماعية في سياقها الطبيعي، مع التركيز على التفاعلات والسلوكيات التنظيمية المرتبطة بتحول نمط العمل الإداري في ظل الرقمنة.

اعتمدت الدراسة على **أداتي المقابلة شبه الموجهة والملاحظة المقصودة** لجمع البيانات من عينة مكونة من ثمانية موظفين ينتمون إلى مصالح مختلفة داخل المديرية، بما في ذلك الإعلام الآلي، الأجور، الموارد البشرية، التكوين، والوسائل العامة. هدفت المقابلات إلى استخراج تصورات وتجارب الموظفين حول تأثير الرقمنة على أساليب القيادة وأنماط الاتصال، بينما مكنت الملاحظة من توثيق سلوكيات العمل الفعلية والتفاعل مع الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات وتحسين الاتصال بين المصالح، خاصة من خلال اعتماد البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، مما أدى إلى تيسير التدفق المعلوماتي وتعزيز الشفافية.

من منظور **ماكس فيبر**، يُفهم هذا التحول كمؤشر على إعادة بناء البيروقراطية وفق منطق أكثر عقلانية وإجرائية، حيث تنتقل القيادة من النمط التسلطي القائم على السلطة الشخصية إلى نمط مؤسس على المعايير الرقمية والرقابة التقنية. أما من منظور **ميشال كروزيه**، فالرقمنة تثير توترات تنظيمية، حيث يُظهر بعض الموظفين مقاومة ناتجة عن خشيتهم من فقدان "هامش حريتهم"، ما يعكس صراعًا داخليًا على السيطرة على موارد القرار والمعلومة.

وبالتالي، فبينما أظهرت الرقمنة قدرتها على تحديث أسلوب القيادة وأساليب الاتصال، إلا أن نجاحها يظل مشروطًا بتغيير الثقافة التنظيمية وتجاوز أشكال المقاومة الرمزية والإدارية.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة – البيروقراطية – الإدارة الجزائرية – القيادة التشاركية – الاتصال الشبكي

Study summary (English Version)

This study aims to analyze the impact of digitization on bureaucracy in Algerian public administration, through a field study conducted at the Directorate of Administration and Personnel within the Public Company for Road Works of the Center. A **qualitative approach** was adopted due to its capacity to analyze social phenomena in their natural context, with a focus on organizational interactions and behaviors related to the transformation of administrative work patterns under the influence of digitalization.

The study relied on **two main data collection tools: semi-structured interviews and direct observation**. The interviews were conducted with a purposive sample of eight employees from various departments within the directorate, including IT, payroll, human resources, training, and general means. The interviews aimed to extract perceptions and experiences regarding the impact of digitalization on leadership styles and communication patterns, while the observation helped document actual work behaviors and interactions with digital systems within the institution.

The findings indicate that digitization contributed to **speeding up administrative procedures and improving interdepartmental communication**, especially through the use of internal email systems and digital platforms, which facilitated information flow and enhanced transparency.

From **Max Weber's perspective**, this transformation is seen as an indication of the reconstruction of bureaucracy based on a more rational and procedural logic, where leadership shifts from a traditional authoritarian model to one grounded in digital standards and technical oversight. From **Michel Crozier's viewpoint**, however, digitalization introduces organizational tensions, as some employees display resistance out of fear of losing their "margin of autonomy," revealing internal struggles over control of decision-making and access to information.

Thus, while digitalization has shown potential in modernizing leadership and communication practices, its success remains **conditional on transforming the organizational culture and overcoming symbolic and structural forms of resistance**.

Keywords:

Digitization – Bureaucracy – Algerian Public Administration – Participative Leadership – Networked Communication

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	
الجانب النظري	
الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة	
1. أسباب اختيار الموضوع	**01**
2. أهمية وأهداف الدراسة	**01**
3. الإشكالية	**02**
4. الفرضيات	**03**
5. تحديد المفاهيم	**04**
6. المنهج المستخدم و تقنيات البحث	**10**
7. الدراسات السابقة	**11**
8. المقاربة النظرية	**14**
الفصل الثاني : البيروقراطية	
تمهيد	**16**
1. مفهوم البيروقراطية	**16**
2. المبادئ الرئيسية للبيروقراطية العقلانية	**17**
3. تاريخ الأنظمة البيروقراطية	**18**
4. البيروقراطية عند ماكس فيبر	**21**
5. خصائص البيروقراطية	**27**
6. مزايا و سلبيات البيروقراطية	**29**
خلاصة الفصل	**30**
الفصل الثالث :الرقمنة	
تمهيد	**33**
1. ماهية الرقمنة	**33**
2. تطور مفهوم الرقمنة في الفكر التنظيمي والسوسيولوجي	**33**
3. خصائص البنيوية والسوسيولوجية للرقمنة	**34**
4. الرقمنة كأداة تنظيمية : من البيروقراطية الورقية إلى التنظيم الذكي	**35**
5. أهداف الرقمنة في المؤسسات العمومية و علاقتها بالعقلانية	**36**
6. الرقمنة و القيادة	**37**

7. الرقمنة والاتصال التنظيمي	38
8. المداخل النظرية لدراسة التنظيم البيروقراطي في ظل الرقمنة	39
خلاصة الفصل	40
الجانب الميداني	
الفصل الرابع :الدراسة الميدانية	
تمهيد	41
1. المجال المكاني والزماني للدراسة	41
2. أدوات جمع البيانات	45
3. خصائص العينة	46
4. عرض وتحليل بيانات البحث الميداني	47
5. اختبار الفرضيات	63
6. النتائج العامة و التوصيات	64
7. اقتراحات لتحسين أداء إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية في سياق الرقمنة	68
8. آفاق البحث المستقبلي	68
خلاصة الفصل	69
خاتمة	70
قائمة المراجع	72
الملاحق	

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان	الصفحة
01	الخصائص السوسيومهنية لمجتمع البحث	46
02	العبارات الدالة الخاصة بالفرضية الأولى البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء	54
03	العبارات الدالة الخاصة الفرضية الثانية: الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .	61

فهرس الأشكال		
الرقم	عنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لأشغال الطرق للوسط	75

مقـــــدمة

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل التطورات التكنولوجية المتسارعة، التي مست مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والإدارية، ما جعل الرقمنة تتبوأ مكانة مركزية في سياسات التحديث الإداري في العالم . وقد أصبحت إدارة المؤسسات مطالبة بمواكبة هذه التغيرات من خلال تبني أدوات وتقنيات رقمية تضمن الفعالية، الشفافية، وسرعة الأداء.

و في السياق الجزائري، أضحت الرقمنة خياراً استراتيجياً لمواجهة الإشكالات البيروقراطية المتراكمة، التي طالما عرقلت سير المرفق العام وأثرت سلباً على العلاقات داخل المنظمات .ومع ذلك، فإن عملية التحول الرقمي تصطدم بواقع تنظيمي وثقافي معقد، يتجسد في هيمنة النمط البيروقراطي التقليدي القائم على الهرمية، الإجراءات الصارمة، والتواصل الرسمي المغلق.

إن البيروقراطية، كما صاغها ماكس فيبر، هي نمط عقلاني-قانوني لتنظيم الإدارة، يقوم على التخصص، التقسيم الوظيفي، والتراتبية .غير أن هذا النموذج، رغم فعاليته النظرية، غالباً ما يتحول في الواقع إلى جهاز جامد، مقاوم للتغيير، خاصة حين تتسم القيادة الإدارية بالسلطوية، ويكون الاتصال محصوراً في قنوات رسمية تعيق التفاعل والتنسيق.

في هذا الإطار، تكتسي دراسة تأثير الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية أهمية خاصة، لا سيما من خلال تحليلها من زاويتي القيادة والاتصال، لما لهما من دور حاسم في تيسير أو تعطيل عملية التغيير التنظيمي .فالرقمنة لا تؤثر فقط على الأدوات والإجراءات، بل تمتد إلى إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية، آليات اتخاذ القرار، وأسلوب القيادة، كما تعيد صياغة طرق التواصل داخل الإدارة ومع المحيط الخارجي.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع البيروقراطية في الإدارية الجزائرية بشكل عام و البيروقراطية في إدارة المؤسسة العمومية بشكل خاص في ظل التحول الرقمي، من خلال بحث ميداني في مديرية الإدارة والمستخدمين للمؤسسة العمومية لأشغال الطرق للوسط، ولدراسة هذا الموضوع إعتمدنا على خطة البحث تنقسم إلى أربعة فصول رئيسية، خصصنا أولها للجانب المنهجي، يليه فصل نظري حول مفهومي االبيروقراطية ، ثم فصل ثالث حول مفهوم الرقمنة، وفصل رابع للدراسة الميدانية وتحليل البيانات، لنختتم أخيرا بالنتائج العامة والتوصيات.

الجـــانب النظري

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

المبررات الذاتية :

ترجع رغبتنا في دراسة هذا الموضوع لاننا وجدنا انه احسن المواضيع المطروحة والتي تمزج بين المشاكل التقليدية والحلول العصرية كما اننا معنيان بالتحول الرقمي سواءا في الجانب الاهتمامات العامة او الجانب المهني ولاننا ندرك ان هناك ضرورة اسراع وتيرة التحول الرقمي لما نلاحظه من سرعة التطور لدى الدول الغربية ثم اننا نجد في البيروقراطية جوانب ايجابية وعلى قناعة ان العنصر البشري هو من يسبب بروز السلبيات قبل الايجابيات لهذا نرى في الرقمنة عنصر منقذ للبيروقراطية المثالية لفيبر التي تحتاج الى ضبط ادوات جديدة عصرية لعملها.

المبررات الموضوعية :

اولا الموضوع علمي ويمكن الالمام به عبر خلفيات نظرية والاعتماد على منهج امبريقي فهو موضوع قابل للدراسة الميدانية ولا يتطلب امكانيات كبيرة حسب المستوى الاكاديمي الذي ننتمي اليه .

كما ان نقص الدراسات السوسيولوجية في الموضوع خاصة بعد تطور انماط القيادة والاتصال في المؤسسات تحتم على الباحثين السوسيولوجيين من التطرق لهاته المواضيع لان الدراسات التي هي متوفرة غالبا ما تكون دراسات تخص المناجمنت الادارة والتسيير وكذا الاقتصاد وكل هاته الاختصاصات تركز غالبا على البعد الاقتصادي والاثر التنظيمي و تغفل البعد الثقافي للمؤسسة والتغيرات الاجتماعية المصاحبة له كما ان ادوات وزوايا الدراسة تختلف تماما بدءا من الخلفيات النظرية الى التقصى الميداني.

2. أهمية وأهداف الدراسة

يعتبر موضوع البيروقراطية موضوع ذو اهمية علمية خاصة للباحث السوسيولوجي كون دراسته تسهم في توضيح الفرق بين البيروقراطية والتنظيم الاداري وبادراج دراسة اثر الرقمنة التي اصبحت عنصرا من عناصر الثقافة المجتمعية وعنصرا طارئا على المنظمات والمؤسسات العمومية والخاصة يمكن ان نستفيد عبر الرقمنة من بعض خصائص البيروقراطية الفيبرية وتخليص هاته الاخيرة من سلبياتها خاصة فيما يتعلق بالعملية الاتصالية ونموذج القيادة فنصل الى تنظيمات تتسم بالمرونة في التسيير و سرعة الاداء وعقلنة متزنة ومتحكم فيها.

وكذالك من بين الاهداف المهمة للدراسة المشاركة في برامج الدولة الضخمة في تعميم استعمال الرقمة في المؤسسات العمومية والخاصة عن طريق تنويع الزوايا المستهدفة للخروج من مرحلة الشق الاقتصادي والبيئي للرقمنة و بالقضاء على التعاملات الورقية وارساء مبادئ الشفافية الى زاوية الحوكمة والتسيير العصري للمؤسسات .

3. الإشكالية

شهدت ادارة المؤسسات العمومية في الجزائر خلال السنوات الاخيرة تحولات متسارعة بفعل تبني سياسات التحول الرقمي ،وقد اصبح الحديث عن رقمنة الادارة من اولويات السياسات العمومية ، باعتبارها مدخلا لتحقيق الشفافية ، تبسيط الاجراءات ، ومحاربة الفساد الاداري ، غير ان هذه الرهانات تصطدم في الواقع بجملة من التحديات البنيوية ، تتعلق بالبنية البيروقراطية العميقة للمؤسسات العمومية ذات إجراءات إدارية منها على حد سواء، والتي تتصف بالجمود التعقيد الاجرائي والمركزية المفرطة.

ان البيروقراطية حسب تصور "**ماكس فيبر**" تمثل نموذجا مثاليا "**لعقلنة التنظيم** "، وانه لا غنى عنها في إطار الدولة الرسمية بإعتبارها الشكل التنظيمي الذي يعبر عن العقلنة تمامًا، فالخيار الوحيد هو الخيار بين البيروقراطية والهواية في مجال الإدارة. ومع ذلك، فهو يؤكد أن الهيمنة البيروقراطية غير المقيدة تشكل خطرا على الحرية الشخصية،وهو يخشى أن تؤدي إلى الحد من استقلالية الناس وقمع الحريات الفردية من خلال مضاعفة القواعد التي تحاصر الفرد في" قفص فولاذي "يتلاعب به مجموعة من البيروقراطيين الذين يعملون في السر، .ولهذا السبب يدعو فيبر إلى إيجاد ثقل موازن لهذه الهيمنة .وقد اشار ميشال كروزي في دراسته للبنى التنظيمية الى ان البيروقراطية ليست مجرد قواعد مكتوبة بل هي ايضا علاقات قوى و استراتيجيات افراد داخل التنظيم تتجلى من خلال التحكم في المعلومة ، التموقع داخل الشبكات الادارية ومقاومة التغيير.

من هذا المنظور طرحت الرقمنة نفسها كعنصر خارجي طارئ يهدف الى تحديث الادارة وتخليص البيروقراطية من مساوئها، لكن يبقى خطر احتواء هذا العنصر الجديد من طرف البيروقراطية نفسها. في هذا السياق تتعاظم اهمية دراسة مدى تاثير الرقمنة على البيروقراطية ليس من زاوية التكنولوجيا والاجراءات بل من زاوية العلاقات التنظيمية الداخلية وخاصة مايتعلق بانماط القيادة واشكال الاتصال التنظيمي اللذان يعدان اساس انطلاق العقيدة البيروقراطية الفيبرية.

وعلى هذا الاساس سنحاول من خلال دراستنا هاته ان نحاول ان نجيب على الاشكالية المركزية التالية:

هل اثرت الرقمنة على البيروقراطية التقليدية، من خلال بعدي الاتصال والقيادة؟

ولمعالجة هاته الاشكالية سيتم الانطلاق من التساؤل الفرعي التالي:

هل تساهم الرقمنة في خلق أنماط قيادة وأساليب إتصال فعالة ؟

4. الفرضيات

تعد الفرضيات إجابات مبدئية لتساؤلات الإشكالية و التي تكون مشتقة من التساؤل العام و التساؤلات الفرعية، و يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاث الآتية: التصريح، التنبأ، و هي وسيلة للتحقق الإمبريقي [1].

بناءً على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات العلمية المترابطة، والتي تسعى إلى تفسير العلاقة بين الرقمنة والبيروقراطية من زاويتي القيادة والاتصال، كما يلي:

الفرضية الأولى: البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء التحول الرقمي.

الفرضية الثانية: الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .

هذه الفرضيات تهدف إلى اختبار مدى تأثير الرقمنة على البيروقراطية التقليدية من زاوية نمط القيادة وأسالوب الاتصال ، مع الأخذ في الاعتبار التحديات البنيوية التي تواجهها المؤسسات العمومية.

[1] - موريس، أنجرس. **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية-**.ترجمة بوز يد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر، 2006، ص151.

[2] - مصلح، الصالح. **قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية.** ط1. دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع،1999، ص351.

5-تحديد المفاهيم

المفاهيم التي يمكن أن نستخرجها من خلال هذه الدراسة هي كالتالي: البيروقراطية ببعديها القيادة و الإتصال و الرقمنة ، الإدارة ، رقمنة العمليات الإدارية ، التواصل الرقمي والإعلام الإداري

1-5 البيروقراطية

البيروقراطية عند ماكس فيبر هي "نموذج مثالي" مرتكز على نظام قانوني قوي، لا غنى عنه لبناء دولة رأسمالية عصرية "فليست الدولة هي التي تخلق البيروقراطية انما البيروقراطية والقانون هما الذين يسهمان في تكون الدولة "[1].

هي نموذج للهيمنة من النوع العقلاني وغير الشخصي الضروري لعمل المجموعات عندما تصل إلى حجم وتعقيد المجتمعات الكبيرة و يمارسها صاحب السلطة لأنها قد فوضت إليه كجزء من وظيفته وليس بفضل كاريزمته الشخصية أو أسلافه،[2] يتوافق هذا النوع من الشرعية مع شكل من أشكال التنظيم يسميه ماكس فيبر البيروقراطية.

كما يعتبرها "الوسيلة الخاصة لتحويل الفعل في جماعة الى الفعل في مجتمع عقلاني ومنظم ، وينسب إليها القدرة على تعديل الأوامر والأشياء من الخارج، عبر "وسائل تقنية"، وتغيير الرجال عن طريق تعديل الظروف المناسبة لتكيفهم و رفع قدراتهم للتكيف مع العالم الخارجي من خلال تحديد الغايات والوسائل بشكل عقلاني"[3]

وبالتالي هي تمثل الإجراء الرئيسي في الترشيد المستمر للعالم الغربي كونها الوسيلة الأكثر عقلانية لممارسة السيطرة الحتمية على البشر، والطريقة الأكثر عقلانية وكفاءة لتنظيم النشاط البشري ليشمل أي نظام يُدار من قِبل موظفين مؤهلين وفقًا لمبادئ توجيهية مضبوطة.

وبالنسبة لجوليان فرويد (مترجم أعمال فيبر) البيروقراطية هي الاستخدام الأكثر شيوعًا للهيمنة القانونية البيروقراطية حسب ميشال كروزييه هي منظمة مشلولة بسبب كثرة الإجراءات[4]وهي حوكمة عن طريق "المناصب"، أي عن طريق جهاز دولة يتألف من مسؤولين معينين وغير منتخبين، ومنظمين بشكل هرمي ويعتمدون على سلطة ذات سيادة.

[1] *Patrice Duran le-pouvoir-de-la-bureaucratie article Publié le mercredi 17 janvier 2024 franceculture du podcastEntendez-vous l'éco ?*

[2] *Philippe bernoux - La sociologie des organisation- Initiation theorique suivie de douze cas pratiques- edition du seuil 2009,P110*

[3] *Andreas Anter, Hinnerk Bruhns et Patrice Duran Max Weber et la bureaucratie , Trivium7 , 2010,P 20*

[4] *Lafaye Claudette. Sociologie des organisations.PAGE17 Paris, Armand Colin 2017*

إن السلطة البيروقراطية، بهذا المعنى، تعني سيادة القانون والنظام، ولكنها في الوقت نفسه تعني حكومة بدون مشاركة المواطنين[1]

البيروقراطية عند كروزييه عبارة عن حلقة مفرغة وبالتالي التنظيم البيروقراطي هو نظام تنظيمي غير قادر على تصحيح نفسه وفقًا لأخطائه حيث أصبحت اختلالاته من "العناصر الأساسية للتوازن" وهذا لا يعني ان التغيير مستحيل؛ ولكن سيتم ذلك من خلال الأزمات وليس عن طريق التكيف التدريجي.

. البيروقراطية، بهذا المعنى، هي نوع من الجمود الذاتي في التنظيم، فهو منظمة عتبة التنبيه للخلل فيها أو التدخلات التنظيمية تكون عالية[2].

2-5 القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين لتحقيق هدف مشترك، فالقائد يستخدم السلطة، لتوجيه أو إجبار الآخرين على اتخاذ إجراء ما وهي تتجاوز مجرد استخدام السلطة.

1-2-5 أسس القيادة

*ماكس فيبر ينطلق من مسألة أساس "السيطرة"، أي قبول الأفراد لقوة من يهيمن عليهم، هناك ثلاثة أنواع محتملة من الهيمنة: **الهيمنة العقلانية، والهيمنة التقليدية، والهيمنة الكاريزمية**. يعتمد هذا التصنيف على "الطابع المحدد للدافع الذي يأمر بالطاعة"، كما يوضح ذالك ريموند آرون[3].

والشرعية القانونية العقلانية أو البيروقراطية هي التي يتميز بها المجتمع الصناعي، وتُفرض السلطة الشرعية بموجب الإيمان بصحة الوضع القانوني والكفاءة المبنية على قواعد راسخة عقلانياً[4] وقد ذكر فيبر في كتابه الاقتصاد والمجتمع في الهيمنة الشرعية، بأن الحق يمكنه أن يوّجه صوب العقلانية في الغائية أو صوب العقلانية في القيمة أو الاثنتين معا [5]،فالقيادة بالنسبة لفيبر ليست القدرة على إكراه الفرد وابتزاز أفعال الخضوع بل هي قدرة معترف بها كشرعية من قبل المرؤوسين، فلكي تكون هناك سلطة لا يكفي أن يكون لدى القائد عدد معين من العقوبات تحت تصرفه وأن يكون قادراً على تطبيقها عندما يكون هناك رفض للطاعة بل من الضروري أن يقبل المرؤوسون هذا النظام من العقوبات وأن يعترفوا بشرعية هذا النظام.[6]

---

[1] *Eric Legouhy/ Gamma-Rapho -Michel Crozier- l'Encyclopaedia Universalis Articles PUBLIER LE 14-03-2009*

[2] *Michel Crozier Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris, Seuil, 1963, P257*

[3] Aron, Raymond. *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris: Gallimard, 1967, p. 587

[4] *Philippe bernoux,P112*

فيليب راينو ماكس ومفارقات، العقل الحديث ترجمة وتقديم محمد جديد، منشورات الاختلاف الطبعة الأولى،الجزائر،2009،ص 112

* ميشال كروزيه في نظريته التحليل الإستراتيجي ، يتطرق للقيادة انطلاقا من مفهوم السلطة فهو مفهوم رئيسي عنده إعتبارا من أن السلطة غاية عند كل الفاعلين في التنظيم ، ليس المقصود بالضرورة السلطة الظاهرة المتمثلة في المراكز الحساسة في التنظيم المكلفة بإصدار القرارات ، إنما يقصد بها قدرة تأثير كل فاعل حسب إستراتيجيته الخاصة على سير التنظيم وصناعة قراراته ، بمعنى أن السلطة تصنع ولا تمنح ، تصنع من خلال فعالية إجتماعية تنظيمية يحددها الفاعل أو الفاعلين وهي علاقة تبادلية لوضعية تنظيمية تتضمن هامشا من الشك أي حالة عدم اليقين فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة (أو نسبة من التأثير والتحكم) ، وتمثل هامش من حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض ، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الأخرون منه ، تتحقق هذه الإمكانية طالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لايتحكم فيها الأخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم.

ميشيل كروزير يعرف السلطة كالسيطرة على منطقة عدم اليقين في لعبة المجموعات، إن وجود هامش من عدم القدرة على التنبؤ يعد ميزة تكتيكية. اللاعب الذي تكون استراتيجيته معروفة ويمكن التنبؤ بها هو الأضعف [1]

عندما يكون كل شيء منظم، لم يعد هناك أي سلطة، كل أولئك الذين يسيطرون على حالة عدم اليقين ذات الصلة فيما يتعلق بهدف المنظمة يكون لديهم الفرصة لممارسة السلطة على أولئك الذين يعتمدون علي النتائج، للخبير سلطة بقدر ما لا يكون مجال خبرته غير معروف لدى الآخرين (هذا ما أسميه منطقة عدم اليقين ذات الصلة)[2]

*فريدبرغ في كتابه" Le pouvoir et la règle"يقول إن السلطة لا تعرف فقط بأنها القدرة على جعل الأمور تحدث، بل إنها تنظم العلاقات في المنظمة، وتضع القواعد[3].

بالنسبة لكروزير وفريدبرغ السلطة هي الثقة التي نضعها في شخص ما، سواء كان في منصب هرمي أولا ام لا ، فنقوم بإتباع أمره أو نصيحته ولقد ميزا بين أربعة أنواع من مصادر القوة في المنظمات والتي تتوافق مع أنواع مختلفة من مصادر عدم اليقين[4] .

المصدر الأول: هو الخبرة أو الكفاءة أو التخصص الذي قد يكون من الصعب استبداله.

المصدر الثاني : السيطرة على العلاقات بين المنظمة وبيئتها ، قد يكون للجهات الفاعلة داخل المنظمة روابط مميزة مع جهات فاعلة خارج الشركة فتأتي القوة من رأس المال العلائقي الذي يتمتع به الممثلون مع مختلف شرائح المجتمع والذي يمكن للشركة استخدامه.

[1] *Reynaud Jean-Daniel. Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique persse Revue française de sociologie, 1964, P 338*
[2] *Christophe Premat et Michel Crozier Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier. -Sens public -août 2024*
[3] Friedberg, Erhard. *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. Paris: Le Seuil, 1997, P 32
[4] *Michel Crozier, Erhard Friedberg. L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective, Le Seuil, Paris, 1977,P71*

المصدر الثالث: إتقان الاتصالات الداخلية، لكي يتمكن الموظف من القيام بهذه المهام والوظائف على النحو الصحيح، يحتاج إلى معلومات تأتي من مناصب أخرى يشغلها أفراد آخرون، وفجأة، أصبح لدى هؤلاء الأفراد الآخرين السلطة ببساطة من خلال المكان الذي يشغلونه في شبكة اتصالات معينة.

المصدر الرابع: استخدام القواعد التنظيمية العامة، اي قواعد عمل المنظمة، على سبيل المثال قواعد التقدم والترقية من يملك مصادر القوة الأربعة لديه القوة الأكبر في المنظمة، لذلك فإن الشخص الذي يسيطر بشكل أفضل على حالة عدم اليقين في المنظمة من خلال مهاراته وشبكة علاقاته واتصالاته الداخلية ومن خلال استخدام القواعد التنظيمية هو الذي يمتلك أعظم موارد القوة

*بيل غيتس يقول ان القادة هم أولئك الذين يعرفون كيفية تمكين الآخرين من السلطة- أظهر للناس المشاكل ثم أظهر لهم الحلول، سوف يتحفزون للعمل

3-5 الاتصال:

يؤكد فيبر على أهمية التواصل الرسمي، وتجنب القنوات غير الرسمية التي قد تؤثر على اتساق المنظمة وفعاليتها. ويكون الاتصال رأسي تتدفق المعلومات في تسلسل هرمي، من الأعلى إلى الأسفل، اي سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار لضمان التحكم الفعال وتنسيق الإجراءات.

يتم وضع القواعد والإجراءات كتابيًا لتجنب سوء التفسير لضمان التطبيق الموحد وتجنب التفسيرات الذاتية.

لم يعد التواصل من شخص إلى شخص، بل من محطة عمل (أو وظيفة) إلى محطة عمل. إن الإشارات المتبادلة وظيفية، ومحايدة عاطفياً، والهدف من التواصل عملي، أي أنه يهدف إلى إحداث تأثير. يتم توجيه الشخصية، ولم تعد تعبر عن نفسها؛ إن صاحب المنصب هو الذي يعبر من خلال قنوات الاتصال المطلوبة، وبالأسلوب المعتمد وباستخدام اللغة المناسبة وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار.[1]

بالنسبة لكروزيه الاتصال داخل المؤسسة ليس مجرد تبادل للمعلومات بطريقة رسمية ومنظمة ، بل هو أيضًا عملية بناء القوة والسيطرة.

التواصل هو أكثر بكثير من مجرد نشاط إنساني، فهو هندسة اجتماعية تهدف إلى إضفاء الشرعية على أولئك الذين يشغلون مناصب السلطة من خلال تلطيف علاقات القوة.

[1] *Alex Mucchielli ,Rôles Et Communications Dans Les Organisations, Esf Edition ,1991,P12*

4-5 الرقمنة

- **المفهوم السوسيولوجي:**

الرقمنة هي تحوّل اجتماعي وتقني يتمثل في إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، مما يؤدي إلى إعادة تنظيم التفاعلات والعلاقات داخل المنظمات، ويؤثر على أنماط السلطة والمعرفة والتواصل[1]

- **المفهوم الإجرائي:**

هي عملية استخدام التكنولوجيات الرقمية (مثل البرمجيات، الإنترنت، قواعد البيانات) في تنفيذ الوظائف الإدارية، ويتم قياسها من خلال توفر أدوات رقمية، نسبة اعتماد الإدارة على التكنولوجيا، ومستوى استعمال المنصات الإلكترونية في العمل اليومي.

5-5 الإدارة

- **المفهوم السوسيولوجي:**

الإدارة في علم الاجتماع التنظيمي هي نسق من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تنظم تفاعل الأفراد داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويشمل ذلك التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة[2]

كما تُعرَّف الإدارة على أنها **الهيكل التنظيمي الذي يُشرف على العمليات ويوجّه العاملين ويتخذ القرارات**، ويتم قياسها من خلال عدة مؤشرات مثل: تسلسل السلطة، أساليب اتخاذ القرار، ونمط توزيع المهام. ويُعد **هنري فايول** من أوائل من قاموا بتحديد الوظائف الأساسية للإدارة، وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، والرقابة[3]. وقد اعتبر أن الإدارة ليست ملكًا حصريًا لفئة معينة، بل هي وظيفة يمكن تعلّمها وتطبيقها في جميع أنواع المؤسسات.

- **المفهوم الإجرائي:**

هي الهيكل التنظيمي الذي يُشرف على العمليات الإدارية ويتخذ القرارات ويُوجه العاملين، ويتم قياسها عبر هيكل الصلاحيات، أساليب اتخاذ القرار، ونمط توزيع المهام.

---

[1] Castells. M, *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell,2010,P152

[2] Crozier.M, (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Seuil,1963 , P 49

[3] Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1916, P 20

6-5 رقمنة العمليات الإدارية

- **المفهوم السوسيولوجي:**

تمثل رقمنة العمليات الإدارية انتقال الإدارة من نموذج تقليدي بيروقراطي إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مما يُحدث تحولات في التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسات، ويُعيد تشكيل أدوار الأفراد [1]

- **المفهوم الإجرائي:**

يقصد بها اعتماد تقنيات رقمية في تنفيذ المهام الإدارية اليومية كالأرشفة الإلكترونية، أتمتة الإجراءات، واستخدام نظم المعلومات الإدارية، ويتم قياسها عبر مؤشرات مثل نسبة المعاملات المؤتمتة، ونسبة الملفات الرقمية.

7-5 التواصل الرقمي والإعلام الإداري

- **المفهوم السوسيولوجي:**

هو شكل من أشكال الاتصال المؤسسي الذي يعتمد على التكنولوجيا الرقمية لنقل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمات، ويؤثر على أنماط السلطة، التفاعل، ومظاهر الشفافية [2]

- **المفهوم الإجرائي:**

هو استخدام وسائل الاتصال الرقمية (البريد الإلكتروني، المنصات الإدارية، تطبيقات المحادثة) لتبادل المعلومات والتوجيهات داخل المؤسسة، ويتم قياسه من خلال تكرار استخدام الوسائل الرقمية، سرعة الاستجابة، ومعدل استخدام القنوات الرسمية الرقمية.

[1] Tapscott. D, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw,1996, P76
[2] Giddens. A, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press,1990

6-المنهج المستخدم و تقنيات البحث

1-6 المنهج المتبع :

المنهج هو الأسلوب المنظم الذي يتبعه الباحث لجمع البيانات وتحليلها بغرض فهم ظاهرة معينة أو تفسيرها وفقًا لمجموعة من القواعد والخطوات العلمية. ويُعدّ اختيار المنهج خطوة أساسية تحدد طبيعة المقاربة المعتمدة في البحث، سواء كانت كيفية أو كمية أو مختلطة[1].

فمن طبيعة الموضوع و سؤال البحث الرئيسي حدد نوع الدراسة و التي بدورها حددت لنا نوع المنهج المتبع و هو **المنهج الكيفي**.

تم اعتماد المنهج الكيفي في هذه الدراسة نظرًا لطبيعة الموضوع الذي يتطلب فهمًا عميقًا لتجربة الرقمنة داخل الإدارة ، كما يعيشها الموظفون ويتفاعلون معها. فالظاهرة المدروسة ليست قابلة للقياس الكمي بقدر ما تحتاج إلى تحليل دلالي وسياقي لما يُعبّر عنه الفاعلون داخل التنظيم.

ويُعتبر هذا المنهج الأنسب لتحليل الممارسات التنظيمية، وتفسير المعاني المرتبطة بها، خاصةً في ظل التحولات الرقمية التي تمس البُعد الثقافي والبشري في المؤسسة.

2-6 تقنية البحث :

تقنية البحث هي مجموعة الوسائل التي يستخدمها الباحث في الميدان لجمع المعطيات المتعلقة بموضوعه، وتُختار هذه الوسائل حسب نوع الظاهرة وطبيعة الأسئلة المطروحة[2]

يؤكد **موريس انجرس** أن هذه التقنيات – كالمقابلة، والملاحظة، وتحليل الوثائق – لا تُستخدم بشكل آلي، بل يجب أن تتماشى مع الإطار المنهجي العام وخطة البحث، وأن تُوظف بدقة في السياق الميداني لفهم الواقع كما يعيشه الفاعلون.

فمن طبيعة الإطار المنهجي حددت لنا تقنية البحث و هي المقابلة **فتقنية المقابلة شبه الموجهة** تتيح هامشًا واسعًا للتفاعل مع المبحوثين، وتمكن من **استكشاف آرائهم وتصوراتهم وتجاربهم بشكل مرن وعميق**، دون التقيد بأسئلة مغلقة أو محددة مسبقًا بشكل صارم ،بالإضافة إلى **تقنية الملاحظة بالمشاركة** لفهم سلوكيات و تفاعلات الأفراد دون تدخل مباشر أو تأثير من الباحث.

---

[1] عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، محمد، *مناهج البحث العلمي: قواعد ومهارات*، عمان،دار الفكر،2010 ، ص 35

[2] موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية-.ترجمة بوز يد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر، 2006، ص119.

الدراسات السابقة

دراسات جزائرية

1-أثر الرقمنة على الإدارة العمومية في الجزائر

- تناولت هذه الدراسة رقمنة مكونات الإدارة العامة كالأرشفة الإلكترونية للوثائق (الحالة المدنية، جواز السفر، البطاقة البيومترية...) ضمن برنامج الحكومة الإلكترونية الجزائرية .
- أظهرت تحوّلًا مهمًا نحو تقليص الأوراق والإجراءات البيروقراطية التقليدية، وزيادة الكفاءة ومرونة وسرعة الأداء الإداري.

2- دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية – بريد الجزائر/ورقلة

- رسالة دكتوراه من جامعة تلمسان درست تأثير الرقمنة على الهيكل التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية .
- ركّزت على كيفية تحول التنظيم الداخلي وتوزيع الأدوار الوظيفية مع اعتماد نظم تخطيط موارد المؤسسات الرقمية (ERP) ومنصات التواصل الداخلي.

دراسات اجنبية

دراسة عربية (مستوى دولي)

1-استراتيجية المجتمع الرقمي في العالم العربي(2024) Ayad Al-Ani

- دراسة عربية تحليلية حول التحول الرقمي في العالم العربي وأثره على البُنى، وقد تناولت دور السلطة والسيطرة الرقمية ضمن الأنظمة البيروقراطية .
- تتناول العلاقة بين الرقمنة والسياسات الرسمية، مع دراسة حالة مبادرات "المدينة الذكية" كمجالات تجريبية للتحول.

دراسات غربية

1-**الاتجاهات الرقمية وبناء الهيكل التنظيمي**: Digitalization trends and organizational structure

- بحث تحليلًا كيف تؤدي الرقمنة إلى تحولات في البنية التنظيمية، من نمط بيروقراطي تقليدي إلى هياكل "ما بعد البيروقراطية"، مع القدرة على التكيف الديناميكي .

- يؤسس هذا الإطار لفهم بُعد القيادة والتحكم، ويبيّن كيف يتم توزيع السلطة والتفاعل في المنظمات الرقمية.

2-التأثير الفعلي لأدوات الحكومة الرقمية على عمل البيروقراطيين عند المستوى الميداني

- دراسة غربية حديثة حول كيف تؤثر الأدوات الرقمية على القرارات اليومية للبيروقراطيين في مستوى التنفيذ(street-level bureaucrats) ، مثل في دول الخدمات الاجتماعية .
- أثبتت أن الرقمنة لا تلغي البيروقراطية بل تعدل في معماريتها وتدخّل الأفراد في اتخاذ القرارات الإدارية.

3- التحول الرقمي و الإضطراب التنظيمي Digital Transformation and Organizational Restlessness

نُشرت في سبتمبر 2024، والتي تناولت تجربة وزارة الدفاع الألمانية، حُدّدت **ثلاثة مصادر رئيسية لإضطرابات التنظيم** (organizational restlessness)تؤثر سلبًا على تحول الرقمنة المستدام داخل البيروقراطية و هي :

1- الإلزام بالابتكار المستمر("Innovation Imperative")
2- التغييرات في القيادة السياسية(Exogenous Restlessness)
3- دوران الموظفين الإداريين(Personnel Rotation)

ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	التصنيف	الزمان	المكان	الإشكالية	الفرضية الرئيسة	نتائج ملخصة
أثر الرقمنة على الإدارة العمومية – الجلفة	أطروحة دكتوراه	2020	مديرية التربية – ولاية الجلفة، الجزائر	ما مدى تأثير الرقمنة على تحسين الأداء الإداري في قطاع التربية؟	اعتماد الرقمنة في الإدارة العمومية يؤدي إلى تحسين الأداء وسرعة تقديم الخدمة.	أظهرت الدراسة تحسنًا واضحًا في سرعة وكفاءة الأداء، مع بقاء مشاكل في التكوين والموارد.
دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية – بريد الجزائر/ورقلة	رسالة ماستر	2021	مؤسسة بريد الجزائر – ورقلة	هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر؟	الرقمنة تساهم في رفع مستوى جودة الخدمة وتقليل الإجراءات البيروقراطية.	تحسن ملحوظ في الأداء وسرعة الخدمة، مع حاجة لمزيد من التكوين ودمج المنصات الرقمية.
استراتيجية المجتمع الرقمي في العالم العربي – Ayad Al Ani	**دراسة نظرية/مقال علمي**)تحليل سياسي ومؤسسي منشور في مجلة أكاديمية(	2024	العالم العربي – تحليل مقارن	كيف تؤثر الرقمنة على بنية السلطة داخل الأنظمة البيروقراطية في العالم العربي؟	اعتماد الرقمنة يعيد تشكيل التفاعلات بين الدولة والمواطن ويحدّ من البيروقراطية التقليدية.	الرقمنة تتيح قدرًا أكبر من الشفافية والمساءلة، لكنها قد تُستخدم لتعزيز السيطرة المركزية في بعض الأنظمة.
Digitalization trends and organizational structure الاتجاهات الرقمية وبناء الهيكل التنظيمي	**مقال أكاديمي** محكّم منشور في دورية دولية	2022	النرويج – تحليل تنظيمي	هل تؤدي الرقمنة إلى الانتقال من النمط البيروقراطي إلى نمط تنظيمي أكثر مرونة؟	الرقمنة تقود إلى ظهور نماذج تنظيمية مرنة تتجاوز البيروقراطية التقليدية.	أظهرت الدراسة دعماً واسعاً لهياكل ما بعد البيروقراطية، خاصة في المنظمات المعتمدة على تقنيات رقمية.
التأثير الفعلي لأدوات الحكومة الرقمية على عمل البيروقراطيين في المستوى الميداني	2023	دول أوروبية)الخدمات الاجتماعية(	كيف تؤثر أدوات الحكومة الرقمية على القرارات اليومية للبيروقراطيين التنفيذيين؟	أدوات الحكومة الرقمية تعيد تشكيل العلاقة بين البيروقراطي والمواطن وتؤثر على استقلالية القرار.	الرقمنة لا تُنهي البيروقراطية، بل تعيد بناءها لتصبح أكثر تكيّفًا، مع بقاء دور الفرد البيروقراطي محوريًا.	التأثير الفعلي لأدوات الحكومة الرقمية على عمل البيروقراطيين في المستوى الميداني
Digital Transformation and Organizational Restlessness التحول الرقمي و الإضطراب التنظيمي	مقال أكاديمي	2024	وزارة الدفاع الألمانية	كيف يعيق التغيير المستمر دون تنسيق الرقمنة المستدامة؟	الرقمنة المستمرة بلا تنسيق تؤدي إلى "الاضطراب التنظيمي" وتضعف التحول الرقمي.	تم تحديد ثلاثة مصادر لـ"اضطراب تنظيمي"، وأكد أن التنسيق والاستقرار ضروريان للتحول الرقمي.

8-المقاربة النظرية :

تمثل الرقمنة أحد أبرز التحولات المعاصرة التي مست الإدارة العمومية في مختلف دول العالم، ومنها الجزائر. وقد أثرت هذه التحولات على الشكل الكلاسيكي للبيروقراطية، كما نظّر له ماكس فيبر، وطرحت تساؤلات جديدة حول فعالية التنظيم الإداري في ظل المتغيرات الرقمية. لفهم هذه التحولات، سنعتمد على مقاربة سوسيولوجية تحليلية تأخذ في الحسبان السياق التنظيمي والثقافي للمجتمع الجزائري، مع التركيز على زاويتي القيادة والاتصال.

1-8 المقاربة السوسيولوجية :

بالاضافة الى الاعتماد على النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تؤسس للعقلنة الهيكلية والتي ميزت كل المؤسسات في العالم الحديث وما بعد الحديث و كنظام تنظيمي يعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية لضمان سير العمل بكفاءة وكذا نظرية الفعل الاستراتيجي لميشال كروزييه التي تطرقت الى سلبيات البيروقراطية والخلل الوظيفي التي ينجر عنها بالتركيز على تحليل سلوك الفاعلين داخل المنظمات و كيفية اختيار الفاعلون استراتيجيات لتحقيق أهدافهم، مع الأخذ في الاعتبار قيود النظام والقواعد والقوى المختلف ومع ظهور عنصر فرض نفسه كأداة وسلوك ثقافي جديد على مستوى المجتمع ككل ثم على مستوى المؤسات والمنظمات والذي من شانه ان يخلص البيروقراطية من سلبياتها الا وهو اعتماد الرقمنة .

فان نظرية انتشار الابتكار لـ Everett Rogers تستطيع ان تمد بحثنا باطار مرجعي اضافي للتقييد البحث خاصة وان هذه النظرية لا تتعلق بتقنيات الكمبيوتر فحسب، بل إنها توفر إطارًا مفاهيميًا لمفهوم القبول لأن هدفها هو شرح كيفية تطور الابتكار التكنولوجي من مرحلة الاختراع إلى مرحلة الاستخدام الواسع النطاق. وفقا لروجرز (1995)، هناك خمسة عناصر تحدد اعتماد أو نشر التكنولوجيا الجديدة:[1]

• الميزة النسبية هي الدرجة التي يُنظر بها إلى الابتكار على أنه أفضل من الابتكارات الموجودة

• التوافق هو مقياس لمدى إدراك أن الابتكار متوافق مع القيم الحالية والتجارب السابقة والممارسات الاجتماعية ومعايير المستخدمين. إن الفكرة التي لا تتوافق مع القيم والمعايير الحالية قد تستغرق وقتًا أطول من الابتكار المتوافق معها.

• التعقيد هو مقياس لمدى إدراك صعوبة فهم واستخدام الابتكار، سيتم تبني الأفكار الجديدة التي يسهل فهمها بسرعة أكبر من الأفكار الأخرى التي تتطلب تطوير مهارات جديدة قبل أن يتم فهمها.

[1] Everett Rogers Diffusion of Innovations, 5th Edition FIFTH 1962

• إمكانية الاختبار هي القدرة على اختبار الابتكار وتعديله قبل الالتزام باستخدامه. إن فرصة اختبار الابتكار ستسمح للمستخدمين المحتملين بأن يكون لديهم ثقة أكبر في المنتج لأنهم سيكونون قد حصلوا على الفرصة لتعلم كيفية استخدامه.

• القدرة على الملاحظة هي الدرجة التي تكون فيها نتائج وفوائد الابتكار واضحة. كلما كانت نتائج تبني الابتكار أكثر وضوحًا، كلما كان من السهل على الأفراد تبنيه.

بالنسبة لعملية نشر الابتكارات، حدد روجرز خمس مراحل يمكن للفرد أو أي وحدة تسعى إلى تبني الابتكار.

1. مرحلة المعرفة أو الوعيو تتكون هذه المرحلة من اول تعرض للابتكار و إمكانية
اكتساب المعرفة حول كيفية تشغيله.

2. مرحلة الإقناع: في هذه المرحلة يؤدي تقييم الابتكار إلى تطوير موقف إيجابي أو سلبي تجاهه.

3. مرحلة اتخاذ القرار: في هذه المرحلة يتخذ المستخدم (الفرد أو أي وحدة أخرى) قرارًا بشأن ما إذا كان سيتم اتخاذ القرار أم لا.

4. مرحلة التنفيذ أو الاختبار:

5. مرحلة التأكيد أو التبني، حيث يقوم المستخدم إلى تعزيز قرار التبني ويحاول باستمرار البحث عن الحجج لدعمه

2-8 الرؤية النقدية :

غير أن الرقمنة لم تكن حلاً سحرياً، إذ واجهت عدة عراقيل، منها: ضعف البنية التحتية الرقمية، نقص التكوين لدى الموظفين، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات نتيجة الثقافة التنظيمية التقليدية [1]. وهنا تبرز أهمية المقاربة السوسيولوجية التي لا تقتصر على دراسة البنى التقنية، بل تحلل سلوك الفاعلين داخل التنظيم.

في هذا السياق، يقدم ميشال كروزييه رؤية مغايرة لماكس فيبر، حيث يعتبر أن التنظيم ليس بنية عقلانية صرفة، بل هو مجال للصراعات والمقاومة والتحايل. فالموظفون، حسب كروزييه، يسعون للحفاظ على هامش من الحرية ويقاومون كل تغيير قد يهدد مواقعهم أو سلطتهم [2]. وعليه، فإن الرقمنة في السياق الجزائري قد تصطدم بمقاومة داخلية تؤدي إلى تحييد فعاليتها.

[1] *Hamidi, M. (2020). "Transformation numérique et gestion publique en Algérie." Revue Maghrébine de Documentation et d'Information.*
[2] *Crozier, M. ,. Le phénomène bureaucratique. Paris: Seuil.,1971*

كما أن بعض التحليلات الحديثة ترى أن الرقمنة قد تُعيد إنتاج البيروقراطية في شكل جديد، يُسمى أحياناً بـ "البيروقراطية الرقمية"، حيث تُمارس السلطة والإجراءات عبر البرمجيات والخوارزميات بدل الأوراق، مما قد يؤدي إلى نوع من اللاشفافية في اتخاذ القرار، إذا لم تكن هناك رقابة بشرية كافية[1].

من هنا، فإن الرقمنة لا تعني بالضرورة تجاوز البيروقراطية، بل قد تؤدي إلى إعادة تشكيلها وفق أنماط جديدة. ويظل نجاح هذا التحول مرهوناً بإرادة التغيير، وتأهيل المورد البشري، وتحسين البنية التحتية الرقمية، إضافة إلى تبني مقاربات قيادية واتصالية فعالة تتجاوز الثقافة الإدارية التقليدية نحو منطق الخدمة العمومية الفعالة.

[1] *Castells,* M. , *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society. Oxford University Press.2001*

الفصل الثاني :

البيروقراطية

تمهيد

تُعدّ البيروقراطية من المفاهيم المركزية في علم الاجتماع التنظيمي، وقد شغلت حيّزًا واسعًا من التحليل السوسيولوجي، خاصةً منذ أن صاغ ماكس فيبر نموذجها المثالي كأحد أكثر الأشكال العقلانية للتنظيم. وتمثل البيروقراطية الإطار الذي تنتظم من خلاله العلاقات الإدارية والوظائف داخل المؤسسات الحديثة، بما تقوم عليه من قواعد رسمية، وتسلسل هرمي، وتخصّص وظيفي. إلا أن هذا النموذج، على الرغم من فعاليته التنظيمية، لم يسلم من النقد، لاسيما في سياقات تعاني من الجمود الإداري وضعف الأداء، كما هو الحال في العديد من الإدارات العمومية. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم قراءة نظرية للبيروقراطية، من حيث نشأتها، خصائصها، أبعادها التنظيمية، ومظاهرها داخل الإدارة ، تمهيدًا لفهم مدى تأثرها بتحولات الرقمنة في الفصول الموالية.

1-مفهوم البيروقراطية

1-1البيروقراطية :

-أصل التسمية وبعدها التاريخي

اصل التسمية : البيروقراطيةاسم ذو أصول يونانية، وهو يجمع بين كلمتي "كراتوس" الذي يشير إلى السلطة السياسية أو الحكم، و"بيورو"، الذي يعني المكتب ويعود استعمال الاسم إلى منتصف القرن الثامن عشر حيث استعمله جاك كلود ماري دي جورناي وهو اقتصادي فرنسي في بعض رسائله معلقا فيها: "نعاني في فرنسا من مرضٍ يحاول إفسادنا، تعرف هذه الحالة باسم البيروقراطية" و يشير بهذا المصطلح إلى الحكومة التي لا تهتم بعواقب أفعالها.

كذلك الليدي مورغان وهي روائية ايرلندية تعد أول من صاغ مصطلح "البيروقراطية"1818، للتعبير على الاستبداد الإداري الذي حكمت به ايرلندا تاريخيا، في إشارة إلى نظام الحكومة البريطانية لإخضاع أيرلندا

بدأ المصطلح يكتسب معنى أكثر حيادية بحلول منتصف القرن التاسع عشر، عندما استخدم لوصف نظام حكم يشغل فيه موظفون محترفون غير منتخبين.[1]

و في عشرينيات القرن الماضي اكتسب مفهوم "البيروقراطية" رواجًا واسعًا بفضل تحليل ماكس فيبر ضمن مقالته في كتابه الضخم "الاقتصاد والمجتمع ففي محاولته لفهم أسباب تطور الرأسمالية في الغرب، يعزو ذلك التطور إلى شكل جديد من أشكال العمل، وهو العمل العقلاني الذي يتجسد في نظره في نموذج نظري هو البيروقراطية و اعتبرها أسلوبًا فعالًا ومعقولًا للغاية لتنظيم المساعي البشرية،

[1] Ralph Keyes,The hidden history of coined words, Oxford University Press NY-USA,2021, P70

وبالتالي أســاسًــا للســلطة العقلانية القانونية، وهو أمر جوهري في عالمنا المعاصــر، علاوة على ذلك، اعتبرها الإجراء الرئيسي في الترشيد المستمر للعالم الغربي كونها الأكثر عقلانية وكفاءة لتنظيم النشاط البشري ليشمل أي نظام يُدار من قِبل موظفين مؤهلين وفقًا لمبادئ التوجيهية مضبوطة.

بالنســبة لفييبر"البيروقراطية العصــرية تتميز بكونها مجموعة من الأشــخاص دؤوبون على طاعة أوامر القيادة، حيث تظل دائما على اســتعداد للخدمة وتقســيم مهام الســلطة والتصــدي الى معوقات العمل من اجل الحفاظ على الهيمنة " [1]

البيروقراطية هي نموذج مثالي لتحقيق العقلنة الهيكلية الهدف الذي كان يصــبوا إليه فييبر في كل أعماله وبالتالي صلاحيتها لكل تنظيم خاص او عام مهما كان مجاله.

2- المبادئ الرئيسية للبيروقراطية العقلانية

وترتكز البيروقراطية العقلانية التي طرحها على أربع مبادئ رئيسية :

- تقسيم العمل: من أجل زيادة الإنتاجية.

- الهيكل الهرمي: يحدد المستويات المختلفة لسلطة المنظمة، وتوجيه المعلومات، والدور الذي يلعبه كل عضو من أعضائها.

- الاتصال العمودي: احترام التسلسل الهرمي من الأعلى إلى الأسفل.

- المعلومات المكتوبة: يتم وضع المذكرات والقواعد والإجراءات كتابة لتجنب الأخطاء في التفسير.

إن البيروقراطية الفيبرية هي نموذج نظري أصلي، وحسب فيبر فإن هذا النموذج هو الذي سمح بانتصار الرأسمالية، ولكن مفهوم البيروقراطية منذ ثلاثينيات القرن أصبح يأخذ بعدا مخالفا تماما عندما تظهر البيروقراطية وكأنها معادية للرأسمالية فهي تعتمد في كثير من الأحيان على الدولة ، تعارض الليبرالية، والمشاريع المرنة، وأصبحت البيروقراطية مرادفة للروتين والتعقيدات المكتبية وارتبط مفهوم البيروقراطية بأذهان الناس بالتعقيد والإعاقة وانعدام الكفاءة والتبذير والهدر.

فحسب مرتون وكروزييه ان البيروقراطية جاءت على أساس قواعد من المفترض أن تجعل المنظمة تعمل بشكل جيد لكن في الواقع هي تعمل على شلها فعدم شخصية الموظف الحكومي الذي يتوجب عليه تطبيق القاعدة دون مراعاة الأشخاص يزيل كل مرونة من النظام، وتكاثر قواعد الرقابة يمنع أي مبادرة ويعمل ضد الابتكار.

[1] Treiber, Hubert. *État moderne et bureaucratie moderne chez Max Weber*. Trad. Olivier Mannoni. **Trivium**, N° 3,consulter le 23/04/2025 a 21h :30m en ligne : https://journals.openedition.org/trivium/3643

3 تاريخ الأنظمة البيروقراطية.

1.3البيروقراطيات الاولى

على الرغم من أن مصطلح "البيروقراطية" قد صيغ بعد منتصف القرن التاسع إلا أنه تم العثور على أول مثال واضح للبيروقراطية في مدينة سومر القديمة، فبعد اختراع الكتابة حوالي عام 3500 قبل الميلاد تم استخدام ألواح الطين لتسجيل وتنفيذ مجموعة متنوعة من المهام الإدارية، بما في ذلك إدارة الضرائب والعمال والموارد المشتركة مثل مخازن الحبوب.

وفي الصين في عهد إمبراطورية تشين (221 إلى 206 قبل الميلاد) تم إلغاء الإقطاع واستبداله بحكومة مركزية بيروقراطية ،و أوكل الإمبراطور المهام البيروقراطية إلى البيروقراطيين المخلصين بدلاً من الطبقة الأرستقراطية ثم أسست السلالات اللاحقة أنظمتها السياسية الخاصة على الإطار الذي وضعه تشين ومستشاروه، وازدهرت الحكومة في ظل هذا الهيكل لأنه عن طريقه جمعت البلاد في إطار النموذج القانوني.

و انشأ كونفوشيوس نظامًا بيروقراطيًا معقدًا طبق خلال عهد أسرة هان من 202 ق.م. إلى 220 م وتطورت البيروقراطية مع كل نظام ملكي تالٍ، حيث أنشأ الإمبراطور وو (141 ق.م. إلى 87 ق.م.) مؤسسة وطنية تختار فيها السلطات المرشحين للمشاركة في تحليل مختلف الأدبيات الكلاسيكية الكونفوشيوسية، والتي كان بإمكان الإمبراطور وو اختيار المسؤولين منها، مما رسخ الفلسفة الكونفوشيوسية في الحكم العام و استخدم الإمبراطور ون لأول مرة نظام التوظيف القائم على الامتحانات للخدمة العامة عام 165 ق.م[1]

خلال عهد أسرتي سوي وتانغ (618-618 و618-907 على التوالي)، برزت طبقة شي من خلال نظام تقييم الخدمة المدنية الرسمي بالكامل، والذي تضمن تعيينًا جزئيًا لمن أكملوا الاختبارات وحصلوا على مؤهل رسمي ومع ذلك ظل التعيين المبني على التوصيات شائعًا في .كلتا الأسرتين، حتى جاء عهد سونغ أين قام بتطوير النظام البيروقراطي إلى نظام الجدارة (من 960 إلى 1279)وتم اعتماد اختبارات تنافسية لتحديد مدى ملائمة المرشحين لشغل مناصب محددة. وسجل عام 1905 انتهاء نظام الامتحانات الإمبراطورية منهيًا بذلك النظام البيروقراطي التقليدي في الصين.

[1] Michel aglietta et guo bai - la voie chinoise capitalisme et empire edition odile jacob2012 P 48

اما الحكم الروماني فقد كان يدار بواسطة تسلسل هرمي من الولاة المحليين ونوابهم، وتوسعت البيروقراطية الرومانية بشكل كبير نتيجة إصلاحات دقلديانوس (284-305)، الهدف منها هو تقوية سلطة الإمبراطور وإقامة جهاز إداري دقيق يمكنه من السيطرة على شؤون الإمبراطورية، وفصل بين السلطة العسكرية والمدنية، قسم دقلديانوس الإمبراطورية إلى قسمين شرقي وغربي، وتم تقسم الإمبراطورية إلى أربعة أقسام إدارية عرفت باسم الولاية[1]

وقد تسببت إصلاحات دقلديانوس، وفقًا للكاتب المسيحي لاكتانتيوس (250-325) في ركود اقتصادي واسع النطاق لأن "المقاطعات قُسِّمت إلى أقسام صغيرة، وكان لكثرة الرؤساء وكثرة الضباط التابعين ثقل كبير في كل إقليم"

2.3 البيروقراطية العصرية.

في عهد نابليون طبقت فرنسا هيكل الجدارة ففي تلك الفترة كانت النظرة الغربية للصين نظرة إعجاب بالنظام البيروقراطي الصيني، الذي كان يُنظر إليه على أنه أفضل من الحكومات الأوروبية لما يتميز به من جدارة واضحة.

وتعتبر بروسيا القديمة جنة البيروقراطية فبعد الهزيمة أمام نابليون في عام 1806، قاد الإصلاحيون عملية تحديث الإدارة بهدف جعلها أكثر كفاءة في إدارتها للإقليم، لكن هذا التطور أدى إلى تعزيز ثقل النخب النبيلة في هياكل الدولة، خاصة بعد عام 1848.[2]

وبالتالي ليس من قبيل الصدفة أن أعظم المدافعين عن الدولة والبيروقراطية جاءوا من بروسيا. هيجل وفيبر، كل منهما بطريقته الخاصة وعلى مستوى مختلف من الفكر النظري، ، حيث عمما التجربة البيروقراطية البروسية وأسقطا هذه التجربة على مستوى تاريخ العالم.

بالنسبة لهيجل، فإن الدولة والبيروقراطية هما انعكاس وواقع الفكرة الأخلاقية، وهي انعكاس وواقع العقل الأسمى، وواقع العصر العالمي .

و يعبر ماكس فيبر عن نفس الفكرة حول النموذج البروسي لفضائل البيروقراطية في كتابه "مقالات في علم الاجتماع "[3]بانها تجسد "الدقة والسرعة والوضوح ومعرفة الملفات والمثابرة والتقدير والوحدة والتبعية الصارمة وتقليل الاحتكاك وتكاليف المواد والموظفين، كل هذا يوصى به بشدة لإدارة بيروقراطية

---

[1] د.مفيد الزيدي- موسوعة تاريخ أوروبا- الجزء الأول دار اسامة للنشر والتوزيع عمان 2004 صفحة 16

[2] ARNON .AYERM , *Flammarion , Paris, edition*La persistance de l'Ancien Régime. L'Europe de 1848 à la Grande Guerre *1983 p. 83*

[3] *Isaac Deutscher Les racines de la bureaucratie- article n 14 page 65 L'Homme et la société 1969*

صارمة، وتخضع البيروقراطية أيضًا لمبدأ sine ira et studio" أي مبدأ بدون كراهية أو عاطفة دون أن تترك عواطفك تطغى على نفسك أي عقلانية خالصة.

وكان فيبر معجب بطريقة التعين في الادارة البروسية فهو يخضع لسلسلة الاختبارات الرهيبة المفروضة على الموظف المدني هناك شهادة البكالوريا في الآداب وما يعادلها، المطلوبة عند دخول جميع موظفي الخدمة المدنية بالنظام الإداري، والامتحان الأول في القانون، في نهاية ثلاث سنوات من الدراسة الجامعية. ويتبعه تدريب لمدة ثمانية عشر شهرًا في المحاكم الابتدائية.

ويضاف الاقتصاد السياسي إلى برنامج امتحانه الثاني، واختباره الثالث هو امتحان الدولة الإداري، والذي يؤديه أيضًا في برلين أمام هيئة محلفين مكونة من خمسة أعضاء من بين مستشاري محكمة النقض، هذه الاختبارات ليست مطلوبة فقط من جميع كبار الموظفين في الإدارة نفسها، ولكن أيضًا من مديري وظائف الإدارات والوظائف المكتبية من الدرجة الثانية، تعيينهم لا يعتمد على الوزارة، بل على سلطات المقاطعات أو الإدارات.

فالسلطة، في بروسيا، لم تكن في المجالس البرلمانية، بل في الإدارة، وهذه الإدارة، بفضل تنظيم المنافسة، ليست أداة قوة أنانية، بل هي عمل البلد نفسه من أجل المصلحة الوطنية الحرية موجودة في الرجال وليس في الدستور يقول بيرتيس: "إنه لمجد بروسيا وفخرها أن تعتبر الخدمة العامة من بين موظفيها المدنيين لا تخضع لتحكيم الحاكم، بل توضع تحت علامة الواجب الأخلاقي"[1]

ترسخت الهياكل البيروقراطية بحلول منتصف القرن التاسع عشر في جميع أنحاء العالم الصناعي اذ ان المهد الحقيقي للبيروقراطية الحديثة كان النظام الملكي ، مثل عائلة تيودور في إنجلترا، أو عائلة البوربون في فرنسا، فالملكية التي حافظت على توازن غير مستقر بين الإقطاع المنحط والرأسمالية الوليدة لان الإقطاع كان أضعف من أن يحافظ على تفوقه، وكانت الرأسمالية لا تزال أضعف من أن تتمكن من فرض هيمنتها هذا الصراع الذي كان بمثابة حافز لنمو البيروقراطية.

لهذا كانت إنجلترا الدولة الرأسمالية الأقل بيروقراطية، لأن العداء بين الإقطاع والرأسمالية قد تم حله في وقت مبكر جدًا من خلال الاندماج التدريجي للمصالح الإقطاعية والرأسمالية و تولى أعيان البرجوازية الإقطاعية، والعائلات الكبرى من الأرستقراطية الإنجليزية، بعض الوظائف التي توفرها البيروقراطية اما في روسيا لم يكن العنصر الإقطاعي ولا البرجوازية قويين بما يكفي لتولي مسؤولية شؤون الدولة وهكذا، لم تصبح البيروقراطية هي الحكم فحسب، بل أصبحت أداة التلاعب بجميع

[1] *THEODOR. Perthes Der Staatsdienst in Preussen Ein Beitrag Zum Deutschen 1838-page63 edition2010*

الطبقات الاجتماعية[1]، وكان ماكس فيبر أول من جادل بأن البيروقراطية جزء أساسي من المجتمع الحديث فأكسب مفهوم "البيروقراطية" رواجًا واسعًا بفضل تحليله ضمن مقالته في كتابه الضخم "الاقتصاد والمجتمع" اذ يصفها بانها شكل من أشكال التنظيم العقلاني الذي يركز بشكل أساسي على السلطة في المنظمات المستمدة من الشرعية العقلانية أو القانونية فالسلطة البيروقراطية تعتمد على الكفاءة، وليس على الأصل الاجتماعي أو التقاليد وتعتمد على نظام الأهداف والوظائف لتعظيم اداء المنظمة، فمحاسبة التكاليف والتنظيم العلمي للعمل وتقسيم المهام كلها ظواهر بيروقراطية تسمح للمنظمات بالعمل بكفاءة أكبر.

4-البروقراطية عند ماكس فيبر

يُمثل فيبر نقطة انطلاق معظم الأفكار الحديثة حول البيروقراطية حيث كانت رؤيته أن جميع الدول الصناعية ستتبنى البيروقراطية.

لذا فان النظرية البيروقراطية تنسب إليه دون سواه و باعتبار ان النظرية الاجتماعية لها أربعة ابعاد متباينة حسب ايان كريب.[2]

- بعد معرفي لان اي جدل نظري ينطوي على أكثر من محاجة عقلانية فهو ينطوي على الرغبة في المعرفة وفي أن تكون هذه المعرفة صحيحة.
- وبعد عاطفي اذ تجسد النظرية خبرات المنظر ومشاعره .
- و البعد الثالث البعد التأملي لان علم الاجتماع والنظرية الاجتماعية هما بالضرورة جزء من الحياة، كما أنهما طريقة لفهمه فلا بد لهما أن يعكسا ما هو حاصل هناك بالخارج وما هو حاصل لنا جميعا .
- والبعد الرابع هو البعد المعياري فأي نظرية تقوم بوصف الواقع لابد أن تطرح في ثناياها إما تصريحا أو تلميحا افتراضات عما يجب أن يكون عليه شكل ذاك الواقع.

وهذا يعني أن النظرية الاجتماعية لا تتكلم فقط عن التفاعلات والصراعات والمشكلات الاجتماعية، بل هي كذلك جزء من تلك العمليات والصراعات والمشكلات ، فالنظرية ذاتها قد تستخدم دفاعا عن وجهات نظر مختلفة، وبطرق متنوعة وفي مواضع متباينة، وقد يدفع سير الحياة الاجتماعية والسياسية وتقلباتها المعتادة معظم النظريات إلى مسالك تختلف عن مساراتها الأصلية كما حدث مع النظرية البيروقراطية.

[1] ***Isaac Deutscher*** *نفس المرجع السابق ص70*

[2] إيان كـريب ترجمة د. محمد حسين غلوم النظرية الإجتماعية من بارسونز إلى هابرماس عالم المعرفة 244 افريل 1999الكويت ص 37

اذا حتي نستطيع ان نلم بالنظرية من كل زواياها او على الاقل جزءا منها وكذا تطور تأثيرها يجب ان نتطرق لمكونات الفكر لدى فيبير كون ان عالم الاجتماع معني بالمشكلة التي يحاول التنظير بشأنها، لا لصفته عالم اجتماع وحسب، بل لكونه إنسانا أيضا .

*لقد ذكرنا الإلمام بجزء فقط من النظرية لان حتى النقاد المعروفيين للنظرية لم يلموا بها واهم سبب عدم قراءتهم لفيبير مباشرة و المشكلة عندهم تكمن في عدم تمكنهم من اللغة الألمانية.

فحتى كروزيه" لم تتاح له نسخة كاملة مترجمة من كتاب الاقتصاد والمجتمع بل تم الاقتصار على جزء صغير منه تمثل في الجزء الخاص -البرلمان والحكومة الألمانية الجديدة والتركيز كان مقتصرا على النموذج المثالي للبروقراطية و عدم التطرق البتة لموقف فيبير من البيروقراطية نفسها"-1

-الخلفية التاريخية لماكس فيبير

إن عالم الاجتماع معني بالمشكلة التي يحاول التنظير بشأنها، لا لصفته عالم اجتماع وحسب، بل لكونه إنسانا وبالنسبة لفيبير نستطيع ان نقتصر على أربعة محطات أساسية في حياته كان لها الأثر البالغ في تكوين شخصيته العلمية وهي العائلة والموقع الاجتماعي ،الانتماء الديني ، الخدمة العسكرية ، و التكوين العلمي .

ولد ماكس فيبر عام 1864 في ألمانيا ، بـ إيرفورت Erfurt مدينة تقع وسط ألمانيا، عاصمة ثرونيغيا Thuringe ومركز اقتصادها بفضل صناعتها وثقافتها الدينية حيث درس بها مارتن لوثر وله تمثال بها ، عاش ماكس فيبر الجزء الأكبر من حياته في جو بسماركي وما بعد بسماركي من خلال والده، الذي كان موظفا ساميا ورجل أعمال ناضل في الحزب القومي الليبرالي وشغل منصب نائب في دار النواب البروسية (1868-1879) واصبح نائبًا للرايخستاغ عن الحزب الليبرالي الوطني انتخب بعد توحيد ألمانيا في المجلس التشريعي الألماني.

مما جعل فيبر على اتصال مبكر جدًا بالدوائر السياسية المؤيدة للبناء البسماركي، و جعله يدرك من الداخل الآمال التي وضعتها دوائر برجوازية كبيرة في الإمبراطورية الجديدة اذ ان تحقيق الوحدة الألمانية فتح مجال عمل جديد للبرجوازية الصناعية على المستوى الاقتصادي.[2]

أمه هيلن Hélène من أصل هوغونوت بروتستانتية فرنسية من ناحية أسرة أمها، كانت مثقفة وعميقة الإيمان تنحدر من أسرة برجوازية مثقفة[3]،اذا ترعرع في ظل وسط ثري مثقف و متدين .

[1] Anter, Andreas, Bruhns, Hinnerk, et Duran, Patrice. Max Weber et la bureaucratie. **Trivium**, n° 3, 2009, consulter le 23/04/2025 a 22h :30m en ligne , https://journals.openedition.org/trivium/3666

[2] Jean-Marie Vincent ,L'Homme et la société ,article 06/1967 , P49

تأثر تفكير ماكس فيبر حول البيروقراطية تأثرًا كبيرًا بالتجربة الناجحة لهيئة الأركان العامة البروسية في ستينيات القرن التاسع عشر حين اعتبرت البيروقراطية العسكرية البروسية آنذاك أكثر المنظمات كفاءة وفعالية في أوروبا، وتبنت جميع القوى الأوروبية الكبرى أساليبها، حيث امتلكت جميع السمات المرتبطة بالبيروقراطية الحديثة، وهي التسلسل الهرمي والتخصص والعمل على أساس قواعد مكتوبة .

وقد نجحت البيروقراطية العسكرية لفون مولتكه نجاحًا باهرًا؛ فكانت سبب السرعة والسهولة اللتان تحقق بهما النصر في حروب توحيد ألمانيا .

عايش فيبر تميز هيئة الأركان الإدارية فعلى الرغم من أن نابليون كان عليه الحضور شخصيًا لقيادة قواته، إلا أن هيئة الأركان عبر الإدارية الجديدة التي طورها البروسيون، مكنت فون مولتكه من تدمير خصمه من على بعد 200 ميل من الجبهة .

وحسب ماريان زوجة فيبر إن أكثر الأوقات التي لا تُنسى في حياته كانت عام 1870، عام الحرب الفرنسية البروسية عندما دمرت جيوش هيلموت فون مولتكه، القوات العسكرية الفرنسية1.

لقد كان فيبر كما وصفه ريمون ارون يضع عظمة الامة الالمانية الموحدة في عهد بيسمارك وقوة الدولة فوق كل اعتبار، فأدى خدمته الوطنية عام 1883 عندما كان في التاسعة عشرة من عمره في ستراسبورغ وأظهر قدرة تحمل كبيرة حتى أصبح قائد فرقة ، ثم اتيحت له فرصة تطبيق مبادئ البيروقراطيية التي كانت تتبلور في تفكيره حين كلف بتسيير المستشفيات العسكرية في هايدلبرغ خلال السنة الأولى من الحرب .

درس الفلسفة والاقتصاد السياسي واللاهوت في جامعة هايدلبرغ استأنف دراسته عام 1884 في جامعة برلين وجامعة غوتنغن حيث حصل على شهادة في القانون. قدم دكتوراه في القانون عام 1889 في برلين ثم أطروحة في التاريخ الاقتصادي.

قام في البداية بتدريس القانون في جامعة برلين. حصل على أول منصب تدريسي له في عام 1894 في جامعة فريبورغ، حيث شغل كرسي الاقتصاد السياسي ثم تحول تدريجيا إلى علم الاجتماع في عام 1897.

دون التوغل في الحياة الشخصية لفيبر من الواضح ان ظروف الرجل جعلته من المدافعين على الراسمالية ولكن في ظل البروتستانية لهذا في كتابته لـ "الأخلاق البروتستانتية" استمد فيبر مصادره من التيارات البروتستانتية المختلفة، آخذا بعين الاعتبار بشكل خاص أعمال لوثر، والنصوص من حركة التقوى ونصوص كالفن(البروتستانتية الفرنسية) الذي كان يمثل مذهب الأقدار.

[1]- Marianne weber MAX weber Max - Zone, Nouveau-Brunswick, NJ1988, Transition Book-P70

وفقًا لفيبر، فإن مفهوم الإيمان هذا، الذي يريد أن يكون الله وحده هو الذي يصنع الفرق بين البشر المقدر لهم بعد موتهم اما الحياة الأبدية في النعيم وأولئك الموعودين بالعذاب الأبدي، له النتيجة الأساسية المتمثلة في وضع المؤمن في "عزلة داخلية لا تصدق". ولا يستطيع الأخير أن يخمن المصير الذي سيُحفظ له ولا أن يؤثر على مصيره من خلال الأسرار أو الاعتراف أو حتى الغفرانات الممنوحة مقابل الهدايا المادية لكنيسته، وبالتالي فإن الخيار الوحيد المتبقي للفرد هو العمل في المكان الذي وضعه الله فيه ويعبر عليه بمصطلح "بيروفه"(beruf) وهو مفهوم يشمل فكرة الدعوة وفكرة المهنة فالثراء ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لجعل العالم أكثر توافقا مع إرادة الله، فضمن القيم البروتستانية يعتمد النجاح المهني على الإيمان بالقدر (beruf) او بالاحرى المهنة المقدرة ، وهكذا فإن العمل هو نسك لمجد الله و الايمان يملي ضرورة النجاح الفردي والعمل على تشجيع عملية ادخار وتراكم رأس المال.

و جاء في كتابه "الاقتصاد والمجتمع" ان خلق الأخلاق الرأسمالية - لم يكن عفويا بالتأكيد – بل انها لم تتحقق إلا من خلال الزهد البروتستانتي ، لقد فتحت الطريق إلى الحياة التجارية أمام الأفراد الأكثر تقوى وصرامة أخلاقياً، وفوق كل شيء أظهرت لهم نجاح الحياة التجارية كثمرة للسلوك العقلاني.[1]

لهذا هو يبين في دراسته الشهيرة حول الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ان الرأسمالية في الأصل ليست فقط نتيجة لتراكم رأس المال، ولاستغلال البشر كما يقول الماركسيون وما إلى ذلك، بل هي تعبير عن عقلانية ذرائعية تهدف إلى البحث عن الربح بأكثر الطرق الممكنة كفاءة.[2]

ولكن يجب أيضًا فهمها من خلال الأخلاق المتزمتة لأصحاب المشاريع الأوائل الذين رأوا في نجاحهم المادي علامة على الاختيار الرباني.

ينقل فيبر تعريف لوتر لـ (beruf) بانه التعبير عن العقيدة المشتركة بين جميع الطوائف البروتستانتية،فالطريقة الوحيدة للعيش بطريقة ترضي الله حسبه ليست في تجاوز أخلاق الحياة العلمانية من خلال النسك الرهباني، ولكن حصريًا بالوفاء بالواجبات المقابلة للمكانة التي يخصصها الوجود للفرد في المجتمع ، الواجبات التي تصبح بالتالي "دعوته".[3]

تأثر تفكير ماكس فيبر حول البيروقراطية تأثرًا كبيرًا بالتجربة الناجحة لهيئة الأركان العامة البروسية في ستينيات القرن التاسع عشر حيث اعتبت البيروقراطية العسكرية البروسية

آنذاك أكثر المنظمات كفاءة وفعالية في أوروبا، وتبنت جميع القوى الأوروبية الكبرى أساليبها، حيث امتلكت جميع السمات المرتبطة بالبيروقراطية الحديثة، وهي التسلسل الهرمي والتخصص والعمل على

---

[1] *François Bafoil Marché, bureaucratie, formes de la domination politique Une économie politique weberienne N° 31 –, CNRS/CERI/Sciences, Avril 2010 , P12*

[2] *فيليب بيرنو، "النظريات الاجتماعية وتحولات المنظمات"، مجلة النظريات الاجتماعية وتحولات المنظمات، عدد خاص، 23 جانفي 2006.*

[3] *la-notion-de-beruf-chez-luther-objectifs-de-la-recherche-in-lethique-protestante-et-lesprit-du-capitalis https://www.studocu.com/fr/document/institut-catholique-de-paris تم الولوج يوم 2025/04/05*

أساس قواعد مكتوبة وقد نجحت البيروقراطية العسكرية لفون مولتكه نجاحًا باهرًا؛ فكانت سبب السرعة والسهولة اللتان تحقق بهما النصر في حروب توحيد ألمانيا .

عايش فيبر تميز هيئة الأركان الإدارية فعلى الرغم من أن نابليون عليها الحضور شخصيًا لقيادة قواته، إلا أن هيئة الأركان عبر الإدارية الجديدة التي طورها البروسيون، مكنت قائدها فون مولتكه من تدمير خصمه من على بعد 200 ميل من الجبهة

حسب ماريان زوجة فيبر إن أكثر الأوقات التي لا تُنسى في حياته كانت عام 1870، عام الحرب الفرنسية البروسية عندما دمرت جيوش هيلموت فون مولتكه، التي نظمتها هيئة الأركان العامة البروسية، القوات العسكرية الفرنسية.

لقد كان فيبر كما وصفه ريمون ارون يضع عظمة الامة الالمانية الموحدة في عهد بيسمارك وقوة الدولة فوق كل اعتبار، أدى خدمته الوطنية عام 1883 عندما كان في التاسعة عشرة من عمره في ستراسبورغ وأظهر قدرة تحمل كبيرة فأصبح قائد فرقة ، ثم اتيحت له فرصة تطبيق مبادئ البيروقراطية التي كانت تتبلور في تفكيره حين كلف بتسيير المستشفيات العسكرية في هايدلبرغ خلال السنة الأولى من الحرب .

-اسس الفكر الفيبيري

لا يخرج فيبر عن التقليد الألماني للعلوم الانسانية و المستوحى من الفكر الكانتي الذي يركز على الأنشطة الهادفة للأفراد وتجسيد المعاني الذاتية في عالم العقل الموضوعي ، فإضافة الى التكوين العلمي المتنوع الذي يميز فيبر حيث خاض في علم الفلسفة فالقانون ثم الاقتصاد وفي الاخير كمؤسس لعلم اجتماع شامل متأثرا بفلسفة كانت الذي كان يقول "تصرف بطريقة يمكن من خلالها تحديد مبدأ عملك كقاعدة عالمية"[1] الا انه على عكس ماركس أو دوركهايم، لا يبدأ من البنى الاجتماعية الكبرى، بل من "العمليات التأسيسية" ويؤكد انه على علم الاجتماع ان يركز على الفعل الاجتماعي لا على البنية

الاجتماعية فهو لا يرى ان للبنى وجودا مستقلا عن الافراد بل انما تتشكل بفعل تفاعل تبادلي معقد بين الأفعال، لهذا يجب فهم المعاني الكامنة وراء هذه الافعال [2]

فهو ذاتي بشكل جذري اذ يتبنى فكرة ان علم الاجتماع "لا يمكن أن ينطلق إلا من تصرفات فرد واحد، أو عدد قليل، أو العديد من الأفراد المنفصلين. ولهذا السبب يجب عليه أن يتبنى أساليب فردية بحتة"[3] ويمكن ان نفهم اساس الفكر الفيبيري في جملة واحدة كانت ردا على عالم الاقتصاد النمساوي جوزيف شمبتر اثناء تجولهما في معرض للحياة الحيوانية بألمانيا قال له فيبير

[1] *Victoire Lemoigne 300 ans de Kant cinq concepts clés pour comprendre le philosophe LE figaro 22/04/2024*

[2] انتوني غدينزبمساعدة كارين بيردسال ,علم الاجتماع (مع مداخلات عربية), ترجمة وتقديم فايز الصياغ مؤسسة ترجمان الطبعة 04 ,ص71

[3] p. 19-41 -La sociologie de compréhension comme science interprétative -Jean-Pierre Grossein

"بينما أنت مهتم بشبكات العنكبوت،" انا أفضل التعامل مع العناكب التي تخلق مثل هذه الأنظمة".[1]

فعلم الاجتماع هو علم يقترح الفهم التفسيري للنشاط الاجتماعي، لذا ينطلق فيبر من "ان العلوم الاجتماعية التي نريد أن نمارسها هي علم الواقع، نريد أن نفهم في خصوصيتها ،واقع الحياة الذي يحيط بنا والذي ندخل فيه، وأن نفهم، من ناحية، في تكوينها الحالي، الترتيب والأهمية الثقافية لمظاهرها المختلفة، ومن ناحية أخرى، الأسباب التي جعلت ذلك يحدث تاريخيًا"

بالنسبة لفيبر يجب البحث عن دوافع الفاعل قبل البحث عن العلاقات السببية للفعل لهذا فان علم الاجتماع الفهمي الذي تبناه فيبر يدعونا إلى التمييز بين مستويين من المعرفة العلمية، مستوى محتواها ومستوى غرضها النهائي أي التمييز بين الفهم والادراك والهدف الرئيسي لعلم الاجتماع هو دراسة الافعال الاجتماعية مبينا ان كل عمل انساني ليس بالضرورة فعل اجتماعي لان الفعل الاجتماعي هو التصرف او السلوك الذي يعطيه الفاعل معنى وقصد وهو بالتالي فعل ياخذ بعين الاعتبار ردود فعل الاخرين فالفعل هو نتاجا للمعنى الذاتي الذي يخلعه الأفراد على سلوكهم، سواء كان هذا المعنى واضحا أو كامنا ويعد الفعل اجتماعيا بالقدر الذي يضع فيه الفاعل سلوك الآخرين في حسبانه توجها وتصرفا وهنا يتجلى "تحديد فيبر لعلم الاجتماع بوصفه عاما وشاملا كما اوضح ذلك ريمون ارون من تحليله لاعمال فيبر ، فهم المعنى الذي يخلعه الانسان على سلوكه وهذا المعنى الذاتي هو المعيار الذي على اساسه يمكن تصنيف الافعال الانسانية "[2].

ففي المجتمعات التقليدية حدد ماكس ثلاثة أشكال رئيسية للافعال الفردية كل منها يخضع الى منطق معين ،الفعل التقليدي يتمثل للفرد في احترام العادات دون مساءلة حول الغرض منه ، و الفعل العاطفي يشير إلى الشعور و العواطف و هو ردود افعال يمكن وصفها بأنها غريزية ، و الفعل العقلاني يرجع فيه الى منطق خاضع لقيم الفرد.

في حين العالم الحديث يخضع الى منطق رابع العقلانية المتعلقة بالاغراض والنتائج في هذه الحالة يتصور الفرد هدف ويسعى إلى أنجع الوسائل الفعالة في تحقيق ذلك، فهو منطق يمتد إلى كافة المجالات الاجتماعية ويقلل من تأثير القيم في السلوك الإنساني ،ويرى فيبر ان التطور نحو الحداثة انما سببه هو هذا الشكل الجديد من أشكال العمل، وهو العمل العقلاني الذي يتجسد في نظره في نموذج مثالي نظري هو البيروقراطية اذن يتضح ان "دعائم التصورالنظري لماكس فيبر تستند على مسالتي النموذج المثالي ونظرية التنظيم

[1] Walther Tritsch -Schumpeter avant 1925, livré au hasard de ma mémoire-Économie appliquée 1953618ص

[2] عبد الباسط عبد المعطي – اتجاهات نظرية في علم الاجتماع –عالم المعرفة رقم 44- - المجلس الوطني للثقافة والاداب والفنون الكويت 1981 ، ص92

يرى فيبر ان العلوم الاجتماعية يعيقها عدم قدرة العالم على القيام بدراسة الظاهرة خارج محيطها على عكس العلوم الطبيعية التي يمكن اللجوء الى المخبر لاعادة تكوين ظروفها وبالتالي الحصول على قوانين عامة ، لذا يقترح فيبر على عالم الاجتماع استخدام اداة خاصة بها وهو ما يسميه النموذج المثالي الذي هو عبارة عن تمثيل مبسط للواقع الذي لا ياخذ بعين الاعتبار أي شئ ليس من خصائص الظاهرة المدروسة بل يركز على ابراز كل ماهو خاص بها، وهو ليس وصفا دقيقا للحقيقة بل هو نموذج مجرد يختار العناصر ذات الصلة بالظاهرة لتحيلها ، اذا" يمثل النموذج المثالي الصورة الصافية لظاهرة ما"[1] وبالنسبة لنظريته في التنظيم فهي ترتكز بشكل اساسي على مفهوم السلطة التي قد حدد انواعها من قبل و يؤسس لنموذجه البيروقراطي بالطرح التالي "عندما يكون الحكم الكاريزمي غير قابل للحساب ومؤقتًا، ويكون الحكم الميراثي شخصيًا ولا يمكن التنبؤ به، يكون الحكم البيروقراطي محسوبًا وقابلًا للحساب، ومنهجيًا، وتجميع متماسك من الأجزاء التي يديرها موظفون متخصصون، ومكيف بشكل مثالي مع سيطرة وإدارة الرجال والسعي لتحقيق الغايات من خلال القواعد المطبقة دون النظر إلى الأشخاص"[2].

5-خصائص البيروقراطية

تعمل البيروقراطية الحديثة بالطرق المحددة التالية[3]:

<u>أولاً</u>- مبدأ صلاحيات السلطة، التي تنظمها عموما قواعد ثابتة، أي القوانين واللوائح الإدارية.

أ) يتم توزيع الأنشطة العادية اللازمة لأغراض الهيكل الموجه بيروقراطيا على أنها مهام رسمية اي" توزيع السلطة في تراتبية ومراتب واضحة، فالبيروقراطية تبدو على شكل بناء هرمي، وتقع مراتب السلطة العليا في قمته، وهناك سلسلة من الأوامر تمتد نزولاً من القمة إلى القاعدة لتنسيق عملية اتخاذ القرار"

ب) يتم توزيع السلطة اللازمة لإصدار الأوامر لتنفيذ هذه الالتزامات بطريقة مستقرة وتحكمها بشكل صارم القواعد المتعلقة بوسائل الإكراه التي يمكن إتاحتها للموظفين.

ج) يتم وضع تصور منهجي للسماح بالتنفيذ المنتظم والمستمر لهذه الالتزامات وتنفيذ الحقوق المقابلة أي" يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل ويتقاضون أجراً عن عملهم. ويكون لكل وظيفة أو عمل

[1] انتوني غدينزنفس المرجع السابق ، ص 410

[2] Arnold Eisen The Meanings and Confusions of Weberian Rationality,p67" British Journal of Sociology, Vol. 29 March, 1978

[3] Max WEBER « Caractéristiques de la bureaucratie » Textes réunis par Pierre Birnbaum et François Chazel. . Collection U_2, sociologie politique, Librairie Armand Colin, Paris 1971, P 256-260:

في هذا التراتب الهرمي راتب أو معاش محدد وثابت ويُمكن أن تنالهم الترقية على أساس المقدرة، والأقدمية أو مزيج من هذين الاعتبارين"[1] و يتم استخدام الأشخاص الذين يتمتعون بالصفات المطلوبة بشكل عام فقط.

ثانيا. إن مبادئ التسلسل الهرمي للوظائف والمستويات المختلفة للسلطة تنطوي على نظام جيد التنظيم للسيطرة والتبعية يتم من خلاله ممارسة السيطرة على الرتب الأدنى من قبل الرؤساء و يسمح مثل هذا النظام للأشخاص بالاستئناف ضد قرار صادر عن سلطة أدنى أمام سلطتهم الهرمية وفقًا لإجراءات محددة بشكل نهائي.

ثالثا. تعتمد إدارة المنظمة الحديثة على الوثائق المكتوبة والمحفوظة في شكلها الأصلي "أي ان القواعد والأنظمة المكتوبة تحكم سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات "؛ بحيث تشكل هيئة الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة العامة مع المعدات والملفات مكتباويطلق على المكتب غالبًا اسم الإدارة.

يفصل التنظيم الحديث للخدمات العامة المكتب عن المنزل الخاص من حيث المبدأ، فالبيروقراطية تفصل بشكل جذري النشاط الرسمي عن مجال الحياة الخاصة وتختلف الأموال والمعدات العامة بشكل واضح عن الأصول الخاصة لموظف الخدمة المدنية حيث يتم فصل الحياة المهنية عن الحياة المنزلية، والمراسلات الإدارية عن المراسلات الخاصة، والمصالح التجارية عن الثروة الشخصية.

فمن خصوصيات رجل الأعمال الحديث أن يعتبر نفسه الموظف الأول في شركته، بنفس الطريقة التي يقدم بها زعيم الدولة الحديثة نفسه على أنه الخادم الأول لهذه الدولة.

أي ان هناك فصل بين مهمات المسؤول داخل المنظمة وحياته خارجها، والحياة العائلية والشخصية للمسؤول تتميز عن أنشطته في موقع العمل وتنفصل انفصالاً مادياً عن مكان الوظيفة.

رابعا. الوظيفة الإدارية، أو على الأقل أي وظيفة إدارية متخصصة وهي حديثة على وجه التحديد تفترض عادة تدريبا مهنيا متقدما وهذا ينطبق على كل من مديري وموظفي الشركات الخاصة والقطاع العام.

خامسا: عندما يتم تطوير الإدارة بشكل كامل، يتطلب هذا النشاط من موظفي الخدمة المدنية التوظيف الكامل لقوتهم العاملة، على الرغم من أن ساعات التواجد في المكتب قد تكون محدودة للغاية، وهذا هو نتاج تطور طويل في كل من القطاعين العام والخاص ففي الماضي كان العكس هو القاعدة . العمل الإداري كان يتم كنشاط ثانوي.

سادسا. يخضع عمل الإدارة للقواعد العامة التي تكون أكثر أو أقل استقرارًا، وأكثر أو أقل اكتمالًا، والتي يمكن تعلمها ،والمعرفة بهذه القواعد تمثل التعلم الفني المتخصص (بما في ذلك دراسة فقه الإدارة أو التسيير الخاص).

ان نظرية الإدارة العامة الحديثة ترى أن السلطة المفوضة لتنظيم بعض الأمور بمرسوم بعد الحصول على إذن قانوني من السلطات العامة، لا تمنح مكاتب لتنظيم الأمر عن طريق التوجيهات في كل حالة، بل فقط لتنظيمه بشكل تجريدي، وهذا يتناقض بشكل حاد مع تنظيم العلاقات بين الأشخاص من خلال الامتيازات الفردية ومنح الخدمات، وهو التنظيم الذي يهيمن بالكامل على النظام الوراثي.

6-مزايا و سلبيات البيروقراطية

1.6المزايا التقنية للتنظيم البيروقراطي

لن يختلف احد مع فيبر بان البيروقراطية وحدها هي التي أسست لإدارة قانون عقلاني ومفهوم بشكل منهجي على أساس خصائصها التي تميزها و التي وصلت إلى أعلى درجة من الكمال التقني منذ الأيام الأولى للإمبراطورية الرومانية في العصور الوسطى وبعدها في العالم الحديث وما قدمته للتفوق العسكري والاداري لبروسيا .

فهي قبل كل شيءتوفر أقصى الإمكانيات من خلال تقسيم العمل في الإدارة وفقا لوجهات نظر موضوعية بحتة، و توزيع المهام المختلفة بين موظفي الخدمة المدنية المدربين تدريبا خاصا،و الذين يتكيفون معها أكثر فأكثر عن طريق الممارسة المستمرة، في هذه الحالة يعني التنفيذ الموضوعي التنفيذ وفقا لقواعد قابلة للحساب" حيث تخضع البيروقراطية بطريقة ما لمبدأsine ira et studio. "بدون كراهية أو عاطفة " وتنجح تمامًا في القضاء على الحب والكراهية وكل شيء، كونه شخصيًا بحتًا وغير عقلاني وعاطفي، يفلت من الحساب.

و السبب الحاسم لتطور التنظيم البيروقراطي كان دائما هو تفوقه التقني البحت على أي شكل آخر من أشكال التنظيم فالآلية البيروقراطية المتطورة تمامًا لها نفس العلاقة مع الأنواع الأخرى من التنظيم مثل الآلة الميكانيكية ووسائل انتاج غير الميكانيكية من حيث الدقة، والسرعة، وعدم الغموض، والتعامل مع الوثائق، والاستمرارية، والتقدير، والوحدة، والتبعية الصارمة، والحد من الصراعات، وتكاليف الموظفين والمواد، كل هذا يتم تحسينه بشكل واضح في الإدارة البيروقراطية[1]و ميزة البيروقراطية هنا هي أنها تدعو إلى العقلانية التي تتميز بالتوافق بين الغايات والوسائل، والتي تتكيف بشكل أفضل مع تطور مجتمعاتنا الحديثة وانتشارها في جميع قطاعات المجتمع يدل على ان عملية "بيروقراطية العالم"

[1] الخطوط العريضة للاقتصاد الاجتماعي العددالثالث ل جي سي بي موهر صفحة 660دجامعة توبنغن المانيا 1922

ليست نتيجة للنظام الرأسمالي وتطوره فحسب، بل هي أيضاً استجابة لتوقعات المواطنين أنفسهم، في مجال الحماية والأمن. وتسميها بياتريسهيبو "حركة اجتماعية" وهي "شكل اجتماعي للسلطة". ومن ثم تصبح البيروقراطية خياراً مجتمعياً[1]،وهي كل البعد عن كونها خاصة بالجهاز الإداري للدولةعلى العكس من ذلك، فهي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تنشأ في السوق والشركة، والتي تولدت من البحث عن ترشيد الإنتاج، والتي انتشرت بعد ذلك إلى المجتمع بأكمله.

واهم ما يميز البيرؤوقراطية هي تركيزها على عنصري القيادة والاتصال داخل المنظمة و تحقيق استمراريتهما و نجاعتهما مما يسهم بالضرورة في استقرار ها، لهذا نجد ماكس فيبير يؤكد على ضرورة ارتكاز القيادة على شرعية غير قابلة للنقض او المنافسة لأنه لا وجود لهيمنة دائمة دون حد أدنى من الشرعية. فالسلطة الشرعية هي التي تتمتع بالقدرة على قبول قراراتها على أنها قائمة على أسس سليمة؛ وهي، من حيث التفاعلات والسلوك، سلطة تخضع توجيهاتها لموافقة، أو على الأقل رضا، من وجهت إليهم. هذا الرضا يسهم في جعل السلطة التزاما أخلاقيا او قانونيًا يلزم المهيمن عليه بالمهيمن، أو بصاحب السلطة .

2.6 سلبيات البيروقراطية

لقد تعرضت البيروقراطية الى الكثير من الانتقادات وأصبحت عنوانا للتعطيل والتعقيد والبطأ في الانجاز منذ ثلاثينيات القرن الماضي لكن هذه الانتقادات لم تكن في طابعا علمي الا بعد ظهور سلسلة من الانتقادات في الولايات المتحدة مع ميرتون ثم في فرنسا مع ميشيل كروزي مؤكدين ان معظم القواعد التي من المفترض أن تجعل المنظمة تعمل بشكل جيد تعمل على شلها اي كلما امتد المنطق البيروقراطي داخل منظمة ما أصبحت هذه المنظمة أقل كفاءة.

فنظريات العلاقات الإنسانية هي أول من سلط الضوء على وجود بعد غير رسمي في المنظمة،الشيئ الذي لم تلتفت اليه النظرية البيروقراطية في نموذجها المثالي فهي تؤكد عن وجود "منطق المشاعر" للعلاقات الإنسانية بين أعضاء المنظمة، المتجسد في الهيكل غير الرسمي؛ ومن جهة أخرى، "منطق التكلفة والكفاءة" في الهيكل الرسمي، الذي يتوافق مع رغبة الإدارة في التحكم في مختلف مخاطر الإنتاج وعدم اليقين فيه وترشيدها.

ويرى كروزي ان المجموعة، الناتجة عن تقسيم العمل عن طريق الهيكل الرسمي ، لا تعمل رسميًا فحسب، بل بفضل تقسيم العمل فإن "كل عضو في المنظمة هو خبير بطريقته الخاصة"، ولا يتمتع بقدر

[1]Béatrice Hibou**,** *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*.p 223 « Cahiers libres », , Paris, 2012

معين من القوة إلا أولئك الذين يتمتعون بمهارات متخصصة يصعب استبدالها فيتم تطوير معايير سلوك خاصة وتطوير علاقات تضامن، تُؤدي إلى ظواهر **قيادية** خارج التسلسل الهرمي .

اذا **القيادة** ليست انعكاسًا ونتاجًا بسيطًا لهيكل السلطة فقط ، سواءً أكان تنظيميًا أم اجتماعيًا، كما أنها ليست سمة. بل هي ايضا مكتسبا ضمن لعبة السيطرة على مناطق عدم اليقين داخل المنظمة.

فالقيادة اذا لا تقتصر فقط على أصحاب السلطة الشرعية بل يمكن أن تنبع من هياكل غير رسمية وتكمن القوة في هامش الحرية المتاح واهم مصادرها امتلاك مهارة أو تخصص وظيفي يصعب استبداله،الخبرة والمعرفة والدراية الفنية. التي يتطلبها عمل المنظمة من اجل استمرار القدرة على الاستجابة للمشكلات التقنية والتنظيمية.

ومع ذلك، فإن هذا المورد لا يكفي بحد ذاته بل يتطلب اعترافًا من الأقران بأنه لا بديل له ولا غنى عنه.

اذا الهيكل التنظيمي، الموازي للهيكل التنظيمي، هو في الواقع هيكل تنظيمي ثانٍ يُمثل العلاقات الفعلية بين الأفراد والمجموعات في الإدارة اليومية للمنظمة، وقد أشار كروزي وفريدبرغ إلى هذه العملية باسم "نظام العمل الملموس".

. ويرى كروزير أن المنظمات البيروقراطية سواء كانت صناعية أو بيروقراطية، تتميز بثلاث سمات رسمية رئيسية:

1. انتشار القواعد غير الشخصية.
2. مركزية القرارات.
3. التقسيم الهرمي للمنظمة.

وهذا الافراط في الرسميةهو الذي يشجع ظهور ظاهرة غير رسمية:تتمثل اساسا في تطور علاقات **القوة الموازية**.للقضاء على هذه العلاقات غير المتوقعة أو احتوائها، يُعزز التنظيم البيروقراطي هياكله الرسمية: قواعد غير شخصية، ومركزية صنع القرار، لكن هذا التصلب المتزايد يجعل تطوير علاقات قوة موازية أكثر الحاحا.

ويوضح ايضا أن القواعد في أي منظمة لا تتمكن أبدًا من التنبؤ بكل شيء، وأحيانًا تتناقض مع بعضها البعض. وهناك بالتالي مناطق من عدم اليقين التي تنشأ من فجوات في القواعد، أو الأعطال الفنية، أو الضغوط الاقتصادية، أو التغيرات في الأفراد، والتغيرات في تقنيات الإنتاج أو الاتصال أو القيود البيئية.[1]

و يسعى أعضاء المنظمة إلى السيطرة عليها من أجل ممارسة السلطة داخلها.

[1] *Ph ; Bernoux Sociologie des organisations*,P132 , Editions du seuil, 1985 Paris

بالتالي، فإن قوة الفرد تتوقف على مدى منطقة عدم اليقين، التي تُحدثها الهياكل التنظيمية، والتي يمكنه التحكم فيها 32

ويركز النظام البيروقراطي على عملية الاتصال التنظيمي التنازلي بيد ان هناك نظام اتصال غير رسمي لا يقل اهمية عن الرسمي لا يأخذ اتجاه معين بل يستعمل فيه الرموز ولغة خاصة يحددها القائد التي ياخذ مصدر قوته من السيطرة على المعلومة.

كما إن عدم شخصية الموظف الحكومي الذي يتوجب عليه تطبيق القاعدة دون مراعاة الأشخاص يزيل كل مرونة من النظام[1]، وتكاثر قواعد الرقابة يمنع أي مبادرة ويعمل ضد الابتكار، ويؤدي تقسيم الإدارات إلى انسحاب المجموعات إلى أهدافها على حساب أهداف الإدارة منظمة اذا" المنظمة البيروقراطية هي منظمة لا تستطيع تصحيح نفسها بناءا على أخطائها فنماذج العمل التي تخضع لها"البيروقراطية" ، مثل عدم شخصية القواعد ومركزية القرارات، أصبحت مستقرة إلى درجة أنها أصبحت جزءا لا يتجزأ من توازنها الداخلي، وعندما لا تسمح القواعد بتنفيذ الأنشطة المقررة بشكل مناسب، فإن الضغط الذي سينشأ عن هذا الوضع غير الوظيفي لن يؤدي إلى التخلي عن هذه القواعد، بل على العكس من ذلك، توسيعها وتعزيزها"[2]

خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل تحليلًا نظريًا لمفهوم البيروقراطية من منظور سوسيولوجي، حيث يتم استعراض نشأتها وخصائصها الأساسية مثل القواعد الرسمية، التسلسل الهرمي، والتخصّص الوظيفي، التي تشكل الإطار التنظيمي في المؤسسات الحديثة. كما يتم الإشارة إلى نموذج ماكس فيبر المثالي للبيروقراطية، الذي يُعتبر من أكثر الأشكال عقلانية للتنظيم. رغم فعالية هذا النموذج التنظيمي، تعرض البيروقراطية لانتقادات خاصة في السياقات التي تشهد الجمود الإداري وضعف الأداء وهذا ما يسميه كروزير" الدائرة المفرغة البيروقراطية. .

[1] *M. Crozier,Administration et bureaucratie : Le problème des moyens organisationnels du développement Sociologie du travail, n°4, 1962,P220.*

[2] *M. Crozier,* « Le phénomène bureaucratique »*, éditions du Seuil, 1963, P 229*

الفصل الثـــالث :

الرقـــمنة

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تغيرات عميقة نتيجة التطور الرقمي، وهو ما أحدث تحولًا كبيرًا في مختلف أنماط الحياة، لا سيما داخل التنظيمات والمؤسسات العمومية. لم تعد الرقمنة مجرد عملية تقنية، بل أصبحت ظاهرة سوسيولوجية تؤثر على بنية التنظيم، حيث شهدت التنظيمات الإدارية الحديثة تحولات عميقة نتيجة لتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية، مما أدى إلى ظهور الرقمنة كأداة أساسية لإعادة تشكيل البنى التنظيمية وأساليب التسيير. وأمام التحديات التي تفرضها البيروقراطية التقليدية، أصبحت الرقمنة ظاهرة تنظيمية وسوسيولوجية تستوجب التحليل، لفهم تأثيرها على ديناميكيات العمل والعلاقات داخل إدارة المؤسسات العمومية[1].

1. ماهية الرقمنة

1.1نشأة الرقمنة :

تعود جذور الرقمنة إلى النصف الثاني من القرن العشرين، حين ظهرت أولى الحواسيب القادرة على معالجة البيانات بشكل أوتوماتيكي .في تلك المرحلة، كانت الرقمنة مقتصرة على مجالات عسكرية وأكاديمية، ثم امتدت إلى القطاع الصناعي والإداري .وقد تزامن هذا التحول مع ما أطلق عليه" ثورة التحكم في المعلومات[2]، حيث بدأت المؤسسات تعاني من تعقيد متزايد في تدفق البيانات، ما استدعى ابتكار وسائل جديدة لمعالجتها وتخزينها بشكل فعال.

مع بداية الثمانينيات، ظهرت الرقمنة بمفهومها المعاصر الذي لا يقتصر على تحويل الوثائق الورقية إلى رقمية، بل يشمل التحول الشامل في طرائق العمل والإنتاج واتخاذ القرار .تصف هذه المرحلة بكونها لحظة مفصلية دخلت فيها التكنولوجيا إلى قلب العملية التنظيمية، فأصبح جمع البيانات وتحليلها عنصراً جوهرياً في الإدارة المعاصرة[3] .

أما في السياق العربي، فقد بدأت الرقمنة بالظهور مع بداية الألفية الثالثة، مدفوعة بإصلاحات إدارية تستهدف تحديث الإدارة العمومية، والتقليل من التعقيد البيروقراطي .وقد اتخذت الرقمنة في الجزائر شكل مشاريع كبرى كرقمنة الحالة المدنية والخدمة العمومية، لكن تطبيقها ظل متفاوتًا بسبب التحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتكوين البشري [4].

---

[1] عبد الله ف ، تكنولوجيا المعلومات والإدارة المعاصرة :قراءة تحليلية، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2015 ، ص 43

[2] ميشيل بيرون، *الثورة الرقمية: المفاهيم والتطورات والرهانات*، ترجمة: علي بلحاج، بيروت: دار الفارابي، 2015، ص. 42.

[3] نيكولا كار، *التحول الرقمي: كيف تغيّر التكنولوجيا نماذج الأعمال والإدارة؟*، ترجمة: حسام عبد القادر، القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2018، ص. 67.

[4] زروقي، فاطمة الزهراء .**رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر بين الواقع والتحديات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، العدد 25، 2021، ص. 112–130.

وهكذا، فإن نشأة الرقمنة جاءت كرد فعل على تعقيد البيئات التنظيمية الحديثة، ما جعلها في قلب التحولات الاجتماعية والتنظيمية الجارية، وموضوعًا مركزيًا في دراسات سوسيولوجيا العمل والتنظيم.

2.1 تعريف الرقمنة

تُعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل الأنشطة والبيانات والخدمات إلى صيغ رقمية تُدار باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال .ويُنظر إلى الرقمنة في السياق التنظيمي على أنها مدخل لتطوير الأداء الإداري من خلال تقليص الإجراءات، وتسريع الخدمات، وتحقيق الشفافية[1] . يرى بعض الباحثين أن الرقمنة لا تقتصر على التكنولوجيا، بل تشمل أيضًا البعد الثقافي والتنظيمي، حيث تؤدي إلى إعادة تشكيل نمط العلاقات داخل المؤسسة [2].

وفقًا لتعريف **Kallinikos** ، فإن الرقمنة هي عملية مؤسسية تحولية تعيد تصميم الطريقة التي تُنظم بها المهام والإجراءات داخل التنظيم، من خلال توظيف البيانات والبرمجيات

أما **Castells** ، فيعتبر الرقمنة تجسيدًا لما يُعرف بمجتمع الشبكة، حيث يصبح الاتصال الرقمي أساسًا لتسيير العلاقات والتنظيم..

في الأدبيات العربية، تُعرّف الرقمنة على أنها إدخال وسائل التكنولوجيا الرقمية في أداء الوظائف والخدمات العمومية، بغرض عقلنة التسيير وتحقيق النجاعة الإدارية .[5] وتُعرف كذلك بأنها مرحلة الانتقال من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، اعتمادًا على قواعد بيانات رقمية وأدوات اتصال رقمية..

2. مفهوم الرقمنة في السياق السوسيولوجي للتنظيمات

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات والمعاملات من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي القابل للمعالجة عبر أنظمة إلكترونية.

من منظور سوسيولوجي، تُعد الرقمنة أداة لإعادة تشكيل البنى التنظيمية وأنماط التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسات، حيث تمسّ الوظائف، والتراتبية، ومفاهيم السلطة والتنظيم حيث يرى **كاستلز** أن التحول الرقمي لم يؤثر فقط على البنية الاقتصادية، بل أدى إلى نشوء مجتمع شبكي جديد تتغير فيه أنماط العمل، والإنتاج، والتواصل، بحيث أصبحت المعرفة والمعلومة هي المصدر الرئيسي للقوة والسلطة [3].

---

[1] عيسى، محمد، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص. 75–90.

2 الشرقاوي، عبد السلام، البيروقراطية وإشكاليات الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمّان: دار الصفاء، 2014، ص. 87.

[3] Castells, Manuel, *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell Publishers, 1996, p. 21

3. تطور مفهوم الرقمنة في الفكر التنظيمي والسوسيولوجي

عرف مفهوم الرقمنة تطورًا من مجرّد أدوات للأتمتة التقنية إلى مكوّن أساسي في إعادة إنتاج النسق التنظيمي. فقد انتقل المفهوم من الأرشفة الرقمية إلى الإدارة الذكية، ومن تقنيات الدعم الإداري إلى وسائل اتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية.

في هذا السياق، تطورت الرقمنة عبر مراحل:

رقمنة الوثائق :(Digitization)تحويل المعطيات الورقية إلى ملفات إلكترونية.

الأتمتة التنظيمية :إدخال البرمجيات في سير العمل.

الرقمنة الاستراتيجية :إعادة هيكلة المؤسسة على أسس رقمية.

هذا التطور أدّى إلى ما يسمى "التنظيم الشبكي(**Network Organization**) "، بدلًا من الهيكل الهرمي التقليدي [1].

4. خصائص البنيوية والسوسيولوجية للرقمنة

تتسم الرقمنة بجملة من الخصائص التي تمسّ التنظيم الإداري من حيث البنية والثقافة:

- **السرعة والآنية** في معالجة المعطيات.
- **الشفافية وقابلية التتبع**.
- **اللامركزية** في الوصول إلى المعلومات.
- **تشظي السلطة** بفضل إمكانية المشاركة الرقمية في اتخاذ القرار.
- **تحول العلاقة مع الزمن والمسافة**، ما يؤثر على التفاعلات التنظيمية..

5. الرقمنة كأداة تنظيمية : من البيروقراطية الورقية إلى التنظيم الذكي

البيروقراطية الكلاسيكية كما وصفها **ماكس فيبر** ترتكز على القواعد الصارمة والتسلسل الهرمي. إلا أن الرقمنة تسهم في خلق نماذج جديدة للتنظيم تقوم على السرعة، المرونة، والتفاعل الشبكي.4 فالتنظيم الذكي يعتمد على الرقابة الرقمية، أنظمة التدقيق الذاتي، ومؤشرات الأداء اللحظي، ما يُعيد رسم حدود في بنى البيروقراطية .

[1] Castells, Manuel, *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell Publishers, 1996, p. 165–170

6. الرقمنة كتحول سوسيولوجي داخل المؤسسة العمومية

تُحدث الرقمنة تغييرًا في عدة مستويات تنظيمية:

- **السلطة** :تحوّل في مصادر النفوذ نحو من يمتلك المهارة التقنية.
- **الثقافة التنظيمية** :من ثقافة الأوامر إلى ثقافة النتائج والمؤشرات.
- **الهوية المهنية** :تغيّر في تصور الموظف لدوره وموقعه داخل المؤسسة.
- **التفاعل الاجتماعي** :ضعف العلاقات التراتبية التقليدية مقابل بروز أنماط تشاركية.
- **القيادة** : بروز أنماط مثل :**القيادة التشاركية**، و**القيادة التحويلية الرقمية**.
- **الإتصال** : تسريع وتيرة الاتصال بالاعتماد على وسائل فورية مثل Zoom , Team .....إلخ

كما تؤثر الرقمنة على "المناطق غير المنظمة" التي تحدث عنها **ميشيل كروزييه**، حيث تقلّص من هامش التصرف الفردي، ما قد يُنتج مقاومة داخلية. [1]

7. اهداف الرقمنة في في المؤسسات العمومية وعلاقتها بالعقلانية (عقلنة التنظيم)

تسعى الرقمنة في المؤسسات العمومية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، من بينها :

- ✓ تحسين جودة العمل الإداري.
- ✓ تسريع الإجراءات الإدارية.
- ✓ تقليص التكاليف.
- ✓ وتعزيز الشفافية والرقابة.

كما تتيح الرقمنة فرصًا أكبر لتبسيط الإجراءات، وتحسين العلاقة بين العامل والإدارة، عبر تقنيات تكنولوجية تقلل من التماس البشري المباشر. [2]

[1] Crozier, M. & Friedberg, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil,1977,p 115-130

[2] بن عيسى، م، .الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،. 2019 ، ص 75

ترتبط هذه الأهداف ارتباطًا وثيقًا بمفهوم العقلانية كما طوّره ماكس فيبر، الذي يرى أن التنظيم المثالي يقوم على قواعد واضحة، تسلسل هرمي، وتقسيم وظيفي .وتسهم الرقمنة في تجسيد هذه المبادئ من خلال أنظمة معلوماتية تحوّل القواعد إلى إجراءات مبرمجة، تقلل من التأويل الذاتي وتُعزز التوحيد في المعاملة.

غير أن هذا التحول قد ينتج عقلنة مفرطة قد تؤدي إلى نوع جديد من البيروقراطية الرقمية، حيث تصبح التكنولوجيا أداة للرقابة الصارمة بدلًا من التسيير الفعال .ومن هنا تبرز الحاجة إلى موازنة بين الكفاءة التقنية والحس البشري في التسيير الإداري.

8. الرقمنة و أنماط القيادة

أحدثت الرقمنة تحولات جوهرية في أنماط القيادة داخل المؤسسات:

- **القيادة التفاعلية** :**(Interactive Leadership)** حيث يشارك القائد الأفراد في اتخاذ القرار عبر أدوات رقمية.
- **القيادة الرقمية** :**(Digital Leadership)** تقوم على إدارة الأفراد عن بعد، باستخدام البيانات والمؤشرات اللحظية.
- **تراجع القيادة السلطوية التقليدية** أمام نماذج تعتمد على المرونة الرقمية.
- القيادة لم تعد قائمة فقط على الكاريزما أو الخبرة، بل على القدرة على استخدام الأدوات الرقمية لتوجيه وتحفيز الفريق [1]

1.8الرقمنة والقيادة الإدارية

.من القيادة التقليدية إلى القيادة الرقمية

تُغيّر الرقمنة من خصائص القيادة داخل المؤسسات العمومية، حيث لم يعد القائد مجرد صاحب سلطة هرمية، بل أصبح مطالبًا بامتلاك مهارات رقمية، وقدرة على التوجيه في بيئة سريعة التغير.[2]

أصبح القائد الرقمي يسير فرقًا متفرقة مكانيًا، يعتمد على نظم معلومات لحظية، ويتفاعل مع بيانات ضخمة في اتخاذ القرار.

[1] وسام مهيبل، وحنان حاقة، "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية"، *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، المجلد 6، العدد 2، سبتمبر 2023، ص. 223.

[2] وسام مهيبل، وحنان حاقة، نفس المرجع ، ص 220

2.8 الكفاءات القيادية في السياق الرقمي

- القدرة على اتخاذ القرار اعتمادًا على نظم المعلومات.
- تعزيز المرونة والابتكار التنظيمي.
- إدارة التغيير ومقاومة الموظفين له.
- تطوير المهارات الرقمية للفريق.

3.8التحديات القيادية في بيئة رقمية

- غياب التكوين الكافي لدى بعض المسؤولين في الجزائر.
- ضعف الإمكانيات التقنية في بعض الإدارات.
- صعوبة التحكم في الموارد البشرية عبر المنصات الرقمية.

9.الرقمنة والاتصال التنظيمي.

1.9إعادة تشكيل قنوات الاتصال

أدت الرقمنة إلى تغيّر أنماط التواصل داخل المؤسسة من الاتصال الخطي التقليدي إلى الاتصال الشبكي والآني. لم يعد الاتصال يعتمد على المذكرات الورقية، بل أصبح يتم عبر البريد الإلكتروني، الأنظمة التعاونية، ومنصات الموارد البشرية الرقمية[1].

2.9الاتصال العمودي والأفقي في البيئة الرقمية

- **الاتصال العمودي** :أصبح أسرع لكن أحيانًا أقل شخصنة، مما يضعف البُعد الإنساني.
- **الاتصال الأفقي** :تطور من تبادل مباشر إلى تنسيق عبر شبكات رقمية، يسهّل التعاون بين الفرق.

3.9 إشكاليات الاتصال الرقمي في المؤسسات الجزائرية

- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين.
- فجوة المهارات بين الأجيال.
- ضعف التفاعل الاجتماعي في بيئة الاتصال الإلكتروني.[2]

---

[1] علي العسيري، "الرقمنة وتطور أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية"، *مجلة الدراسات الإدارية والتنظيمية*، المجلد 10، العدد 1، 2022، ص. 98.

[2] سمير بوزيد، "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة إشكاليات الاتصال والتنظيم"، *المجلة الجزائرية للإدارة والتنمية*، العدد 5، 2021، ص. 74.

10.المداخل النظرية لدراسة التنظيم البيروقراطي في ظل الرقمنة

1.10المدخل التفاعلي والبنائية الاجتماعية عند بيرغر

يُقدّم بيتر لودفيغ بيرغر، رفقة توماس لوكمان، أحد أهم المداخل لفهم التنظيم من زاوية التفاعل والمعنى الاجتماعي، من خلال كتابهما" البناء الاجتماعي للواقع .(1966) "يرى هذا المدخل أن التنظيمات – بما فيها البيروقراطية – لا تُفهم فقط كبُنى رسمية، بل كأنظمة من المعاني التي يُنتجها الفاعلون عبر التفاعل اليومي والتواصل الرمزي.

في سياق الرقمنة، تصبح القيادة والاتصال أدوات إنتاج رمزي للسلطة والتنظيم .فالقائد في الإدارة الرقمية لم يعد شخصية حاضرة فيزيائيًا، بل أصبح" صورة رقمية "يتم بناؤها وتمثيلها من خلال الرسائل، البيانات، والتقارير الرقمية .كذلك، فإن الاتصال لم يعد تواصلاً بشريًا مباشرًا، بل هو تفاعل رمزي يتم عبر قنوات رقمية تعيد تشكيل معنى الرسالة وديناميكية الفعل الإداري.

ويؤكد بيرغر أن هذا" الواقع المؤسسي "الرقمي هو واقع اجتماعي ثانٍ، يتم تلقينه وتداوله داخل التنظيم، مما يجعل فهمه يتطلب تحليلًا سوسيولوجيًا للتمثلات، لا فقط للبُنى[1].

2.10 المدخل النقدي عند ألفن جولدنر

يُعد ألفن جولدنر من أبرز المفكرين النقديين في علم الاجتماع التنظيمي، وقد قدّم مساهمة أساسية في نقد البيروقراطية الوظيفية كما صاغها ماكس فيبر، خصوصًا في كتابه "Patterns of Industrial Bureaucracy" (1954).يرى جولدنر أن البيروقراطية ليست تنظيمًا عقلانيًا خالصًا، بل هي أداة سلطوية يُعاد إنتاجها باسم الكفاءة والحياد الإداري.

في تحليله لمصنع أمريكي، ميّز جولدنر بين القواعد الرسمية والممارسة الفعلية، موضحًا أن التنظيم لا يُطبق قواعده بشكل موحد، بل بحسب مصالح السلطة داخل المؤسسة.

وفي ظل الرقمنة، تُعيد التكنولوجيا إنتاج السيطرة البيروقراطية عبر أدوات أكثر تطورًا، مثل الأنظمة المعلوماتية، مؤشرات الأداء، والخوارزميات .وهكذا، تُصبح الرقمنة امتدادًا لهيمنة تنظيمية مموهة، حيث تُمارس السلطة باسم العقلانية الرقمية[2].

[1] Berger, P., & Luckmann, *Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books , 1966 , P 45-50

[2] Alvin W.Gouldner , *Patterns of Industrial Bureaucracy , New York: Free Press , 1954 , P 78-85*

خلاصة الفصل

يتبيّن من خلال هذا الفصل أن الرقمنة لم تعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل أصبحت خيارًا استراتيجيًا ومكونًا بنيويًا يعكس تحولًا عميقًا في منطق عمل المؤسسات العمومية. فمن خلال تبني الرقمنة، تسعى التنظيمات إلى تحقيق الكفاءة، السرعة، والشفافية، وهي أهداف تنسجم مع مفاهيم العقلنة كما تناولها علم الاجتماع الكلاسيكي، خاصة في نموذج ماكس فيبر حول التنظيم العقلاني.

غير أن هذا التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، حيث قد يؤدي إلى ما يمكن وصفه بـ"العقلنة المفرطة"، عبر إنتاج شكل جديد من البيروقراطية الرقمية التي تعتمد على أنظمة مراقبة مؤتمتة قد تُضعف البعد الإنساني في العلاقة التنظيمية. وهذا ما يدعو إلى إعادة التفكير في ممارسات التسيير، من خلال تحقيق التوازن بين الأدوات التكنولوجية والكفاءات البشرية.

بناءً على ذلك، تظل الرقمنة أداة فعالة لإصلاح الإدارة ، لكنها في ذات الوقت تتطلب مقاربة سوسيولوجية شاملة، تراعي الديناميكيات الاجتماعية داخل التنظيم، ومستوى التفاعل بين الفاعلين، وقدرتهم على التكيف مع المنطق الجديد للعقلانية الرقمية.

الجـــانب الميداني

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الجانب التطبيقي من الدراسة، من خلال وصف الميدان، والمنهج المعتمد، وتقنيات جمع البيانات، وتحليل المعطيات المستخلصة من المقابلات التي أُجريت مع عدد من موظفي مديرية الإدارة والمستخدمين بالمؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط، وذلك لفهم كيفية تأثير الرقمنة على البيروقراطية الإدارية.

1. المجال المكاني والزماني للدراسة

1.1المجال المكاني : تُعد المؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط من بين أهم المؤسسات العمومية العاملة في قطاع الأشغال العمومية، ويتمثل دورها في تنفيذ ومتابعة مشاريع البنية التحتية المتعلقة بالطرقات على مستوى المنطقة الوسطى من الجزائر .تضم المؤسسة عدة مديريات، من بينها مديرية الإدارة والمستخدمين، والتي تُعنى بالموارد البشرية والتسيير الإداري و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع مديرية الإدارة و المستخدمين المجال المكاني للدراسة

نبذة تاريخية على المؤسسة :

المؤسسة العمومية لأشغال الطرق للوسط المعروفة تحت التسمية "م.ع.أ.ط.و" الكائنة بعين الذهب المدية قد تم إنشاؤها في مارس 1983 بموجب المرسوم رقم 83-193 المؤرخ في 1983/03/12.

و قد انتقلت إلى التسيير الذاتي في 20 فيفري 1991 و تحولت إلى مؤسسة اقتصادية ذات أسهم برأس مال يقدر بـ**000 000 000 1 دج**،متخصصة في انجاز الهياكل القاعدية للطرق و الطرق السريعة و على نحو ثانوي في :

- ✓ كراء المعدات و العتاد TP
- ✓ بيع الحصى و الزفت

تمت هيكلة م.ع.أ.ط.و على النحو التالي الشكل رقم 01:

المديرية العامة بهياكلها المركزية	مديرية العتاد
مديرية الإدارة و المستخدمين	مديرية التدقيق الداخلي
مديرية المالية و المحاسبة	مديرية الإنتاج
المديرية التقنية و التسويق	أربعة أقطاب عملية

المديريـــة العامـــة: تشـــرف المديريـــة العامـــة علـــى التســـيير الشـــامل والإســـتراتيجي للمؤسســـة، وتُـــدعَم بعدة مديريات مركزية وأقطاب عملياتية، لضمان تنفيذ المهام وفق الأهداف المسطرة.

مديريـــة التـــدقيق الـــداخلي : تُكلّـــف بمراقبـــة مـــدى تطبيـــق الإجـــراءات والأنظمـــة، وتقيـــيم فعاليـــة الأداء الداخلي بهدف ضمان الشفافية وتحسين التسيير.

المهام:

- إجراء عمليات التفتيش والتدقيق الدورية.
- تقييم أنظمة الرقابة الداخلية.
- رفع تقارير دورية للمديرية العامة.

مديريـــة العتـــاد : هـــي المديريـــة المســـؤولة عـــن تســـيير ومتابعـــة العتـــاد التقنـــي والميكـــانيكي الضـــروري لتنفيذ الأشغال على مستوى الورشات.

المهام:

- تنظيم عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية.
- متابعة حالة الآليات وضمان جاهزيتها.
- الإشراف على عملية اقتناء وتجديد العتاد.

مديريـــة الماليـــة و المحاســـبة : تعنـى بتســـيير الشـــؤون الماليـــة والمحاســـبية، وتحـــرص علـــى التـــوازن المـــالي للمؤسسة واحترام الالتزامات المالية والقانونية.

المهام:

- إعداد الميزانية السنوية ومراقبة تنفيذها.
- مسك المحاسبة العامة والتحليلية.
- إعداد القوائم المالية والضرائب.

مديريـــة الإنتـــاج : تُعـــد الجهـــة المســـؤولة عـــن تنظـــيم ومتابعـــة تنفيـــذ الأشـــغال الميدانيـــة وفـــق المواصفات المطلوبة وفي الآجال المحددة.

المهام:

- برمجة وتتبع تقدم الورشات.
- التنسيق مع الأقطاب العملياتية.
- مراقبة جودة التنفيذ وفعالية الأداء.

المديريـــة التقنيـــة والتســـويق : تتـــولى إعـــداد الدراســـات التقنيـــة للمشـــاريع وتطـــوير الأنشـــطة التجارية للمؤسسة من خلال التسويق والمشاركة في المناقصات.

المهام:

- إنجاز الدراسات التقنية والتخطيط.
- متابعة ملفات العروض والمناقصات.
- تطوير العلاقات مع الزبائن والشركاء.

مديريـــة العتـــاد : هـــي المديريـــة المســـؤولة عـــن تســـيير ومتابعـــة العتـــاد التقنـــي والميكـــانيكي الضـــروري لتنفيذ الأشغال على مستوى الورشات.

المهام:

- تنظيم عمليات الصيانة الوقائية والعلاجية.
- متابعة حالة الآليات وضمان جاهزيتها.
- الإشراف على عملية اقتناء وتجديد العتاد.

مديريـــة الإدارة والمســـتخدمين : تشـــرف علـــى تســـيير المـــوارد البشـــرية والوظيفيـــة داخـــل المؤسســـة، وتضمن السير الحسن للإدارة وشؤون الموظفين.

المهام:

- تسيير الحياة المهنية للعمال (توظيف، ترقية، تقييم).
- متابعة الملفات الإدارية والاجتماعية.
- ضمان احترام التشريعات والتنظيمات الخاصة بالعمل.

الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمستخدمين (المجال المكاني للدراسة الميدانية)

تتفـــرع مديريـــة الإدارة والمســـتخدمين إلـــى دوائـــر ومصـــالح متخصصـــة، تضـــمن التكفـــل الشـــامل بالجوانب الإدارية، البشرية، والاجتماعية للعاملين. وتتمثل أهم مكوناتها فيما يلي:

.1دائرة الموارد البشرية

تُشرف على التسيير الإداري للمستخدمين من حيث التوظيف، الترقية، وتسيير المسار المهني.

تشمل:

- **مصلحة الأجور:**

  مكلفة بإعداد الرواتب الشهرية، احتساب العلاوات والاقتطاعات، وضمان تطبيق الشبكة الاستدلالية للأجور.

- **مصلحة التكوين:**

  تُعنى بوضع وتنفيذ برامج التكوين والتأهيل، بهدف تحسين كفاءة المستخدمين ومواكبة التحولات التقنية والتنظيمية.

- **مصلحة الضمان الاجتماعي:**

  تهتم بتسيير ملفات الانخراط والتصريحات لدى صناديق الضمان الاجتماعي، ومتابعة تعويضات المرض، الأمومة، والتقاعد.

.2مصلحة الوسائل العامة

تتكفل بتوفير الوسائل االعامة ومستلزمات العمل الضرورية لسير مختلف هياكل المؤسسة بالإضافة إلى تسيير المخزون

.3دائرة الإعلام الآلي

تُعنى برقمنة العمليات الإدارية وتسيير نظام المعلومات.

بالإظافة إلى :

- إدارة الشبكة المعلوماتية للمؤسسة.
- صيانة التجهيزات المعلوماتية.
- دعم المستخدمين في استعمال البرمجيات الإدارية.

4.مصلحة المنازعات

تُعنى مصلحة المنازعات بمتابعة جميع القضايا القانونية والنزاعات الإدارية أو القضائية التي تكون المؤسسة طرفًا فيها، سواء مع العمال، الزبائن، أو الموردين، وذلك بالتنسيق مع المستشار القانوني والمحامين.

ملاحظات تنظيمية:

- هذا الهيكل يعكس توجهًا حديثًا في الإدارة يقوم على **تخصص المصالح وتكاملها**.
- يُسهم هذا التقسيم في تحسين الأداء الداخلي وتيسير اتخاذ القرار، خاصة في ظل التوجه نحو **الرقمنة والحوكمة**.

المجال الزماني : إمتد التبرص من ديسمبر 2024 إلى جوان 2025 أي حوالي ستة (07) أشهر، أما بالنسبة للدراسة الميداني فاستغرقت حوالي شهر كون احد الباحثين يعمل بالمؤسسة فكان يقوم بالملاحظة بالمشاركة و كذا بالدراسة الإستطلاعية أما بالنسبة للمقابلة فقد قام بها الباحث الذي لا يعمل بالمؤسسة وذلك لإعطاء موضوعية أكثر للدراسة بنسبة مقابلتين كل أسبوع مع عمال بالمديرية إطارات و إطارات سامية ، كان الإختيار مقصود كون هذه الإطارات تعمل بالمؤسسة منذ 15 سنة و هذا دليل على وجود خبرة ، وحضو ر الإنتقال من العمليات الإدارية التقليدية إلى العمليات الإدارية المرقمنة .

2. أدوات جمع البيانات

2-1 المقابلة :

المقابلة هي تقنية أساسية لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية، حيث تسمح للباحث بالتفاعل المباشر مع الأفراد وجمع البيانات الشخصية والآراء. في هذه الدراسة، تم استخدام المقابلات شبه الموجهة لجمع معلومات عميقة حول تأثير الرقمنة على البيروقراطية في المؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط. و إعطاء هامش من الحرية للمبحوثين فتم تصميم الأسئلة لتسمح للمقابلات بالتفاعل بحرية واكتشاف تجاربهم وآرائهم بشكل مرن.

- **نوع المقابلة** :مقابلة شبه موجهة
- **المبحوثين** :ثمانية موظفين من أقسام مختلفة (01دائرة الموارد البشرية ،01 مصلحة الأجور، 02 دائرة الإعلام الآلي،01 مصلحة التكوين ، 02مصلحة الوسائل العامة،01 إطار سامي)
- **أهداف المقابلة** :استكشاف تأثير الرقمنة على البيروقراطية، دور القيادة، وأنماط الاتصال داخل المؤسسة بعد التحول الرقمي.

2-2 الملاحظة

الملاحظة هي تقنية جمع بيانات إضافية تساهم في دراسة سلوك الأفراد في بيئتهم الطبيعية. يتم استخدامها بشكل متواز مع المقابلات للحصول على رؤى حول كيفية تطبيق الرقمنة في الحياة العملية اليومية داخل المؤسسة. قد تتضمن الملاحظة متابعة سير العمل داخل المصالح المختلفة، وتوثيق التفاعلات بين الموظفين، وكيفية استخدام الأنظمة الرقمية في الإجراءات اليومية.

- **أدوات الملاحظة:**
  - ملاحظة سلوكيات الموظفين أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.
  - ملاحظة طريقة التنسيق بين الفرق المختلفة أثناء العمل الرقمي.
  - تسجيل الملاحظات حول مدى فعالية أدوات الاتصال الرقمية (البريد الإلكتروني، منصات العمل، الخ).

3. خصائص العينة

العينة في هذه الدراسة تشمل ثمانية موظفين من مختلف الأقسام في المؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط بمديرية الإدارة و المستخدمين، تم اختيار العينة بناءً على تنوع المناصب داخل المؤسسة لضمان أن تكون البيانات التي يتم جمعها متنوعة وشاملة، مما يسهم في تقديم تحليل شامل لتأثير الرقمنة على البيروقراطية في المؤسسة و **الجدول رقم 01** يمثل الخصائص الوظيفية لمجتمع البحث.

1.3 عرض وتحليل الخصائص السوسيومهنية لمجتمع البحث:

المبحوثين	الجنس	السن	الرتبة الوظيفية	المستوى التعليمي	الأقدمية
المبحوث الأول	ذكر	34 سنة	مهندس في الإعلام الآلي	جامعي	9 سنوات
المبحوث الثاني	أنثى	30 سنة	مهندس في الإعلام الآلي	جامعي	6 سنوات
المبحوث الثالث	ذكر	45 سنة	إطار بمصلحة الأجور	جامعي	20 سنة
المبحوث الرابع	أنثى	42 سنة	إطار بمصلحة التكوين	جامعي	12 سنة
المبحوث الخامس	ذكر	51 سنة	إطار سامي	جامعي	25 سنة
المبحوث السادس	أنثى	29 سنة	رئيس دائرة الموارد البشرية	جامعي	5 سنوات
المبحوث السابع	ذكر	46 سنة	رئيس مصلحة الوسائل العامة	جامعي	15 سنة
المبحوث الثامن	أنثى	33 سنة	إطار بمصلحة الوسائل العامة	جامعي	10 سنوات

يبين الجدول 01 الخصائص السوسيومهنية للمبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلة لمناقشة متغيرات الدراسة و ابعادها ، فالمبحوثين الذين أجرينا معم المقابلة من حيث الجنس 04 ذكور و 04 إناث هذا يعني انه يوجد توازن نسبي بين الجنسين، أما من حيث السن 04 محوثين يتراوح سنهم مابين 29 و 34 و 04 مبحوثين يتراوح سنهم مابين 42 و 51 يعني انه هناك توازن ما بين ففئة الشباب و فئة التي تعبر عن الكهولة ، أما من حيث الرتبة الوظيفية كما يوضح الجدول أعلاه تنوعت رتب المبحوثين و ذلك راجع إلى محاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمكننا من تفسير و فهم و تأويل أبعاد و متغيرات الدراسة ،أما بالنسبة للمستوى الدراسي فكل المبحوثين لهم مستوى جامعي و هذا دلالة على الكفاءة ، إضافة على ذلك اقدمية المبحوثين في المؤسسة التي تراوحت ما بين 5 سنوات و

25 سنة من العمل بالمؤسسة فالأقدمية لها دور بالغ الأهمية في الحصول على المعلومات التي تمكننا من فهم التغير من البيروقراطية التقليدية إلى استخدام الرقمنة في الإدارة .

4. عرض و تحليل بيانات البحث الميداني

1.4 عرض بيانات المقابلة

عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى: البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء التحول الرقمي.

إجابات المبحوثين على المحور الأول

السؤال 1: هل تلاحظ وجود تسلسل هرمي صارم في المؤسسة؟ كيف يظهر ذلك؟

المبحوث 1

"أكيد كاين تسلسل هرمي، كل واحد يعرف واش لازم يدير، وما نقدرش نتجاوز المسؤول المباشر حتى في الأمور البسيطة".

المعنى الضمني:يشير هذا التصريح إلى هيمنة النمط الهرمي البيروقراطي الكلاسيكي، حيث تُحترم الحدود التنظيمية بشكل صارم، ما يكرّس سلطة مركزية ويُضعف ديناميكية المبادرة الفردية.

المبحوث 2

"بصح الرقمنة شوية خففت الضغط، تقدر تتواصل مع المسؤول بلا ما تمر على ثلاث مستويات كما قبل".

المعنى الضمني:يبرز هذا الرد كيف غيّرت الرقمنة بعض القواعد التواصلية داخل المؤسسة، إذ ساعدت في تقليص حلقات التوسط الإداري، لكن دون أن تلغي منطق التسلسل الوظيفي نهائياً.

المبحوث 3

"كاين هرم إداري كلاسيكي، وباقي حتى مع الرقمنة، بصح الإجراءات بعض المرات تتجاوز الشكل الهرمي بسبب الاستعجال".

المعنى الضمني:هذا التصريح يُظهر ثبات الهيكل الهرمي، لكن أيضاً قابلية اختراقه ظرفيًا بفعل المعطيات العملية، ما يعبّر عن صراع بين النظام الشكلي والحركية الواقعية.

المبحوث 4

"النظام التنظيمي هرمي، لكن الرقمنة خلت التنسيق أسهل، ما بقاش لازم نطلب الإذن على كل صغيرة وكبيرة".

المعنى الضمني:يفيد التصريح ببقاء البنية الهرمية كإطار عام، بينما ساهمت الرقمنة في تعزيز التسيير الذاتي والمرونة داخل المهام، ما يقلص من سلطة الرقابة المباشرة.

المبحوث 5

"من حيث الشكل كاين تسلسل واضح، بصح في الممارسة بعض المسؤولين يتجاوزو التسلسل لأسباب عملية".

المعنى الضمني:يشير المبحوث إلى تمييز واضح بين البنية الرسمية والبنية الواقعية للعمل، ما يدل على تشكل نمط من "البيروقراطية المرنة" تحت ضغط الرقمنة.

المبحوث 6

"كل مصلحة عندها رئيس، وكل حاجة تمر عبره، حتى لو كانت حاجة تقنية".

المعنى الضمني: يعكس التصريح استمرار منطق السيطرة والتوجيه الرأسي في كل تفاصيل العمل، ما يبرز مقاومة ثقافية للتفويض حتى في الجوانب التخصصية.

المبحوث 7

"نخدم تحت إشراف مباشر، ما نقدرش نبدل حتى جدول بدون موافقة الرئيس".

المعنى الضمني: هذا التصريح يُجسد هيمنة البيروقراطية التقليدية، ويُظهر محدودية الحكم الذاتي، مما يعكس غياب الثقة التنظيمية وتفضيل المركزية التقريرية.

المبحوث 8

"كاين تسلسل إداري، بصح التكنولوجيات الجديدة خلاتنا نحكيو مع المسؤولين بلا ما ندخلو فالمكاتب".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن الرقمنة ساهمت في تلطيف التراتبية الشكلية عبر قنوات التواصل الإلكترونية، لكنها لم تغيّر جوهر الهيكل الهرمي.

السؤال 2: ما مدى تعقيد الإجراءات الإدارية التقليدية قبل الرقمنة؟

المبحوث 1

"قبل الرقمنة، كل وثيقة كانت لازم تمر على عدة مكاتب، وكل واحد يختمها، وهذا كان يضيع وقت كبير".

المعنى الضمني: يكشف التصريح عن طابع الإجراءات المتسلسل والمتعدد الخطوات الذي كان يميز الإدارة التقليدية، ما يعكس أحد أبرز أوجه التعقيد البيروقراطي.

المبحوث 2

"الإجراءات كانت بطيئة، لازم تكتب الطلب، وتطبعو، وتدي إمضاء، وتستنى يجي دورك".

المعنى الضمني: يفيد هذا الجواب بأن بطء الأداء الإداري كان نتيجة لهيمنة الطابع الورقي اليدوي، ما يُبرز مركزية الشكلانية والتراتبية الإجرائية.

المبحوث 3

"حتى أبسط إجراء كان يتطلب وقت، مثلا تعديل منحة يأخذ أسبوع ولا أكثر، لأنو كل شي يمشي بالفاكس والمراسلات".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن وسائل العمل التقليدية (مثل الفاكس والمراسلات اليدوية) كانت تُعرقل التدخل السريع، مما يرسّخ الروتين ويحد من التكيف.

المبحوث 4

"كاين إجراءات ماشي معقدة فقط، لكن مملة، متكررة، وتخليك تدور في نفس النقطة حتى تلقى حل".

المعنى الضمني: يعكس هذا التصريح طابع التكرار والدوَران الإجرائي الذي يميّز المنظومات البيروقراطية، حيث يتم إهدار الجهد دون تحقيق فعالية حقيقية.

المبحوث 5

"الإجراءات كانت تقليدية، مبنية على الأوراق، وكل حاجة تحتاج توقيع ومصادقة".

المعنى الضمني: يؤكد التصريح أن البنية الإدارية كانت قائمة على مبدأ الشكليات القانونية والإمضاءات المتعددة، ما يُثقل كاهل الإدارة ويعيق السرعة.

المبحوث 6

"قبل، أي عملية كنا نديروها يدوي، حتى لو بسيطة، لازم ملف كامل ومتابعة شخصية".

المعنى الضمني: يُظهر هذا الرد أن غياب التبسيط والإجراءات الإلكترونية كان يفرض على الموظف متابعة شخصية مرهقة، مما يخلق عبء بيروقراطي.

المبحوث 7

"كان لازم الموظف يدور على 3 مكاتب باش يختم ورقة وحدة، وكانو يتقلقو إذا نسيت خطوة".

المعنى الضمني: يعبر التصريح عن طابع التجزئة المفرطة في المهام، حيث يؤدي التقيد المبالغ فيه بالإجراءات إلى تعطيل الأداء وتكريس عبء نفسي على العامل.

المبحوث 8

"كل إجراء كان مربوط بالملف الورقي، أي خطأ يرجع الملف من جديد، وهذا يستهلك وقت ويفقدك الحماس".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن مركزية الوثيقة الورقية كانت تُمثل عائقًا أساسياً، بما يخلق حلقة مغلقة من الإرجاع والتكرار، تعزز منطق البيروقراطية المنفرة.

السؤال 3: ما مدى استخدام الحاسوب وبرامج التسيير في أداء المهام اليومية؟

المبحوث 1

"استعمال الحاسوب أساسي، نخدمو بـ ERP داخلي خاص بالمؤسسة، بصح مازال يفتقر لبعض الوظائف".

المعنى الضمني: يكشف التصريح عن درجة متقدمة من التحول الرقمي، رغم محدودية بعض البرامج، ما يعكس الانتقال نحو تكنولوجيا التسيير مع استمرار بعض القيود التقنية.

المبحوث 2

"نخدمو بالحاسوب يوميًا، بصح كاين بعض الموظفين ما يعرفوش يستعملوه، وهاد الشي يخلق عراقيل".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى وجود فجوة رقمية داخل المؤسسة، حيث يُمثل نقص الكفاءة الرقمية حاجزًا أمام استغلال الرقمنة بشكل فعّال.

المبحوث 3

"كل العمليات تاع الأجور تتم على برنامج خاص، سهل بزاف الخدمة مقارنة بالسابق".

المعنى الضمني: يعكس التصريح التحول من المعالجة اليدوية إلى المعالجة الرقمية، مما ساعد في تحسين الأداء وتقليص زمن المعالجة.

المبحوث 4

"كاين قاعدة بيانات خاصة بالمتربصين، وكل شيء منظم رقميا، بصح نحتاجو تكوين باش نفهمو كل الوظائف".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن توفر الأدوات الرقمية لا يعني بالضرورة فعالية استخدامها، ما يستدعي تعزيز التكوين الرقمي.

المبحوث 5

"المراقبة اليومية تتم إلكترونيًا، نقدر نطلع على تقدم العمل بدون حضور ميداني".

المعنى الضمني: يفيد هذا الجواب بأن الرقمنة مكّنت من ظهور أنماط قيادة قائمة على التتبع عن بعد، ما يُعيد تعريف دور السلطة الإشرافية.

المبحوث 6

"الانضباط، الغيابات، الإحصائيات... كامل تتم عبر تطبيق إلكتروني داخلي".

المعنى الضمني: يعكس التصريح مدى تغلغل الرقمنة في مختلف الجوانب الإدارية، ويشير إلى نظام معلوماتي متكامل نسبيًا.

المبحوث 7

"طلبات العتاد والتتبع تتم عبر الحاسوب، بصح مرات النظام يتعطل ونرجعو للوثائق".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن عدم استقرار النظام الرقمي يُعيد إنتاج الازدواجية بين الرقمي والورقي، ما يضعف فعالية الرقمنة.

المبحوث 8

"نستعمل الحاسوب يوميًا، بصح الربط بين المصالح ناقص، كل واحد يخدم وحدو".

المعنى الضمني: يكشف التصريح غياب التنسيق الرقمي بين الوحدات، مما يُبقي الرقمنة في إطار معزول بدل أن تكون مشروعًا مؤسساتيًا متكاملاً.

السؤال 4: هل أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تباطؤ بعض العمليات؟

المبحوث 1:

"مرات كي يطيح السيستام، نخسرو ساعات بلا خدمة، والناس تستنى بلا فائدة".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى هشاشة البنية التحتية الرقمية، ما يُفضي إلى اختناقات زمنية تُهدد استمرارية العمل.

المبحوث 2:

"الناس اللي ما تعرفش تتعامل مع النظام الرقمي، تعرقل الخدمة وتبطأ الملفات".

المعنى الضمني: يكشف التصريح أن الرقمنة بدون تكوين فعّال تخلق مقاومة وتُفرز تأخيرات إجرائية.

المبحوث 3:

"كاين بطء أحيانًا، خاصة كي يكون النظام محصور في جهاز واحد فقط".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن غياب التوزيع المتوازن للأنظمة الرقمية يُنتج نقاط اختناق، ما يعكس فقرًا في التخطيط المعلوماتي.

المبحوث 4:

"كي يكون التحديث جاري، تتوقف الخدمة، وما نقدروش نخدمو يدوي كبديل".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى غياب خطط بديلة مرنة، ما يُظهر ضعف الاستعداد التقني ويُعيد خلق التبعية للنظام الرقمي.

المبحوث 5:

"مرات تعطيل النظام أحسن من كثرة الملفات الورقية، بصح لازم تحديثات منظمة".

المعنى الضمني: يعبر التصريح عن تقييم نسبي للرقمنة مقارنة بالماضي، ويقترح الحاجة لتطوير مستمر لتفادي التراجع.

المبحوث 6:

"كاين ثقل في الأنظمة، ووقت تسجيل حضور الموظفين يطول بزاف".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن بعض الأنظمة الرقمية لم تُصمم وفق متطلبات السرعة، ما يُفرغها من جدواها العملية.

المبحوث 7:

"أوقات الخدمة تضيع في إعادة تشغيل النظام بعد خطأ بسيط".

المعنى الضمني: يوضح التصريح ضعف الاستجابة التقنية وسوء تصميم الواجهات البرمجية، مما يؤثر على سير المهام اليومية.

المبحوث 8:

"صح فالبداية تباطأنا، بصح مع الوقت تعودنا، وتعلمنا كيفاش نتعاملو معاه".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن التباطؤ كان ظرفيًا، مرتبطًا بمرحلة التكيف، ما يشير إلى ديناميكية تعلم مؤسساتية.

السؤال 5: هل تعتقد أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية، أم أنها أعادت إنتاج البيروقراطية بشكل جديد؟

المبحوث 1:

"خدمتنا ولات تمشي أسرع، بصح كل حركة لازم تتسجل، وكاين رقابة إلكترونية مضاعفة".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بتحول البيروقراطية من شكلها الورقي إلى مراقبة رقمية صارمة، ما يمثل نوعًا من البيروقراطية الرقمية.

المبحوث 2:

"كاين سرعة، بصح كل شي مربوط بالكود والرقم التسلسلي، يعني فقدنا العفوية".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن ترميز الإجراءات قد يزيد من التحكم ويفقد المرونة، ما يخلق شكلًا جديدًا من الصرامة التنظيمية.

المبحوث 3:

"الإجراءات ولات تتسجل مباشرة، ومافيهاش تأخير، بصح الشفافية زادت حتى صار كل شي مرئي للجميع".

المعنى الضمني: يفيد هذا الرد بفعالية الرقمنة في تسريع العمل وتعزيز الشفافية، ما يُسهم في تحسين جودة الحوكمة.

المبحوث 4:

"اللي زاد هو طلبات إدخال البيانات، كل مرحلة فيها تسجيل، وهذا يخليك تحس أن الرقابة ولات أكبر من قبل".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن التوثيق المفرط قد يبطئ بعض العمليات ويعزز منطق الانضباط الزائد.

المبحوث 5:

"كاين بيروقراطية رقمية، مايش حاجة جديدة، فقط نفس الروتين بصيغة إلكترونية".

المعنى الضمني: يكشف هذا التصريح عن إعادة إنتاج منطق البيروقراطية التقليدية، عبر وسيط رقمي، دون تغيير فعلي في الثقافة التنظيمية.

المبحوث 6:

"الإجراءات ولات أسرع، بس لازم تكون مركز وتراجع كل شي لأن النظام ما يرحمش".

المعنى الضمني: يعكس التصريح أن النظام الرقمي يفرض دقة صارمة، ما يعيد خلق منطق الحذر الإداري المبالغ فيه.

المبحوث 7:

"صار لازم ندير كل عملية على البرنامج، حتى أبسط مهمة لازم تسجل وتوثق".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن الرقمنة زادت من التتبع الدقيق لكل تفصيل، مما يكرّس نوعًا من الرقابة المستمرة.

المبحوث 8:

"كاين سرعة، بصح كل شي محسوب، ماشي كما قبل فيوّضك رئيسك وتتصرّف".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى فقدان عنصر التفويض والثقة، مما يُضعف مبادرة الموظف ويُعيد تكريس الرقابة العمودية.

السؤال 6: ما أبرز التحديات التي لاحظتها في استخدام الأنظمة الرقمية؟

المبحوث 1:

"ضعف التكوين، بزاف ناس ما يعرفوش يخدمو على البرامج، ونضطر نعاونهم كل مرة".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى فجوة معرفية داخل المؤسسة تعيق التحول الرقمي، ما يبرز أهمية التكوين المستمر.

المبحوث 2:

"كاين أعطاب تقنية، كي يطيح السيستام توقف المؤسسة كلها".

المعنى الضمني: يفيد هذا الرد بأن استمرارية الخدمة مهددة بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية.

المبحوث 3:

"النظام فيه بزاف خطوات، وكل خطأ صغير يوقف الخدمة، ما فيش مرونة".

المعنى الضمني: يكشف التصريح أن تصميم الأنظمة يفتقر إلى البساطة والتكيف، مما يجعل الرقمنة عبئًا إضافيًا.

المبحوث 4:

"البيانات مرات تضيع، وماكانش سياسة نسخ احتياطي واضحة".

المعنى الضمني: يشير إلى غياب الأمن المعلوماتي ووجود خلل في إدارة البيانات.

المبحوث 5:

"التغييرات في النظام تتم بدون ما يعلّموك، وتلقا روحك تخدم على حاجة جديدة بلا توجيه".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بعدم وجود استراتيجية تواصل فعالة داخل عملية التغيير الرقمي.

المبحوث 6:

"كاين ضغط نفسي، لأنو كل شي مسجل، ومافيش مجال للخطأ".

المعنى الضمني: يعكس التصريح تأثير الرقابة الرقمية على العامل، مما يولد إرهاقًا إداريًا مستمرًا.

المبحوث 7:

"صعوبة الوصول لبعض المعلومات، النظام ما يسمحش إلا بمستويات معينة".

المعنى الضمني: يشير إلى أن الرقمنة لم تلغِ الحواجز البيروقراطية، بل أعادت تشكيلها بصيغة رقمية.

المبحوث 8:

"كل شي لازم يدخل إلكتروني، ولو ما عندكش الوقت تتراكم عليك المهام".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن الرقمنة رفعت من وتيرة العمل وأعبائه، ما يتطلب دعمًا تنظيميًا موازيًا.

عرض و تحليل بيانات **الفرضية الثانية:** الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .

الجدول رقم 02 : العبارات الدالة الخاصة بالفرضية الأولى البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء التحول الرقمي.

الفكرة/العبارة المشتركة	نماذج من تصريحات المبحوثين	المبحوثون	التكرار	النسبة %
استمرار التسلسل الهرمي	"كاين هرم إداري واضح"، " ما نقدرش نتجاوز المسؤول"	7، 6، 3،1	4	50%
تعقيد الإجراءات الورقية	"الإجراءات كانت بطيئة"، " كل وثيقة تمر على عدة مكاتب"	7، 4، 3، 2،1	5	62%
بيروقراطية رقمية جديدة	"كل خطوة لازم تتوثق"، " بيروقراطية رقمية"	8، 7، 5، 4،1	5	62%
استعمال الحاسوب ضروري	"كاين استعمال يومي"، "النظام يتعطل"	7، 6، 3، 2،1	5	62%
تحديات التطبيق الرقمي	"نقص التكوين"، "غياب خطط الطوارئ"	6، 4، 2،1	4	50%

إستنتاج جزئي متعلق بالفرضية الأولى: البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء التحول الرقمي.

تشير مجمل إفادات المبحوثين إلى أن البنية البيروقراطية في الإدارة المدروسة لم تتفكك بفعل الرقمنة، بل استمرت في احتواء التحول الرقمي عبر إعادة تشكيل أدواتها. فالتسلسل الهرمي ظلّ سائدًا، وإن ظهر في بعض الأحيان تواصل أفقي محدود.

الإجراءات المعقدة الورقية تم استبدالها بأخرى رقمية أكثر دقة، لكن دون تقليص في حجم الرقابة أو تدخل المستويات العليا. كما أن أدوات الرقمنة، رغم فائدتها، استُخدمت في كثير من الأحيان لتعزيز التتبع والمحاسبة بدل تمكين المرؤوسين. هذا يدل على أن الرقمنة لم تكن في حد ذاتها عامل تحوّل جذري، بل أُدرجت ضمن منطق البيروقراطية التقليدية، مما يدعم الفرضية القائلة إن البيروقراطية قادرة على استيعاب التحول الرقمي دون أن تتغير جذريًا.

عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية: الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .

إجابات المبحوثين على المحور الثاني

السؤال 1: كيف تغير نمط القيادة في المؤسسة منذ بداية التحول الرقمي؟

المبحوث 1:

"الرقمنة خلات المسؤولين يراقبونا من بعيد، ما بقاش يجي يشوف الخدمة، كلش يشوفو من الشاشة".

المعنى الضمني :يعكس التصريح تحولا في أسلوب القيادة من المتابعة الميدانية إلى الرقابة الرقمية، ما يشير إلى إعادة تموضع السلطة في إطار افتراضي.

المبحوث 2:

"بعض المسؤولين ولاو يمدو صلاحيات أكثر لأن كل شي موثق رقميا، ما يخافوش من الأخطاء".

المعنى الضمني :يفيد التصريح بأن الرقمنة خلقت مناخًا من الأمان التنظيمي، ما أتاح تفويضًا أوسع وتحسينًا في الثقة بين الإدارة والمرؤوسين.

المبحوث 3:

"بالعكس، بعض الرؤساء زاد تحكمهم، يراقبو كل خطوة بالتفصيل".

المعنى الضمني :يشير التصريح إلى أن الرقمنة مكّنت من تكثيف المراقبة التفصيلية، ما يعزز نمط القيادة الرقابية المفرطة.

المبحوث 4:

"كاين تغيير في المعاملة، بعض الرؤساء ولاو يسهلو علينا الخدمة، خاصة كي يشوفو النتائج مباشرة".

المعنى الضمني :يفيد التصريح أن القيادات بدأت تعتمد على النتائج والمؤشرات الرقمية بدل الحضور الشخصي، ما يعكس تحولًا نحو قيادة بالأداء.

المبحوث 5:

"نمط القيادة ولا أكثر حذر، لأن أي خطأ ولا يوثق ويسجل في النظام".

المعنى الضمني :يعكس التصريح أن البيئة الرقمية فرضت نوعًا من التحفظ والسلوك الإداري الدفاعي، نتيجة الخوف من المساءلة الآلية.

المبحوث 6:

"ما نحسش بتغيير كبير، لأن نفس العقليات ما تبدلتش، ولو الرقمنة دخلت".

المعنى الضمني :يشير التصريح إلى مقاومة ثقافية للتغيير، حيث لم يصاحب الرقمنة تحول حقيقي في أسلوب القيادة.

المبحوث 7:

"الرقمنة خلت الرئيس يولي يطلب تقارير يومية، وهذا خلق ضغط متواصل".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن وفرة المعطيات خلقت ثقافة المتابعة اللحظية، ما يكرس نمط القيادة المعتمدة على الضغط الرقمي.

المبحوث 8:

"كاين مسؤولين تكيّفوا مع الرقمنة وولاو يعطونا حرية أكثر، وكاين اللي زاد شد علينا".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تباين أنماط القيادة في ظل الرقمنة، بين من اعتمد التفويض ومن تمسك بالمراقبة التقليدية المعززة رقميًا.

السؤال 2: هل تعتقد أن القائد أصبح أكثر تمكينًا للمرؤوسين أم أكثر تحكمًا؟

المبحوث 1:

"حسب كل مسؤول، كاين اللي يعطيك حرية القرار، وكاين اللي لازم ترجع له في كل صغيرة وكبيرة".

المعنى الضمني: يعكس التصريح تفاوت ممارسات القيادة، ما يُظهر غياب نمط قيادي موحد في ظل الرقمنة.

المبحوث 2:

"اللي يعرف يتعامل مع الرقمنة يولي يخلي فريقو يخدم وحدو، أما اللي ما يثقش، يزيد يتدخل".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن مدى تمكين القادة للمرؤوسين مرتبط بدرجة إلمامهم الرقمي وثقتهم في النظام.

المبحوث 3:

"الإدارة ككل تحب تحتفظ بالقرار النهائي عندها، حتى لو المهام توزعت".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن التمكين يظل شكليًا ما دامت سلطة القرار محتكرة مركزيًا.

المبحوث 4:

"صراحة، حسّيت بحرية أكثر في اتخاذ بعض القرارات التقنية".

المعنى الضمني: يعكس التصريح تنامي نوع من التمكين المهني الناتج عن التخصصية التقنية التي فرضتها الرقمنة.

المبحوث 5:

"الرقمنة خلاتنا نخدمو بحرية، لأنو كل شي موثق، وما نحتاجوش نبررو كل تصرف".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن نظام التتبع الرقمي يعزز الثقة الإدارية، ما يسمح للمرؤوسين بممارسة هامش من الاستقلالية.

المبحوث 6:

"ما نشوفش تمكين حقيقي، نفس النظام المركزي باقي".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن التغيير في أدوات العمل لم يُرافقه تطور في الثقافة القيادية، مما يُبقي على التحكم التقليدي.

المبحوث 7:

"كاين ضغط أكثر من قبل، القائد راهو يشوف كل شي ويحاسب عليه يوم بيوم".

المعنى الضمني: يعكس التصريح نموذج القيادة الرقابية الصارمة، حيث يعيد النظام الرقمي إنتاج سلطة الرقابة بشكل مكثف.

المبحوث 8:

"كي تكون شفاف وتخدم صح، القائد يعطيك صلاحياتك، بصح اللي يغلط يتحاسب".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تبلور نموذج قيادة مشروط بالكفاءة والشفافية، ما يعكس انتقالًا نحو الحوكمة الرقمية المرتكزة على الأداء.

السؤال 3: هل لاحظت تحسنًا في عملية اتخاذ القرار؟ كيف؟

المبحوث 1:

"القرارات ولات أسرع، لأن المعلومات متوفرة بسهولة".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن الرقمنة ساعدت في تسريع الوصول إلى البيانات، ما جعل عملية اتخاذ القرار أكثر ديناميكية.

المبحوث 2:

"كاين قرارات تُتخذ بناءً على أرقام دقيقة، مش على التخمين كما قبل".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تحول في نمط اتخاذ القرار نحو المعطى الكمي والمؤشر الرقمي، ما يُعزز منطق العقلانية التقنية.

المبحوث 3:

"بالعكس، بعض المسؤولين ولات قراراتهم تتأخر لأنهم ما يفهموش البيانات الرقمية".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن ضعف الكفاءة الرقمية عند صناع القرار يُبطئ عملية الحسم، رغم توفر البيانات.

المبحوث 4:

"تقدر توصل لمعلومة في لحظتها، وهذا يساعد المسؤول ياخذ قرار سريع".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى دور النظام المعلوماتي في دعم اتخاذ القرار الفوري، بما يعزز فعالية القيادة التنفيذية.

المبحوث 5:

"القرارات التقنية ولات مدروسة أكثر، لأنو كل شي موثق".

المعنى الضمني: يعكس التصريح نمطًا جديدًا في التسيير يعتمد على الأدلة الرقمية، ما يُقلل من العشوائية.

المبحوث 6:

"القرارات الإدارية الكبيرة مزالت تاخذ وقت، لأنو لازم تمر على عدة مستويات".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن التسلسل الهرمي التقليدي مازال يحد من فعالية اتخاذ القرار رغم الرقمنة.

المبحوث 7:

"نساعد رئيس المصلحة بتقارير يومية، وهذا يخليه ياخذ قرارات مبنية على الواقع".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن تدفق المعلومات اليومية يُسهّل اتخاذ قرارات ميدانية فعالة.

المبحوث 8:

"كاين قرارات تتخذ أوتوماتيكيا كي يكون النظام مبرمج، وهذا يخلي الخدمة تمشي بلا انتظار".

المعنى الضمني: يعكس التصريح انتقالًا نحو تسيير شبه آلي، ما يسرّع القرار ويُخفف الضغط البشري.

السؤال 4: كيف تطور الاتصال داخل المؤسسة منذ تطبيق الرقمنة؟

المبحوث 1:

"نستعملو البريد الإلكتروني الداخلي بزاف، ولا وسيلة رسمية نتواصلو بيها".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى ترسخ البريد الإلكتروني كقناة تواصل مؤسساتية، ما يُعزز الطابع الرسمي للتواصل الرقمي.

المبحوث 2:

"قبل كان لازم تمشي للمصلحة باش تسقسي، توا مساج واحد يكفي".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن الرقمنة ساعدت في اختزال المسافة الزمنية والمكانية في التواصل الإداري.

المبحوث 3:

"ولّينا نبعثو تعليمات وحتى جداول عبر منصةTeams ، بلا أوراق".

المعنى الضمني: يعكس التصريح تحولًا من الوسائط الورقية إلى نظم رقمية تعاونية، ما يُسرّع نقل المعلومة.

المبحوث 4:

"كاين تواصل فوري، بس مازال بعض الزملاء يفضلو الطرق التقليدية".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تباين ثقافي في تبني الوسائط الرقمية، ما يخلق ازدواجية في أساليب الاتصال.

المبحوث 5:

"الرقمنة زادت من الوضوح، لأنو كل تواصل موثق".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن التوثيق الرقمي للاتصال ساهم في تقليص اللبس والغموض في التوجيهات.

المبحوث 6:

"كاين سهولة في إرسال الملاحظات أو الشكاوى، بصح الردود مرات تتأخر".

المعنى الضمني: يعكس التصريح أن الرقمنة سهّلت التعبير التنظيمي، لكن دون ضمان آليات استجابة سريعة.

المبحوث 7:

"نديرو اجتماعات أونلاين، خاصة وقت الأزمات".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تبني أدوات الاتصال السمعي البصري عن بعد، ما يعكس مرونة تنظيمية جديدة.

المبحوث 8:

"نستعملو الوتساب للمراسلات السريعة، بس ماشي رسمي".

المعنى الضمني: يكشف التصريح عن خلق قنوات غير رسمية للتواصل تُوازي القنوات الرقمية الرسمية.

السؤال 5: هل لاحظت تحسنًا في الشفافية وتدفق المعلومات؟

المبحوث 1:

"البيانات ولات متوفرة للجميع، وكل شي تقدر تلقاه فالنظام".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن الرقمنة ساهمت في ديمقراطية الوصول إلى المعلومة.

المبحوث 2:

"كاين شفافية، بصح مازال بعض المعلومات تبقى محصورة عند المسؤولين".

المعنى الضمني: يفيد التصريح أن الشفافية الرقمية تبقى جزئية، ما يعكس مقاومة في تشارك المعرفة.

المبحوث 3:

"بعض الأنظمة تسمح فقط بمستوى معين من الوصول، حسب الصلاحية".

المعنى الضمني: يعكس التصريح وجود تراتبية رقمية تحد من تدفق المعلومات، ما يعيد إنتاج الحجب الإداري.

المبحوث 4:

"كاين توثيق، بصح كثرة التفاصيل تخليك ما تفهمش كل شي".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى أن الشفافية لا تعني دائمًا الفهم، ما يستدعي تبسيط البيانات.

المبحوث 5:

"الناس تقدر تتبع الإجراءات وتشوف وين راه الملف، هذي حاجة مليحة".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن الرقمنة عززت الشفافية الإجرائية، ما قلل من الاحتكار المعرفي.

المبحوث 6:

"كي تسأل عن معلومة، يبعثولك الرابط ولا الوثيقة فورًا".

المعنى الضمني: يعكس التصريح ديناميكية جديدة في تبادل المعلومة داخل المؤسسة.

المبحوث 7:

"كل شي موثق، وهذا خلا المسؤول يتحاسب إذا قصر".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى دور الرقمنة في تدعيم مبدأ المساءلة الإدارية.

المبحوث 8:

"الشفافية زادت، بصح لازم ناس تعرف كيف تقرأ المعلومات وتستغلها".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن الشفافية تحتاج أيضًا إلى تثقيف رقمي لاستثمارها بشكل فعّال.

السؤال 6: هل تستخدم وسائل الاتصال الرقمية (بريد إلكتروني، منصات داخلية...) بشكل يومي؟

المبحوث 1:

"أكيد، البريد الإلكتروني هو وسيلة الخدمة الأساسية".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى تكريس الأدوات الرقمية كوسائل عمل معيارية.

المبحوث 2:

"نستعمل Teams وبريد Outlook يوميًا".

المعنى الضمني: يعكس التصريح اندماج المنصات الرقمية في الروتين الوظيفي.

المبحوث 3:

"نستعملو غير كي نحتاجو، ماشي كل يوم".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى عدم تعميم استخدام الوسائل الرقمية بشكل موحد.

المبحوث 4:

"نعم، نستعملوه في استقبال المهام وتقارير المتابعة".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بأن الوسائل الرقمية أصبحت أداة تنفيذ وتنظيم للعمل اليومي.

المبحوث 5:

"نخدم بهم طول الوقت، لأنهم بديل عن الورق".

المعنى الضمني: يعكس التصريح إحلال الأدوات الرقمية محل الوثائق الورقية في المهام.

المبحوث 6:

"بعض الزملاء مازالو يفضلو الهاتف أو الورقة".

المعنى الضمني: يشير التصريح إلى استمرار بعض الممارسات التقليدية رغم الرقمنة.

المبحوث 7:

"نستعملو حتى خارج وقت العمل، كي يبعثونا تعليمة مستعجلة".

المعنى الضمني: يعكس التصريح تمدد الزمن الوظيفي بفعل الاتصال الرقمي.

المبحوث 8:

"بلا هاد الوسائل، ما نقدروش نتابعو سير الخدمة".

المعنى الضمني: يفيد التصريح بتعلق الوظيفة الحديثة بالبنية الاتصالية الرقمية كمقوم جوهري.

العبارات الدالة

الجدول رقم 03: العبارات الدالة الخاصة الفرضية الثانية: الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .

الفكرة/العبارة المشتركة	نماذج من تصريحات المبحوثين	المبحوثون	التكرار	النسبة
القيادة الرقمية بنمط مزدوج	"يراقبونا من بعيد"، "يعطو صلاحيات"	8، 7، 3، 2،1	5	62%
التمكين مشروط بالكفاءة	"كل شيء موثق"، "يعطيوك حرية"	8، 5، 4،2	4	50%
تسريع اتخاذ القرار	"القرارات ولات أسرع"،" بناءً على الأرقام"	5، 4، 2،1	4	50%
ضعف الكفاءة الرقمية عند بعض القادة	"ما يفهموش البيانات"	6،3	2	25%
الاتصال الرقمي المعتمد	"بريد إلكتروني، Teams، واتساب"	8، 4، 3، 2،1	5	50%
الشفافية محدودة	"البيانات متوفرة"، "معلومات لا تصل للجميع"	5، 3، 2،1	4	62%
تجاوز الزمن الإداري	"نتواصل خارج أوقات العمل"	8،7	2	25%

إستنتاج جزئي متعلق بالفرضية الثانية: الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .

تشير معطيات الميدان إلى أن الرقمنة ساهمت في إحداث تحولات ملموسة في نمط القيادة وأساليب الاتصال داخل المؤسسة. فقد بدأت مظاهر النمط التسلطي التقليدي تتراجع تدريجياً أمام بروز نمط أكثر تشاركية، مدعوم

بإمكانيات الرقابة الآلية، وتدفق المعلومات الرقمية، وتوزيع المهام بناءً على الكفاءة. كما أن أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية وفرت بيئة تواصل أكثر انسيابية وفعالية، ما عزز من التنسيق الأفقي بين المصالح. غير أن هذا التحول لم يكن شاملاً، إذ ما تزال بعض الممارسات التقليدية تُعاد إنتاجها رقمياً. ومع ذلك، تدعم أغلب الإفادات الفرضية التي تقول إن الرقمنة ساهمت في تحديث نمط القيادة وتحويله نحو التشاركية، وفي تطوير أساليب الاتصال داخل المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

2-4 عرض بيانات الملاحظة

- **الهدف** :فهم كيفية تأثير الرقمنة على طريقة أداء الموظفين والعمليات الإدارية داخل المؤسسة. يشمل ذلك مراقبة التفاعل بين الموظفين في أثناء استخدام الأدوات التكنولوجية مثل الأنظمة الرقمية، وكيفية تعاملهم مع التغيرات التي فرضتها الرقمنة.
- **ما تم تدوينه**:

1. **استخدام الأدوات التكنولوجية** :لوحظ أن بعض الموظفين يستخدمون الأنظمة الرقمية بسرعة وفعالية، بينما يواجه البعض الآخر صعوبة في التكيف مع النظام الجديد. التفاعل مع هذه الأنظمة يتفاوت بشكل كبير بين الأقسام المختلفة.
2. **مقاومة التغيير** :في بعض الحالات، لوحظ أن الموظفين يفضلون استخدام الطرق التقليدية (مثل الأوراق والملفات اليدوية) رغم وجود النظام الرقمي و يشتكون كثرة الأعطاب في الحواسيب و الشبكة. هذه المقاومة أظهرت الحاجة إلى توجيه المزيد من الجهود لتغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
3. **التواصل بين الموظفين** :كان هناك تفاعل أكبر بين المصالح المختلفة بفضل النظام الرقمي، ولكن بعض المشاكل ظهرت في التواصل بين الموظفين غير المدربين جيدًا على استخدام الأدوات الرقمية، مما أدى إلى بعض الأخطاء في تبادل البيانات.
4. **الفعالية والكفاءة** :لوحظ أن الرقمنة قد حسّنت بشكل عام من سرعة الإجراءات، خاصة في الأقسام التي تستخدم أنظمة متطورة، مثل دائرة الإعلام الآلي. ومع ذلك، في الأقسام التي تستخدم أدوات قديمة، كان هناك تأخير ملحوظ في إنجاز الأعمال.
5. **التدريب والدعم التقني** :تم ملاحظة أن الموظفين الجدد يتلقون تدريبًا أفضل على استخدام الأنظمة الرقمية، بينما العاملين القدامى يعانون من نقص في التدريب المتخصص، مما يجعلهم غير قادرين على استخدام الأدوات بشكل فعّال في بعض الحالات.

الإستنتاج الجزئي لبيانات الملاحظة

تظهر الملاحظة أن الرقمنة قد حسّنت من سير العمل في بعض المصالح، ولكن هناك تحديات ثقافية وفنية تتطلب معالجتها. كما تبرز الحاجة الملحة لتدريب جميع الموظفين بشكل مستمر ومواكبة الأنظمة الرقمية الحديثة لضمان تطبيق رقمي فعال.

5اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات بناءً على الإجابات المجمعة للمبحوثين يُظهر أن الرقمنة قد أحدثت تأثيرات واضحة في العديد من جوانب العمل داخل المؤسسة، ولكن مع وجود بعض التحديات التي يجب التعامل معها. **الفرضية الأولى** التي تنص على أن **" البيروقراطية التقليدية تستمر في احتواء التحول الرقمي "** قد تم تأكيدها جزئيًا، حيث أشار المبحوثون إلى أن الرقمنة قد ساهمت في تحسين التواصل بين الموظفين وتسريع الإجراءات، مما عزز من الشفافية والتنظيم داخل الأقسام. ومع ذلك، لوحظ وجود مقاومة ثقافية من بعض الموظفين الذين يفضلون الطرق التقليدية في العمل، وهو ما يعكس أن الثقافة التنظيمية لم تتحول بالكامل إلى الثقافة الرقمية.

أما الفرضية الثانية التي تنص على أن " الرقمنة حولت القيادة من النمط التسلطي الى النمط التشاركي و ساهمت في تحديث وتطوير أساليب الاتصال .". فقد أثبتت الإجابات تحولًا ملحوظًا في أسلوب القيادة داخل المؤسسة. تم التأكيد من قبل العديد من المبحوثين على أن الرقمنة قد ساعدت في إضفاء نوع من التشاركية على القرارات، حيث أصبح القادة يتبنون أسلوبًا تشاركيًا من خلال الاستماع إلى الموظفين واستخدام الأنظمة الرقمية لتبادل الآراء والاقتراحات. رغم ذلك، تم الإشارة إلى أن بعض الأقسام لا تزال تتبع أنماط القيادة المركزية في اتخاذ بعض القرارات، مما يعني أن التحول نحو القيادة التشاركية لم يتم بشكل كامل في جميع الأقسام.أما بالنسبة لأساليب الإتصال فقد تم تأكيد الجزئية من هذه الفرضية إلى حد كبير. لاحظ المبحوثون أن الرقمنة قد ساعدت في تحويل الاتصال داخل المؤسسة إلى شكل أكثر شبكية، حيث أصبح التواصل بين الموظفين والأقسام أسرع وأكثر تكاملًا بفضل الأدوات الرقمية. ومع ذلك، تم الإشارة إلى بعض العراقيل الثقافية التي تمنع بعض الموظفين من التكيف مع هذا الشكل الجديد للاتصال، خاصة أولئك الذين يفضلون الأساليب التقليدية. هذه التحديات قد تؤثر على فعالية الاتصال الشبكي.

بناءً على هذه الإجابات، يمكن استنتاج أن الرقمنة قد أحدثت تغييرات إيجابية في المؤسسة، لكن هذه التغييرات تواجه بعض التحديات الثقافية التي تحتاج إلى معالجة. على الرغم من التحسن في أسلوب القيادة والاتصال، فإن التغلب على المقاومة الثقافية يتطلب مزيدًا من التدريب والدعم، كما أن تطبيق الرقمنة يجب أن يكون تدريجيًا لضمان تكامل هذه التغييرات مع الثقافة التنظيمية الحالية.

6. النتائج العامة والتوصيات

6-1أهم نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها، تم الوصول إلى عدة نتائج هامة تتعلق بتأثير الرقمنة على البيروقراطية في المؤسسات العمومية الجزائرية. أبرز هذه النتائج تشمل:

- **تحسين في سرعة الإجراءات** :الرقمنة ساعدت بشكل ملحوظ في تسريع سير العمل داخل المؤسسات العمومية، خاصة في الأقسام التي اعتمدت الأنظمة الرقمية بشكل كامل.
- **تحول في أسلوب القيادة** :تم ملاحظة تحول من القيادة التسلطية إلى القيادة التشاركية في بعض الأقسام نتيجة لاستخدام الرقمنة. أصبح هناك تفاعل أكبر بين الموظفين والإدارة، وتم تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **تحسين التواصل بين الأقسام** :الرقمنة ساهمت في تحسين الاتصال بين الموظفين داخل الأقسام وبين الأقسام المختلفة، مما جعل العمل أكثر سلاسة وفاعلية.
- **مقاومة ثقافية** :بالرغم من الفوائد العديدة للرقمنة، إلا أن بعض الموظفين أظهروا مقاومة للتغيير، خاصة في الأقسام التي كانت تعتمد على الأساليب التقليدية. هذه المقاومة تمثل تحديًا أمام تطبيق الرقمنة بشكل كامل.

التحسن في الكفاءة الإدارية :الرقمنة ساعدت في تقليل الأخطاء البشرية، مما جعل العمليات الإدارية أكثر دقة وكفاءة.

6-2تحليل سوسيولوجي للنتائج

من خلال نتائج الدراسة الميدانية حول تأثير الرقمنة على البيروقراطية في المؤسسات العمومية الجزائرية، يمكن تقديم تحليل سوسيولوجي يعتمد على عدد من النظريات السوسيولوجية التي تفسر التحولات في الهيكل الإداري والتواصل الثقافي الناتجة عن تطبيق الرقمنة. ستُدعم هذه التحليلات ببعض المفاهيم والنظريات السوسيولوجية التي تساهم في فهم التأثيرات الاجتماعية للرقمنة.

.1تأثير الرقمنة على البيروقراطية والعلاقات التنظيمية

تُظهر نتائج الدراسة أن الرقمنة ساهمت في تحسين العديد من جوانب العمل الإداري، مثل تسريع الإجراءات وتقليل نسبة الأخطاء البشرية، وهو ما يُترجم في شكل تحسّن ملموس في الأداء الوظيفي[1]. غير أن هذه التحسينات التقنية لم تقتصر على الجوانب الإجرائية فقط، بل أدّت إلى **تحوّلات اجتماعية وتنظيمية**، لا سيما على مستوى العلاقات بين الموظفين والإدارة.

استنادًا إلى تصور **ماكس فيبر**، فإن البيروقراطية تُعد شكلاً من أشكال التنظيم العقلاني القائم على تقسيم واضح للعمل، والتراتبية في السلطة، والاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية كأُسس لتنظيم العلاقات والسلطات داخل المؤسسة [1]. إلا أن إدخال الرقمنة يُعيد تشكيل هذا النموذج، حيث يؤدي إلى **تقليص بعض الإجراءات الشكلية**، ويفتح المجال أمام **أنماط جديدة من القيادة**، مثل **القيادة التشاركية**، بما يعكس تحولاً من التنظيم البيروقراطي التقليدي إلى نمط أكثر مرونة وتكاملًا[3].

وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن الرقمنة أدّت إلى **تعزيز التفاعل والتواصل الأفقي والعمودي** داخل المؤسسة، وقلّصت من فجوة السلطة بين الإدارة والموظفين. وهو ما يمكن اعتباره مؤشرًا على انتقال تدريجي نحو نموذج تنظيمي تفاعلي يتوافق مع ملامح ما أشار إليه فيبر في تحليله للبيروقراطية الحديثة، والتي تتطلب قدرًا من التكيف مع متغيرات الواقع والتكنولوجيا[2].

[1] Weber, Max. *Économie et société*, Tome 1. Paris: Plon, 1971, pp. 212–225
[2] Weber, Max. *Sociology of Organizations.* New York: Free Press, 1968, pp. 110–115

.2مقاومة التغيير في ضوء مقاربة ميشال كروزييه:

رغم التحسينات الملحوظة التي شهدتها المؤسسة في إطار التحول الرقمي، كشفت النتائج أن بعض الموظفين لا يزالون يظهرون مقاومة تجاه التغيير، لا سيما أولئك الذين اعتادوا على الأنماط التقليدية للعمل. هذه المقاومة لا تعكس فقط موقفًا ثقافيًا محافظًا، بل تعبّر أيضًا عن ديناميكيات تنظيمية معقدة، حيث يسعى الأفراد إلى الحفاظ على "هامش حريتهم" الذي قد تهدده التكنولوجيات الرقمية الجديدة[1].

وفقًا لمقاربة ميشال كروزييه، فإن المنظمات تُبنى على شبكات من العلاقات غير الرسمية ومناطق النفوذ، ويظهر التغيير كعامل يهدد استقرار هذه العلاقات. من هذا المنطلق، فإن الرقمنة لا تُمثل مجرد تحديث تقني، بل تمسّ البنية الرمزية والتنظيمية التي يرتكز عليها الفاعلون داخل المؤسسة[2]. ومن هنا، تظهر المقاومة بوصفها استجابة عقلانية للحفاظ على موقع أو امتياز تنظيمي مهدد.

إن ما يُفهم أحيانًا كـ"مقاومة ثقافية" يمكن تفسيره -وفق كروزييه- كرفض لإعادة توزيع السلطات أو لتقليص هامش المبادرة الفردية، خاصة إذا جاء التغيير في شكل أوامر فوقية دون إشراك فعلي للموظفين في اتخاذ القرار. وبالتالي، فإن نجاح الرقمنة لا يمر فقط عبر توفير الموارد التقنية، بل يتطلب كذلك إصلاحًا في منطق التسيير وفتح قنوات تواصل فعّالة تأخذ بعين الاعتبار تفاعلات الفاعلين ومواقعهم داخل النسق التنظيمي[3].

.3الرقمنة وتغيير نمط القيادة و أسلوب الإتصال

أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة قد حولت الاتصال في المؤسسات العمومية الجزائرية من هيكل عمودي إلى هيكل شبكي. هذا التغيير يعكس تحولًا في طرق التواصل التقليدية التي كانت تعتمد على تسلسل هرمي متسلسل.

من منظور ألفن غولدنر، يمكن فهم التحول في نمط الاتصال داخل المؤسسات العمومية نتيجة الرقمنة، ليس فقط كظاهرة تقنية، بل كتحول عميق في البنية التنظيمية وفي أنماط ممارسة السلطة داخل المؤسسة. فالمقاومة التي يبديها بعض الموظفين تجاه النمط الشبكي الجديد من الاتصال تُفهم

[1] Crozier, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil, 1963, p. 55
[2] Crozier, Michel, et Friedberg, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil, 1977, pp. 63-70
[3] Crozier, Michel. *La société bloquée*. Paris: Éditions du Seuil, 1970, p. 98

على أنها شكل من أشكال التوتر بين نمط تنظيمي تقليدي قائم على الشخصانية والتدرج، ونمط جديد شبكي يسعى لتكريس القواعد والشفافية وتوزيع المعلومة بشكل أفقي. بهذا المعنى، فإن التحديات التي ترافق الرقمنة لا تنفصل عن طبيعة الصراع القائم بين أنماط بيروقراطية متنافرة داخل نفس الفضاء الإداري[1].

أما بيتر بيرغر فيرى موضوع الرقمنة داخل المؤسسات من زاوية سوسيولوجيا المعنى والبناء الاجتماعي للواقع. في نظره، لا تتغير المؤسسات فقط عبر التكنولوجيا، بل من خلال التحولات التي تحدث في الطريقة التي يُنتج بها الأفراد المعاني ويفهمون أدوارهم. فالرقمنة تُعيد تشكيل الإدراك الاجتماعي لدور القيادة وأساليب التواصل. لم يعد القائد هو الموجه الوحيد، بل أصبح مطالبًا بلعب دور الوسيط والمنسق ضمن شبكة تفاعلات رقمية. ومع ظهور أدوات الاتصال الجديدة، مثل البريد الإلكتروني، المنصات التعاونية، والأنظمة المعلوماتية، يُصبح الاتصال أكثر تشاركًا وتبادليًا، ما يُسهم في خلق واقع جديد داخل المؤسسة، واقع لا يُبنى من الأعلى إلى الأسفل، بل يُنتج جماعيًا من خلال التفاعل اليومي للموظفين. هذا الواقع الشبكي الجديد يتطلب أن يعيد الأفراد تفسير مهامهم وهوياتهم داخل العمل، ويُظهر كيف أن الرقمنة لا تُغير فقط أدوات الاتصال، بل تُعيد صياغة معنى العمل الإداري ذاته، وتُحول القيادة من سلطة مركزية إلى عملية اجتماعية تشاركية[2].

خلاصة التحليل السوسيولوجي:

الرقمنة في المؤسسات العمومية الجزائرية قد أحدثت تغييرات عميقة في البنية التنظيمية، بما في ذلك تحويل أسلوب القيادة من التسلط إلى التشاركية، وتطوير الهيكل الإداري ليصبح شبكيًا. ومع ذلك، فإن هذه التغييرات تواجه تحديات ثقافية مرتبطة بالمقاومة من بعض الموظفين الذين يتسمون بالتمسك بالقيم التقليدية. تبين النظريات السوسيولوجية أن هذا التغيير التكنولوجي ليس مجرد تغيير تقني، بل هو أيضًا تحول ثقافي واجتماعي يتطلب استجابة من الهيكل الإداري للمؤسسة عبر توفير التدريب والتحفيز للتكيف مع هذه التحولات.

[1] Alvin Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, 1954 , P162

[2] Peter L. Berger & Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books, 1966,P75

7-3اقتراحات لتحسين أداء إدارة المؤسسات العمومية الجزائرية في سياق الرقمنة

- **تعزيز التدريب والتوعية** :من الضروري توفير برامج تدريبية شاملة للموظفين حول كيفية استخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال. كما يجب التأكيد على فوائد الرقمنة في تحسين الأداء الشخصي والمهني.
- **تطوير ثقافة تنظيمية مرنة** :يجب تشجيع ثقافة التكيف مع التغيير داخل المؤسسات العمومية، بما يتماشى مع العصر الرقمي. يجب أن تشمل هذه الثقافة استراتيجيات لتحفيز الموظفين على تقبل التقنيات الجديدة.
- **تعزيز القيادة التشاركية** :يمكن تحسين الأداء الإداري من خلال اعتماد القيادة التشاركية التي تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالرقمنة. وهذا سيساعد في تقليل مقاومة التغيير.
- **تحسين التكامل بين الأنظمة الرقمية** :يجب أن تكون الأنظمة الرقمية متكاملة ومرنة بما يكفي لدعم جميع الأقسام داخل المؤسسة. من الضروري تحديث الأنظمة الحالية لتواكب التطورات التكنولوجية.

توفير الدعم الفني المستمر :ينبغي توفير دعم فني مستمر للموظفين لمساعدتهم في التعامل مع أي مشاكل تقنية قد تواجههم أثناء استخدام الأنظمة الرقمية.

7-4آفاق البحث المستقبلي

على الرغم من أن هذه الدراسة قد قدمت رؤية حول تأثير الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الإدارة و المستخدمين بمؤسسة عمومية، إلا أن هناك العديد من المجالات التي يمكن البحث فيها مستقبلًا:

- **دراسة تأثير الرقمنة على باقي بنى البيروقراطية** :يمكن توسيع البحث لدراسة تأثير الرقمنة على الأنواع الأخرى من بنى البيروقراطية في المؤسسات والإدارات العمومية مثل التسلسل الهرمي للسلطة .
- **استكشاف العلاقة بين الرقمنة والإنتاجية** :دراسة تأثير الرقمنة بشكل مباشر على الإنتاجية والفعالية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

- **تحليل العوائق الثقافية بشكل أعمق**:يمكن دراسة العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل أعمق لفهم كيف تؤثر في تطبيق الرقمنة، وكيفية التغلب على المقاومة الثقافية من الموظفين.
- **تأثير الرقمنة على إدارة الأزمات**:دراسة كيف يمكن للأنظمة الرقمية أن تساعد في تحسين إدارة الأزمات داخل المؤسسات العمومية، خاصة في ظل الظروف الطارئة مثل جائحة كوفيد-19.
- **مقارنة دولية**:يمكن إجراء دراسات مقارنة مع مؤسسات عمومية في دول أخرى تم تطبيق الرقمنة فيها بشكل واسع، بهدف دراسة أفضل الممارسات وتطبيقها في الجزائر.

خـــــاتمة

خاتمة

في ختام هذه المذكرة، نجد أن دراسة تأثير الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، خاصة في إدارة المؤسسة العمومية لأشغال الطرق للوسط، قد أظهرت أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له دور مزدوج في تحسين الفعالية الإدارية والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، بينما يواجه أيضًا تحديات تتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية التي تهيمن عليها البيروقراطية التقليدية.

من خلال منظور فكر **ماكس فيبر**، الذي صاغ البيروقراطية كنموذج عقلاني-قانوني لتنظيم الإدارة، يمكننا أن نلاحظ كيف أن الرقمنة قد تمثل فرصة لتجاوز الجمود البيروقراطي وتعزيز الكفاءة والشفافية. ومع ذلك، تظل البيروقراطية في العديد من المؤسسات الجزائرية نموذجًا مهيمنًا على الرغم من إمكانيات التحول الرقمي. وكما رأى فيبر، فإن البيروقراطية تتسم بالتراتب الصارم والتمييز الوظيفي، مما قد يشكل عائقًا أمام التغيير الفعلي. قد تؤدي الرقمنة إلى إعادة تشكيل هذه الهياكل التنظيمية بشكل يسمح بمزيد من المرونة والتنظيم الأكثر تفاعلًا، لكنها تتطلب تغييرات عميقة في الثقافة الإدارية، وهو ما يعكس الصراع بين التقليد والحداثة في المنظمات.

أما بالنسبة **لميشال كروزي**، فقد ساهم بفكره في دراسة الأنماط التنظيمية والهيكلية في المنظمات المعاصرة، وركز على التأثيرات النفسية والاجتماعية التي قد تطرأ نتيجة التغيرات التكنولوجية. وكما لاحظ كروزي، فإن الرقمنة قد تعيد تشكيل العلاقات الداخلية في الإدارة، من خلال تيسير سبل التواصل والتنسيق بين الأفراد. ومع ذلك، يبقى التحدي الأكبر في كيفية توظيف هذه الأدوات الرقمية بشكل يخدم مصالح الأفراد داخل التنظيم، وليس مجرد التحديث التقني بدون فهم لآثاره الاجتماعية.

أما **فريدبارغ**، الذي ركز في دراساته على مفاهيم مثل التفاعل الاجتماعي والسلطة داخل التنظيمات، فقد كان له دور مهم في فهم كيفية تأثير الرقمنة على هذه العناصر. فوفقًا له، يمكن للرقمنة أن تؤدي إلى تحول في أساليب القيادة، مما يعيد تعريف العلاقة بين الأفراد داخل الإدارة. وبالرغم من أن الرقمنة قد تمنح القيادات مزيدًا من السلطة في بعض الحالات، إلا أنها في الوقت نفسه قد تقود إلى نزاع حول كيفية توظيف هذه السلطة في عصر التواصل الرقمي المفتوح.

إن التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية تتمثل في الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي لا تزال تهيمن على العديد من الهياكل، وهو ما يعيق الانتقال السلس نحو

الإدارة الرقمية. إلا أن الرقمنة تفتح أمامنا آفاقًا جديدة لتحسين فعالية الإجراءات، تعزيز الشفافية، وتسهيل اتخاذ القرارات، وهو ما يتطلب تغييرًا في أساليب القيادة والتواصل بين جميع المعنيين.

ختامًا، تعد الرقمنة خطوة أساسية نحو تحديث الإدارة الجزائرية وتطويرها، لكن لا بد من إحداث تغييرات ثقافية وتنظيمية تواكب هذا التحول. إن فكر **فيبر وكروزي وفريدبارغ** يمنحنا أدوات نظرية لفهم عواقب هذه التغيرات على المستويين الفردي والاجتماعي، مما يساعد على إيجاد حلول عملية للتحديات التي تواجه هذا التحول في النظام الإداري الجزائري.

قـــــــائمة المراجع

قائمة المراجع

I المراجع باللغة العربية

1.I الكتب

1-انتوني غدينز بمساعدة كارين بيردسال ,علم الاجتماع (مع مداخلات عربية), ترجمة وتقديم فايز الصياغ مؤسسة ترجمان الطبعة 04

2-إيان كريب ترجمة د. محمد حسين غلوم النظرية الإجتماعية من بارسونز إلى هابرماس ، عالم المعرفة ،الكويت ، 1999

3-الخطوط العريضة للاقتصاد الاجتماعي العددالثالث ل جي سي بي موهر ،دجامعة توبنغن المانيا 1922

4-الشرقاوي، عبد السلام، البيروقراطية وإشكاليات الإصلاح الإداري في الوطن العربي، عمّان: دار الصفاء، 2014،

5-د.مفيد الزيدي- موسوعة تاريخ أوروبا- الجزء الأول دار اسامة للنشر والتوزيع عمان 2004

6-عبد الباسط عبد المعطي – اتجاهات نظرية في علم الاجتماع –عالم المعرفة رقم 44- - المجلس الوطني للثقافة والاداب والفنون، الكويت 1981

7-عبد الله ف ، تكنولوجيا المعلومات والإدارة المعاصرة :قراءة تحليلية، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2015

8-عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، محمد، *مناهج البحث العلمي: قواعد ومهارات*، عمان،دار الفكر،2010

9-سمير بوزيد، "تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة إشكاليات الاتصال والتنظيم"، المجلة الجزائرية للإدارة والتنمية، العدد 5، 2021،

10-مصلح، الصالح. قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية. ط1. دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع،1999

11-موريس، أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية-.ترجمة بوز يد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصبة للنشر، 2006.

12-ميشيل بيرون، الثورة الرقمية: المفاهيم والتطورات والرهانات، ترجمة: علي بلحاج، بيروت: دار الفارابي، 2015

13-نيكولا كار، التحول الرقمي: كيف تغيّر التكنولوجيا نماذج الأعمال والإدارة؟، ترجمة: حسام عبد القادر، القاهرة: المركز القومي للترجمة، 2018،

2.I المجلات العلمية

14-بن عيسى، م، .الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،. 2019

15-زروقي، فاطمة الزهراء .رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سطيف 2، العدد 25، 2021،

16-علي العسيري، "الرقمنة وتطور أنماط الاتصال التنظيمي في المؤسسات العمومية"، مجلة الدراسات الإدارية والتنظيمية، المجلد 10، العدد 1، 2022،

17-عيسى، محمد، "الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 1، 2019،

18-فيليب بيرنو، "النظريات الاجتماعية وتحولات المنظمات"، مجلة النظريات الاجتماعية وتحولات المنظمات، عدد خاص 2006.

19-فيليب راينو ماكس ومفارقات، العقل الحديث ترجمة وتقديم محمد جديد، منشورات الاختلاف الطبعة الأولى،الجزائر،2009.
20-وسام مهيبل، وحنان حاقة، "القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 2، سبتمبر 2023،

II المراجع باللغة الأجنبية

1.II الكتب

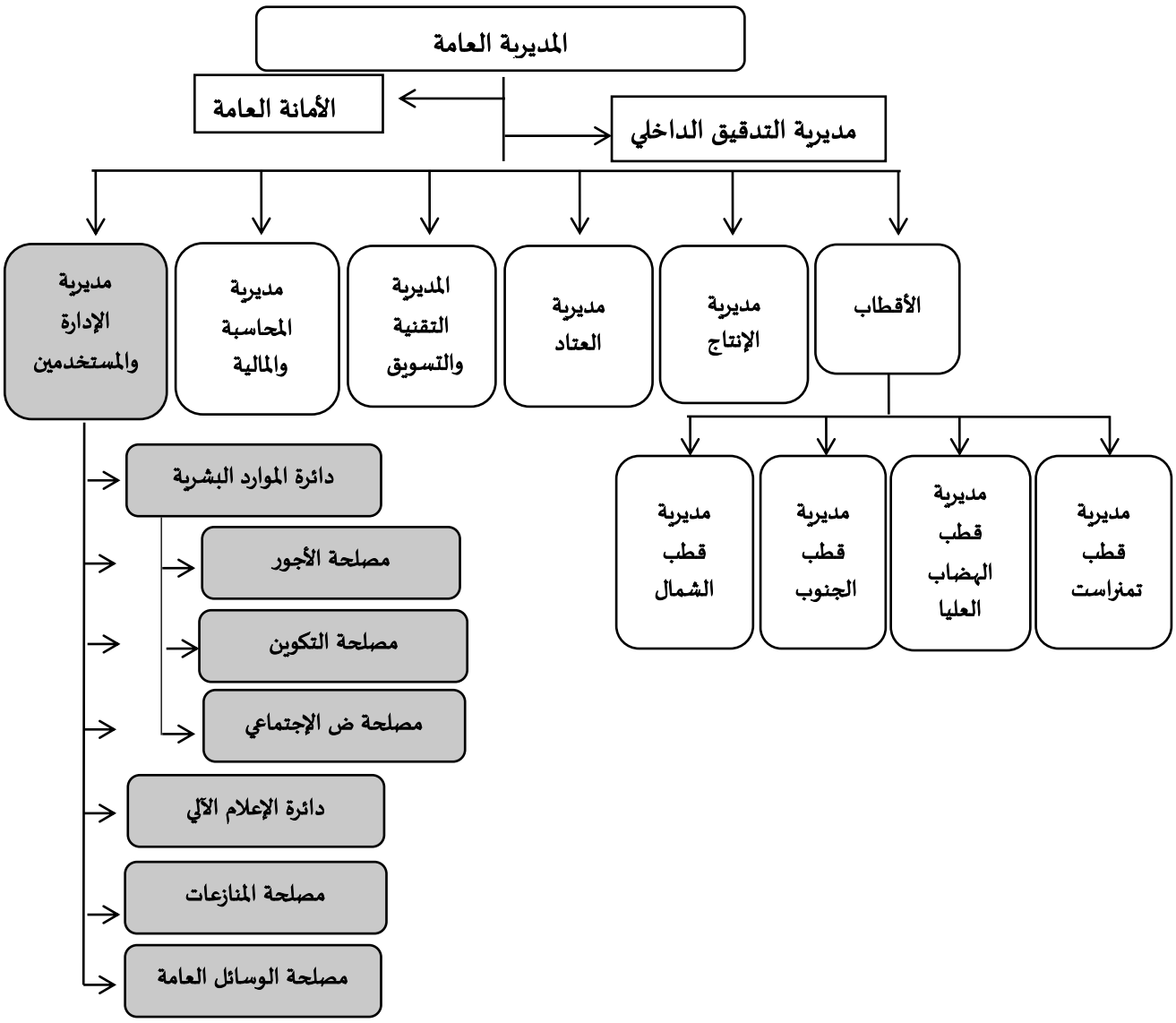
21-Alex Mucchielli ,Rôles Et Communications Dans Les Organisations, Esf Edition ,1991.
22-Aron, Raymond. Les étapes de la pensée sociologique. Paris: Gallimard, 1967.
23-Béatrice Hibou, La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale.p 223 « Cahiers libres », , Paris, 2012.
24-Benamrane. D, "La numérisation de l'administration algérienne: entre volonté politique et résistances organisationnelles." Revue Algérienne des Sciences Sociales, 2019.
25-Berger, P., & Luckmann, Social Construction of Reality. New York: Anchor Books , 1966 .
26-Castells, M. , The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society. Oxford University Press.2001
27-Castells, Manuel, The Rise of the Network Society, Oxford: Blackwell Publishers, 1996.
28-Castells. M, The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell,2010,.
29-Crozier, Michel. La société bloquée. Paris: Éditions du Seuil, 1970.
30-Crozier.M, (1963). Le phénomène bureaucratique. Seuil,1963 .
31-Fayol, Henri. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod, 1916.
32-Friedberg, Erhard. Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée. Paris: Le Seuil, 1997.
33-Giddens. A, The Consequences of Modernity, Stanford University Press,1990
34-Hamidi, M. (2020). "Transformation numérique et gestion publique en Algérie." Revue Maghrébine de Documentation et d'Information.
35-Max WEBER « Caractéristiques de la bureaucratie » Textes réunis par Pierre Birnbaum et François Chazel. . Collection U_2, sociologie politique, Librairie Armand Colin, Paris 1971.
36-Michel Crozier Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel, Paris, Seuil, 1963
37-Michel Crozier, Erhard Friedberg. L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective, Le Seuil, Paris, 1977.
38-Philippe bernoux - La sociologie des organisation- Initiation theorique suivie de douze cas pratiques- edition du seuil 2009
39-Philippe bernoux - La sociologie des organisation- Initiation theorique suivie de douze cas pratiques edition du seuil 2009
40-Ralph Keyes,The hidden history of coined words, Oxford University Press NY-USA,2021.
41-Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press
42-Tapscott. D, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw,1996, P76
43-W.Gouldner , Patterns of Industrial Bureaucracy , New York: Free Press , 1954 .

44-Weber, Max. Sociology of Organizations. New York: Free Press, 1968.
45-Weber.M,. Économie et société. Paris: Plon,1922

II.2المجلات العلمية

46-Andreas Anter . Hinnerk Bruhns et Patrice Duran Max Weber t la bureaucratie – Trivium
47-Andreas Anter, Hinnerk Bruhns et Patrice Duran Max Weber et la bureaucratie Trivium7 | 2010
48-Christophe Premat et Michel Crozier Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier. -Sens public -août 2024
49-Eric Legouhy/ Gamma-Rapho -Michel Crozier- l'Encyclopaedia Universalis Articles PUBLIER LE 14-03-2009
50-François Bafoil Marché, bureaucratie, formes de la domination politique Une économie politique weberienne N° 31 – Avril 2010 CNRS/CERI/Sciences Po فيليب بيرنو مقال في مجلة النظريات الاجتماعية وتحولات المنظمات صدر بتاريخ 2006/01/23
51-Hubert Treiber État moderne et bureaucratie moderne chez Max Weber trduit par oliver Mannoni Trivium3 2010 مجلة فرنسية المانية للعلوم الانسانية والاجتماعية اصدار الكتروني جويلية
52-Isaac Deutscher Les racines de la bureaucratie- article n 14 L'Homme et la société 1969
53-Jean-Marie Vincent /L'Homme et la société - page49 article 06/1967
54-*Jean-Pierre Grossein-La sociologie de compréhension comme science interprétative - 1*
55-Lafaye Claudette. Sociologie des organisations. Paris, Armand Colin 2017
56- la-notion-de-beruf-chez-luther-objectifs-de-la-recherche-in-lethique-protestante-et-lesprit-du-capitalis
57-Marianne weber MAX weber Max Zone, Nouveau-Brunswick, NJ1988, Transition Book
58-Patrice Duran le-pouvoir-de-la-bureaucratie article Publié le mercredi 17 janvier 2024 franceculture du podcastEntendez-vous l'éco ?
59-Reynaud Jean-Daniel. Crozier Michel, Le phénomène bureaucratique persse Revue française de sociologie, 1964
60-Treiber, Hubert. État moderne et bureaucratie moderne chez Max Weber. Trad. Olivier Mannoni. ***Trivium****, N° 3,consulter le 23/04/2025 a 21h :30m en ligne : https://journals.openedition.org/trivium/3643*
61-Université de Genève campus CALVIN, WEBER ET L'ESPRIT DU CAPITALISME. André ducret,2008
62-*Victoire Lemoigne 300 ans de Kant cinq concepts clés pour comprendre le philosophe LE figaro 22/04/2024*
63-Walther Tritsch-Schumpeter avant 1925, livré au hasard de ma mémoire Économie appliquée 1953

المـــلاحق



شكل 01 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لأشغال الطرق للوسط

دليـــــل المقـــــابلة

مقدمة المقابلة

أشكركم على قبول المشاركة في هذه المقابلة.

أعرفكم بنفسي :أنا طالب في تخصص علم الاجتماع بجامعة المدية، بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:

»تأثير الرقمنة على البيروقراطية في الإدارة الجزائرية – دراسة ميدانية بمديرية الإدارة والمستخدمين بالمؤسسة العمومية لإشغال الطرق للوسط.«

تهدف هذه المقابلة إلى جمع معطيات ميدانية تساعدني في فهم طبيعة التغيرات التي أحدثتها الرقمنة على العمل الإداري، وكيف أثرت على نمط القيادة وأسلوب الاتصال داخل المؤسسة.

أؤكد لكم أن كل المعلومات التي ستُجمع ستُستخدم لأغراض أكاديمية فقط، وستُعامل بسرية تامة مع احترام خصوصيتكم وخصوصية المؤسسة .مشاركتكم اختيارية وتُقدَّر بشدة، ويمكنكم التعبير بحرية كاملة.

البيانات العامة

الجنس: السن : الرتبة الوظيفية : المستوى التعليمي : الأقدمية :

المحور الأول :ملامح البيروقراطية التقليدية أثر الرقمنة عليها

1. هل تلاحظ وجود تسلسل هرمي صارم في المؤسسة؟ كيف يظهر ذلك؟
2. ما مدى تعقيد الإجراءات الإدارية التقليدية قبل الرقمنة؟
3. ما مدى استخدام الحاسوب وبرامج التسيير في أداء المهام اليومية؟
4. هل أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تباطؤ بعض العمليات؟
5. هل تعتقد أن الرقمنة ساهمت في تسريع الإجراءات الإدارية، أم أنها أعادت إنتاج البيروقراطية بشكل جديد؟
6. ما أبرز التحديات التي لاحظتها في استخدام الأنظمة الرقمية؟

المحور الثاني :تأثير الرقمنة على أنماط القيادة و أساليب الاتصال

1. كيف تغير نمط القيادة في المؤسسة منذ بداية التحول الرقمي؟
2. هل تعتقد أن القائد أصبح أكثر تمكينًا للمرؤوسين أم أكثر تحكمًا؟
3. هل لاحظت تحسنًا في عملية اتخاذ القرار؟ كيف؟
4. كيف تطور الاتصال داخل المؤسسة منذ تطبيق الرقمنة؟
5. هل لاحظت تحسنًا في الشفافية وتدفق المعلومات؟
6. هل تستخدم وسائل الاتصال الرقمية) بريد إلكتروني، منصات داخلية (...بشكل يومي؟

سؤال ختامي

هل تودّ إضافة شيء آخر لم نتطرق إليه في هذه المقابلة؟

بطاقة المقابلة

المبحوث رقم : **التاريخ :** **وقت البداية :** **وقت النهاية:** **المدة :**

الجنس: السن : الرتبة الوظيفية : المستوى التعليمي : الأقدمية :

رقم السؤال	الأجوبة	ملاحظة
المحور الأول :ملامح البيروقراطية التقليدية أثر الرقمنة عليها		
01		
02		
03		
04		
05		
06		

المحور الثاني :تأثير الرقمنة على أنماط القيادة و أساليب الاتصال		
01		
02		
03		
04		
05		
06		
سؤال ختامي : هل تودّ إضافة شيء آخر لم نتطرق إليه في هذه المقابلة؟		