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

أثار الرقمنة على السلطة التنظيمية

–دراسة ميدانية ببلدية برواقية–

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إعـــــداد الطالبة:
- خطار فايزة

إشـــراف الأستاذ:
د-كلوشي مصطفى

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ-د/ شريف صديق	المدية	رئيسا
د/ كلوشي مصطفى	المدية	مشرفا ومقررا
د/ عبدلي محمد علي	المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

اولا وقبل كل شيء الحمد لله حمد الشاكرين على جلال فضله وعظيم نعامه والشكر له على توفيقه وتيسيره في اتمام هذا العمل متواضع والخروج به الى حيز التنفيذ

استدلالا بقول رسولنا الكريم <من لا يشكر الناس لا يشكر الله> اتقدم بالشكر الجزيل للاستاذ المشرف الدكتور "**مصطفى كلوشي**" على توجيهاته وحرصها عن ان يكون هذا العمل في صوره كامله تليق بمقام البحث العلمي كما اتقدم بالشكر الى المسؤول عن تيسير مكتب التكوين بلديه البربريه السيد سليم رابح على الجهد الذي بذله وعدم بخليه بتقديم المعلومات وتقديم يد العون فاسال الله ان يجزيه خير الجزاء واخيرا وليس اخرا اتقدم بالشكر لنفسي علي ثقتي وايماني بها وعلى قيامي بكل هذا العمل وعدم الاستسلام

إهـــــداء

بعد مسيره دامت سنوات حملت فيه طياتها الكثير من الصعوبات والمشقه والتعب ها انا اليوم اقف على عتبه تخرجي اقطف ثمار تعبي ارفع قبهاتي بكل فخر فما سلكنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضله فالحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسيه

اهدي هذا النجاح الى

الى العزيز الذي حملت اسمه فخرا الى من كلله الله بالهيبه والوقار الى من حصد الاشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلا منها الى من علمني ان النجاح لا ياتي الا بالعزم والاصرار الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينفطئ نوره بقلبي ابدا من بذل الغالي والنفيس واستمديت منه قوتي واعتزاز بذاتي والدي العزيز فشكرا لكونك ابي

والى من جعل الجنه تحت اقدامها وسهلت للشدائد بدعائها الى الجسر الصاعدي بي الى الجنه واليد الخفيه التي ازاحت عن طريق العقبات امي الغاليه

الى من وهبني الله نعمه وجوههم الى مصدر قوتي وارض الصلبه وجدار قلب المتين والى من شددت تعذبهم فكانوا لي نبعا ارتوي منها الى اخوتي الغاليات

الى من كان خير رفيق لي طوال ايام انجاز هذا العمل ومن كان مؤنس طوال قط العزيز

ها انا اليوم قد طويت صفحه من التعب وسجلت في تاريخ فخرا لا ينسى ها هي الخطى التي كانت تتعثر احيانا قد وجدت مستقرها في قمه الانجاز وبين طيات الطريق تنفست سلاما وفرح واخر دعوهم ان الحمد لله رب العالمين فالحمد لله

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثار الرقمنة على السلطة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالي الى اي مدى تؤثر الرقمنة على السلطة التنظيمية ؟

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة ولجمع بيانات الدراسة استخدمت اداة الاستبيان والذي وزع على 50 مفردة متمثلة في موظفين داخل البلدية وتم التدعيم بمقابلة مع مسؤول مكتب التكوين بالبلدية وقد تم التوصل إلى النتائج التالية.

وجود اثر ايجابي للادارة الالكترونية فقذ ساهمت في تحسين بعض جوانب اداء السلطه التنظيميه لكنها لم تصل الى درجه التحول الشامل او الكامل مما يعني ان المؤسسه لا تزال في مرحله انتقاليه بين النمط التقليدي والرقمي وذلك بسبب ان مظاهر السلطة التقليدية لاتزال مهيمنة في المؤسسة وكذلك وجود تحديات بشرية تستدعي الحاجة الملحة لتكوين الموظفين للتأقلم والاندماج مع هذا

الكلمات المفتاحية : الرقمنة ،السلطة التنظيمية ،الرقابة، الادارة الالكترونية.:

summary

This study aims to measure the impact of digitization on organizational authority within the institution by answering the following question: To what extent does digitization affect organizational authority?

This study relied on the quantitative approach, which aligns with its objectives. To collect data, a questionnaire was used and distributed to 50 individuals, represented by employees within the municipality. The data collection was also supported by an interview with the head of the training office in the municipality. The study reached the following results:

There is a positive impact of electronic management, as it has contributed to improving certain aspects of organizational authority performance. However, it has not reached a state of full or comprehensive transformation. This indicates that the institution is still in a transitional phase between the traditional and digital models, due to the continued dominance of tradit

Keywords: Digitization, Organizational Authority, Control, Electronic Management

Résumé

Cette étude vise à mesurer les effets de la numérisation sur l'autorité organisationnelle au sein de l'institution, et ce à travers la réponse à la question suivante :

Dans quelle mesure la numérisation influence-t-elle l'autorité organisationnelle ?

Cette recherche s'appuie sur une approche quantitative, jugée appropriée pour les besoins de l'étude. Pour la collecte des données, un questionnaire a été utilisé, distribué à un échantillon de 50 employés travaillant au sein de la mairie. L'étude a également été enrichie par un entretien avec le responsable du bureau de la formation de la mairie.

Les résultats obtenus ont montré un impact positif de l'administration électronique, qui a permis d'améliorer certains aspects de la performance de l'autorité organisationnelle. Cependant, cette amélioration n'a pas encore atteint le niveau d'une transformation complète ou globale, ce qui signifie que l'institution reste dans une phase transitoire entre le modèle traditionnel et le modèle numérique. Cette situation est due à la domination persistante des formes traditionnelles de l'autorité au sein de l'organisation, ainsi qu'à des défis humains nécessitant une formation urgente des employés pour leur permettre de s'adapter et de s'intégrer à ce changement.

Mots-clés : Numérisation, autorité organisationnelle, contrôle, administration électronique.

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

مقدمة: .....أ

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار المنهجي للرقمنة

الإشكالية: 5

الفرضيات: 6

أسباب اختيار الموضوع: 7

3/ أهمية الموضوع: 7

4/ أهداف الموضوع: 8

مفاهيم الدراسة: 8

المقاربة النظرية لتحليل مفهوم السلطة: 8

الدراسات السابقة: 13

الفصل الثاني: الاطار النظري للرقمنة

تمهيد: 17

المبحث الأول: ماهية الرقمنة 18

المطلب الأول: تعريف الرقمنة 18

المطلب الثاني: نشأة الرقمنة 19
المطلب الثالث: خصائص الرقمنة 20
المطلب الرابع: أهمية الرقمنة 21
المبحث الثاني: إسهامات الرقمنة وتحول الادارة التقليدية إلى رقمنة في الجزائر بين الطموح والواقع 23
المطلب الأول: مساهمة الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية 23
المطلب الثاني: الادارة العمومية الجزائية من النمط التقليدي إلى الرقمنة 26
المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام تسيير رقمي ومعوقات قيامه 27
المطلب الرابع: دواعي التخلي عن الادارة التقليدية 30
جدول يوضح الفرق بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية: 31
المبحث الثالث: التحول الرقمي في الادارة العمومية دوافعه عناصره ومتطلبات تجسيده .. 34
المطلب الأول: عناصر الرقمنة ونماذجها 34
المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الرقمنة 39
المطلب الثالث: بوادر التحول إلى الرقمنة 41
المطلب الرابع: مراحل ومتطلبات عملية الرقمنة 42
المبحث الرابع: مزايا وعيوب الرقمنة وتحدياتها في الادارة الجزائرية 51
المطلب الأول: مزايا وعيوب الرقمنة 51
المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الرقمنة 53
المطلب الثالث: معيقات الرقمنة في إدارة المؤسسات الجزائرية 56

المطلب الرابع: الحلول المقترحة لتفعيل الرقمنة في المؤسسات الجزائرية 58
خلاصة الفصل: 62
الفصل الثالث: الاطار النظري للسلطة التنظيمية
تمهيد: 64
المبحث الأول: ماهية السلطة 65
المطلب الأول: تعريف السلطة 65
المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالسلطة 67
المطلب الثالث: النماذج النظرية لتحليل مفهوم السلطة 70
المطلب الثالث: أشكال وأنواع السلطة التنظيمية 76
المبحث الثاني: السلطة التنظيمية محدداتها ومظاهرها ومعوقاتها 85
المطلب الأول: محددات السلطة ومصادرها 85
المطلب الثاني: مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة 88
المطلب الثالث: تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات 97
المطلب الرابع: معوقات السلطة التنظيمية داخل المؤسسة 100
خلاصة الفصل الثالث: 104
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
تمهيد الفصل: 106
المبحث الأول: ماهية البلدية وهيئاتها 107
المطلب الأول: مفهوم البلدية 107

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية.....110
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية.....113
المطلب الثالث: مهام بلدية البرواقية: 115
الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية 116
حدود الدراسة 116
أ/ المجال المكاني للدراسة 116
ب/ المجال الزماني 117
2/ تحديد عينة البحث 117
3/ المنهج المستخدم في الدراسة 117
أداة الدراسة 118
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
أولا: الإجراءات الميدانية للدراسة. 121
ثانيا: نتائج الفرضيات: 143
الاستنتاج العام: 150
الخاتمة: 152
قائمة المراجع: 154
الملاحق 160

قائمة الجداول

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس. 121

الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.....122

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي. 123

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب. 124

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل. 125

الجدول رقم 06: يوضح الإجابة على سؤال هل توجد آليات واضحة للرقابة داخل المؤسسة؟ 127

الجدول رقم 07: يوضح الإجابة على سؤال كيف تتخذ القرارات المهمة داخل التنظيم؟.128

الجدول رقم 08: يوضح الإجابة على سؤال هل تستجيب السلطة التنظيمية بشكل فعال لملاحظات وتوصيات الجهة الرقابية؟.....129

الجدول رقم 09: يوضح الإجابة على سؤال هل توجد آليات واضحة للرقابة وكيفية اتخاذ القرارات المهمة داخل التنظيم. 130

الجدول رقم 10: يوضح الإجابة على سؤال هل هناك شفافية تقارير الرقابة داخل المؤسسة مع تأدية الرقابة إلى تقليص نفوذ بعض القادة داخل المؤسسة. 131

الجدول رقم 11: يوضح الإجابة على سؤال هل السلطات موزعة داخل المؤسسة بشكل عادل وواضح مع استجابة السلطة بشكل فعال لملاحظات وتوصيات الجهات. 132

الجدول رقم 12: يوضح الإجابة على سؤال هل يتم تطبيق نظام رقابي منتظم مع تقليص نفوذ بعض القادة داخل المؤسسة. 133

الجدول رقم 13: يوضح الإجابة على سؤال هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات؟.....134

الجدول رقم 14: يوضح الإجابة على سؤال جعلت الأنظمة الالكترونية عملية التفويض فاعلية وموثوقية؟.....135

الجدول رقم 15: يوضح الإجابة على سؤال هل أدت الأنظمة الالكترونية إلى وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين؟.....136

الجدول رقم 16: يوضح الإجابة على سؤال هل الإدارة الالكترونية حدت من سلطة بعض المديرين التقليديين.....137

الجدول رقم 17: يوضح الإجابة على سؤال هل ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتوفير الإدارة الإلكترونية آليات للتقليل من النزاعات. 138

الجدول رقم 18: يوضح الإجابة على سؤال هل جعلت الأنظمة الالكترونية عملية التفويض فاعلية وموثوقية وهل ساهمت في تغيير القادة من متحكمين الى موجهين. 139

الجدول رقم 19: يوضح الإجابة على سؤال هل قل اعتماد المؤسسة على التسلسل الهرمي مع وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين. 140

الجدول رقم 20: يوضح الإجابة على سؤال وفرت الإدارة الالكترونية آليات للتقليل من النزاعات الناتجة عن تدخل السلطات وهل حدت من سلطة بعض المديرين التقليديين. .142

مقدمـــــة

مقدمة:

لقد شهد العالم في العصر الحديث تغيرات في مختلف جوانب الحياة الانسانية وكان للتطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلمات دورا بارزا في هذه التطورات، فظهور الشبكات الالكترونية والتوسع الهائل في استخدامها في جميع المجالات أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال إلى الأساليب الالكترونية، فلقد فرضت الرقمنة واقعا جديدا على الهياكل التنظيمية التقليدية فأصبح العمل الاداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحها التطور في الفكر الاداري فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانب العمل الاداري سواء من حيث الأدوات المستخدمة أو طرف اتخاذ القرار أو حتى من حيث إعادة تعريف العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المنظومة الادارية، وفي هذا السياق باتت السلطة التنظيمية بوصفها إحدى الركائز الأساسية في العمل الاداري تواجه تحديات وفرص غير مسبوقة إذ أدت الرقمنة إلى إعادة تشكيل ملامح هذه السلطة سواء من حيث تعزيز الشفافية والرقابة وتسريع آليات التنفيذ أو من خلال تقليص المركزية، وتعزيز ديناميكية التفاعل بين المستويات المختلفة للتنظيم.

لذا تكمن أهمية هذه المذكرة في سعيها إلى دراسة نشر الرقمنة على السلطة التنظيمية من خلال تحليل التحولات التي أحدثتها التكنولوجيا الرقمية في أساليب ممارسة السلطة ومدى تأثيرها على الكفاءة الادارية والمرونة التنظيمية والشفافية وكذلك التحديات التي قد تنشأ في هذا السياق والتي تتطلب مراجعة المفاهيم التقليدية للتنظيم والسلطة ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جانب نظري وآخر تطبيقي.

احتوى الجانب النظري على ثلاثة فصول:

احتوى الفصل الأول على الاطار المنهجي للدراسة من إشكالية وفرضيات، أسباب وأهمية الموضوع، تحديد المفاهيم، والمقاربة النظرية لنصل لسرد بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني والذي كان حول الاطار النظري للرقمنة وقد احتوى على أربعة مباحث المبحث الأول بعنوان ماهية الرقمنة والمبحث الثاني حل إسهامات الرقمنة وتحول الادارة التقليدية الرقمية، أما المبحث الثالث فكان بعنوان التحول الرقمي في الادارة العمومية، دوافعه عناصره ومتطلبات تجسيده وآخر مبحث كان بعنوان مزايا وعيوب الرقمنة وتحدياتها في الادارة الجزائرية.

أما الفصل الثالث والذي كان حول الاطار النظري للسلطة وقد احتوى على مبحثين المبحث الأول بعنوان ماهية السلطة أما المبحث الثاني فكن بعنوان محددات السلطة التنظيمية، مظاهرا ومعوقاتها.

أما الفصل الرابع فكان حول الجانب التطبيقي بدأت بتقديم مجتمع البحث وتحديد المجال المكاني والزماني ثم تحديد العينة، المنهج المستخدم في الدراسة وصولا إلى تحديد أدوات البحث المستعملة.

وأخيرا الفصل الخامس والذي احتوى على عرض وتحليل النتائج وصولا إلى الاستنتاج العام ثم الخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار المنهجي

1. الإشكالية.

2. فرضيات الدراسة.

3. أسباب اختيار الموضوع.

4. أهمية الموضوع.

5. أهداف الموضوع.

6. مفاهيم الدراسة.

7. المقاربة النظرية.

8. الدراسات السابقة.

الإشكالية:

أدى اتساع دائرة المعرفة والبحث في نهايات القرن الماضي في جميع مجالات الحياة إلى بروز ما عرف حينها بالثورة المعلوماتية إذا بدأ التطير في المعلومات بوصفها علما منتقلا بحد ذاته وأدت الزيادة الهائلة في كمية المعلومات المتوافرة إلى خلق ضرورة ملحة لوضع نظم متكاملة لهذه المعلومات تستعمل فيها أساليب جديدة وحديثة قادرة على التعامل مع أحدث الأجهزة الحديثة القادرة على معالجة البيانات والتخزين واسترجاع حجم هائل من المعلومات.

فلقد شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل مختلف مناحي الحياة الانسانية وكذا التطورات التكنولوجية المتسارعة وتقدم وسائل الاتصالات وتقنية المعلومات دورا بارزا في هذا التطور فظهور الشبكات الالكترونية والتوسع الهائل في استخدامها في جميع المجالات أدى إلى التحول من الأساليب التقليدية في انجاز الأعمال إلى الأساليب الالكترونية، وقد عرف هذا التحول التطور جميع الميادين والمجالات وصولا إلى الادارة، فلقد أصبح العمل الاداري يواجه تغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي فرضت واقعا جديدا على الهياكل التنظيمية التقليدية فقد غزت التكنولوجيا مختلف جوانب العمل الاداري في جميع المؤسسات إذ لا تجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وهكذا امتدت آثارها لتطال كل جوانب المؤسسة من هيكلها التنظيمي وجهازها الاداري وصولا للسلطة في التنيم والتي تعتبر من أهم الركائز الأساسية في التنظيم أو العمل الاداري والتي تعتبر ظاهرة اجتماعية لازمت الاسنان منذ القدم ومع التغيرات التي شهدها العالم طرأ عليها تغيير ففي القديم كانت محصورة في المجال السياسي أي سلطة الحاكم على المكومين فيرى دوركايم أن السلطة كانت لكل مجموعة يعيش بعضها مع بعض وكان لزاما على كل فرد يعيش في المجموعة أن يحترم ما

تعارفوا عليه من قواعد ثم ظهر بعد ذلك بعض الأفراد الذين استغلوا المجموعة لصالحهم وقادوها تحت لواءهم.

كما يعرفها فايول على أنها الحق في اصدار الأوامر والقوة على إجبار الآخرين على تنفيذها ومع الثورة الصناعية وظهور المؤسسات أصبح لدينا ما يعرف بالسلطة التنظيمية والتي تعتبر أحد أهم المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع إذ تعتبر القدرة على توجيه العاملين واتخاذ القرارات وإعطاء تعليمات من خلال الاتصال، بهم لتحقيق الأهداف المحددة، فبينما كانت السلطة التنظيمية تمارس اختصاصها في اطار منظومة قانونية واضحة ومجال زمني ومكاني محدد أصبحت اليوم مطالبة بمواكبة تطورات رقمية آنية ومتغيرة بسرعة كالبيانات الضخمة والمنصات الرقمية والعمل عن بعد ومن هنا نجد أنفسنا أمام الإشكال التالي، إلى أي مدى تؤثر الرقمنة على السلطة التنظيمية؟ وفيما تتمثل هذه الآثار؟

وينتج عن هذا السؤال أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما مدى تأثير الرقابة على السلطة التنظيمية؟

- ما أثر الادارة الالكترونية على السلطة التنظيمية؟

الفرضيات:

- تؤثر الرقابة على السلطة التنظيمية.

- تؤثر الادارة الالكترونية على السلطة التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع:

1/ أسباب ذاتية:

– لأنه موضوع جديد وله تأثير كبير، فكانت لدي الرغبة في معرفة هذه التغيرات واستكشافه أكثر.

– توافق الموضوع مع تخصصي مما سهل علي فهمه وتحليله.

2/ أسباب موضوعية:

– باعتبار أننا في عصر المعلومات ومع الانتشار التكنولوجي الذي كان له تأثير على مختلف المجالات بما في ذلك الادارة والحكومة.

– محاولة الدولة الجزائرية لدمج هذه التقنية مما يصبح من الضروري دراستها والالمام بخصائصها.

– فهم كيفية تأثيرها على الهياكل التنظيمية وآليات العمل.

3/ أهمية الموضوع:

– الاهتمام العلمي الكبير بموضوع الرقمنة بين القرنين الأخيرين والتطورات السريعة والانتشار في جميع المجالات يتطلب تفاعل مع الأمر وعدم تجاوزه.

– التعرف على أهمية الرقمنة وكيف تؤثر على السلطة التنظيمية وما ينتج عنه من تغير في الهياكل التنظيمية.

– تقديم توصيات حول كيفية التأقلم والتكيف مع هذا التحول الرقمي بشكل فعال في العمليات التنظيمية.

4/ أهداف الموضوع:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للموضوع.

- قياس الآثار المترتبة على الرقمنة.

- كيف تؤثر الرقمنة على أحداث تغير داخل المؤسسة (طريقة العمل، الشفافية ...).

مفاهيم الدراسة:

المفاهيم ما هي إلا وسيلة رمزية يستعين بها الانسان للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغية توصيلها إلى الناس وهذا من أجل التسهيل على القراء الذين يتابعون البحث لإدراك المعاني والأفكار التي يبد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في ذهنها.[1]

بالإضافة إلى ذلك فإن المفاهيم هي مجموعة معتقدات حول شيء معين كما يمكن تعريفه بالاسم الذي يطلق على الأشياء التي هي ضمن صنف واحد أو الذي يطلق على الصنف نفسه.[2]

وفي هذا الصدد يقول روبرت ميلتون تلعب المفاهيم دورا محوريا في العلاقة النظرية السوسيولوجية بالبحث الأمريكي حيث أن تحديد المفاهيم يوضح بصورة جلية طبيعية البيانات التي تندرج تحت هذا المفهوم، ويساعد على التقليل من احتمال احتوائه لبيانات أخرى تحت مفاهيم معينة والقصد دون استعمالها دون أي سبب أو اختلاف.[3]

[1]– عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1990، ط1، ص175.

[2]– عبد الهادي جوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ط3، ص231.

[3]– علي غربي، أهمية المفاهيم في البحث العلمي أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 1999، ص91.

وعليه فإن عملية تحديد المفاهيم هي خطوة أساسية في أي عملية بحث لهذا فقد اشتمل بحثنا على جملة من المفاهيم الأساسية ذات صلة بالموضوع ومن هذه المفاهيم ما يلي:

مفهوم الرقمنة:

لغة: تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والخط ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه وبينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط وقوله عز وجل كتاب مرقوم كتاب مكتوب والرقم القلم والرقم الكتابة والختم والرقم ضرب مخطط من الوشي ...ورقم الثوب برقمه رقما ورقمه خططه.

تعريف الرقنة اصطلاحا: يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط (Numerisation) بأنه عملية نقل صنف من الوثائق (أي الورقي) إلى النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مستقرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستعمال والاستقبال بواسطة الأجهزة المعلوماتية وهنا يتضح أن عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب.[1]

[1]– أحمد فرح أحمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد 4، 2009، ص11.

تعريف الرقمنة إجرائيا:

هي التحول في الأساليب التقليدية المعهود فيها إلى نظم الحفظ الالكترونية هذا التحول يستدعي التعرف على كل الطرق والأساليب القائمة واختيار ما يتناسب مع البيئة الطالبة لهذا التحول.[1]

مفهوم السلطة التنظيمية:

هي جانب لا مفر منه من كل علاقة انسانية فهي تمارس تأثيرا كثيرا على علاقتنا وتدل على قدرة الأفراد والجماعات على إبراز مصالحها أو ..... هي الحالات التي تمثل عنصرا أساسيا في جميع العلاقات الانسانية.[2]

التعريف الإجرائي للسلطة التنظيمية:

تعرف بأنها قوة نظامية وشرعية في مجتمع معين مرتبطة بنسق للكافة الاجتماعية مواقت عليها من جميع أعضاء المجتمع، وترجع أهمية السلطة إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لانجاز الأهداف العامة ويتحقق ذلك من خلال بعض الميكانيزمات مثل التبادل، التضامن، القوة، المصالح المشتركة.[3]

مفهوم الرقابة:

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار ومحاولة اكتشاف الانحرافات والخطط الموضوعة والعمل على تحديد أسباب الانحرافات وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة.[4]

---

[1]– صفية علية، آفاق النص الأدبي ضمن العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، ص151.

[2]– أنتوني عيدنز، تر: فائز الضياغ، علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، 2005، ص467.
محمد عطاف عيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2016، ص315.

[3]– السيعد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة للجودة الشاملة الهندرة،

[4]– ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص92.

التعريف الاجرائي للرقابة:

هي عملية منظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، أو هي العملية التي تحاول التأكد من أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها، فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية عكسية تساعده في تحقيق الأهداف المستقبلية ووضع المعاير والمقاييس اللازمة.[1]

مفهوم الادارة الالكترونية:

الادارة الالكترونية تعني البيئة التي تتحقق فيها خدمات المواطنين واستعمالاتهم وتحقق فيها الأنشطة الحكومية للدائرة المعنية من دوائر الحكومة ذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات والاتصال عن بعد.[2]

التعريف الاجرائي للادارة الالكترونية:

الادارة الالكترونية تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في انجاز المعاملات الادارية وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديمقراطية ويتم ذلك عن طريق شبكة من المعلومات العالمية وشبكة المعلومات الداخلية بقصد تحقيق أهداف معينة أهمها تقديم الخدمات الالكترونية وذلك إما بتفاعل بشري أو آلي.[3]

[1]– أسامة خيري، الرقابة وحماية السمتهلك، دار الراية للنششر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص131.

[2]– نهلا عبد القادر المومني، الجرائم المعلوماتية، الأردن، دار الثقافة، 2008، ص61.

[3]– عبد الفتاح بيومي حجازي، الحوكمة الالكترونية بين الواقع والطموح، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2008، ص23.

المقاربة النظرية لتحليل مفهوم السلطة:

هناك مجموعة من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع السلطة، حيث تعددت التفسيرات والدراسات وتنوعت اتجاهاتها باختلاف الباحثين واختلاف اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن بين النظريات التي تطرقت إلى موضوع السلطة الادارية سنتطرق إلى نظرية السلطة عند ماكس فيبر.

نظرية السلطة عند ماكس فيبر تنسب هذه النظرية إلى ماكسمليان كارل اميل فيبر المعروف بماكس فيبر المولود في 21 أفريل 1864 وتوفير في 14 يونيو 1920 وهو عالم اقتصاد وسياسة واجتماع ومن أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث.

يرى ماكس فيبر أن كل تنظيم يعتبر بدرجة ما تنظيما سلطويا، وذلك بحكم وجود هيئة إدارية إلا أن المفهوم نسبي كما أن التنظيم السلطوي هو في حد ذاته تنظيم إداري ذلك أن ما يحدد النوعية الخاصة للتنظيم كيفية انضمام مجموعة الأشخاص إليه والوسيلة والطريقة التي يتم بها إدارة الأمور وصاطية تلك الأمور ومدى تأثير نفاذ السلطة الخاصة به، ومن العناصر المهمة من منظور فيبر السوسيولوجي مفهوم النموذج المثالي الذي اعتبره نموذج مفهوم تحليلي يمكن استخدامه لفهم العالم وقد استخدم فيبر هذا النموذج في تحليل ظاهرة البيرقراطية والتي تعني سلطة المكتب ومفهوم البيروقراطية عنده يعبر عن العقلانية أو عقلنة الوظيفة أو المنصب حيث أن السلطة هنا تكون مرتبطة بالوظيفة وليس الفرد إضافة إلى أن الموظف يخضع للسلطة في إطار الجوانب الرسمية فقط، ومن هنا يعرف التنظيم البيروقراطي على أنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الاداري في المنظمة وتأثيره على سلوك

وأداء العاملين، وهي عبارة عن سلطة المكتب الذي يستمد من القوانين والتعليمات التي تحتوي عليها التنظيم الرسمي القائم على مجموعة من المبادئ.[1]

وقد ركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي يستند إلى الشرعية وهي قناعة وايصان أعضاء والتنظيم بشرعيته.

والشرعية تستند إلى السلطة حسب وجهة نظر ماكس فيبر أنها تختلف من التسلط الذي هو نوع من علاقات القوة وتكون فيه أطراف غير متساوية مثل وجود فرد متسلط، يفرض إرادته ورغباته دون حدود على الآخرين، وفي هذا الموقف تغيب الشرعية تماما أو تكون مقامة على القوة والقهر.

فالسلطة عند ماكس فيبر تتمثل في أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة فالطاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه.

وقد ميز فيبر في دراسته للتنظيم بين ثلاث أنماط للسلطة، وهي السلطة للكارزمة المستندة إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد مهم له خصائص نادرة، ..... يصرح قائد أو زعيما، وكذلك السلطة التقليدية والتي تستند إلى قدسية التقاليد والايمان، أما النمط الثالث والأخير يستند إلى القانون وهو السلطة القانونية.

الدراسات السابقة:

1/ الدراسة الأولى: دراسة نور الدين محلو

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "آثار الرقمنة على التسيير الاداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التجارية وعلوم

[1]– نوال زواوي (مجلة مدارات العلوم الاجتماعية: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة) العدد 03، جانفي 2021، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة للجزائر، ص578.

التسيير ببلدية خنشلة سنة 2021- 2022 وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاحصائي وبالنسبة لأدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان- الملاحظة العلمية- على عينة عددها 60 مفردة من رؤساء المصالح، مهندسين ومستخدمين بمهام مختلفة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوصول إلى تحديد مدى فعالية الرقمنة كآلية لتحسين الأداء العمومي على مستوى المؤسسات العمومية والاقتصادية.

- تحديد مدى نجاح الآليات والإجراءات للطقبة في تجاوز التسيير الاداري التقليدي وتكريس إدارة الكترونية على مستوى الادارة في الجزائر.

- تحديد مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق الرقمنة الادارة الالكترونية في تحسين الأداء العمومي على مستوى بلدية خنشلة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

أن الادارة الرقمية تعتبر أداة للتغيير الاداري حيث يمكن من خلالها الانتقال من الأساليب التقليدية للادارة إلى أساليب إدارية حديثة تضمن التعامل مع البيئة الجديدة والتغيرات في العمل الاداري بأسلوب مهني ومنظم يؤدي إلى تحقيق الشفافية والدقة والسرعة في الانجاز.

فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباطية قوية بين مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية وتحسين الأداء العمومي في بلدية خنشلة حيث بلغت قوة

الارتباط (83.2%) وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية أي كلما زاد الاهتمام بتوفير متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية زادت معه نسبة تحسين الأداء العمومي.[1]

الدراسة الثانية: عبدة فاطمة الزهراء، طيبي الهام

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل سنة 2023- 2024، ببلدية هيلويس بقالمة، وقد استخدم المنهج الوصفي على عينة قصدية 20 مفردة تمثلت في رؤساء المصالح والمكاتب، وقد استخدمت الملاحظة والمقابلة وكذا الاستمارة والوثائق المسجلة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع الرقمنة ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية والتعرف على العلاقة بين الرقمنة واتخاذ القرار، وكذلك إبراز دور وفعالية الرقمنة في تحسين عملية اتخاذ القرار المناسب في العملية الادارية بالمؤسسة، مع تقييم التجربة الجزائرية في مجال الرقمنة وعلاقتها باتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة إلى أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تحسين نوعية القرارات من خلال توفير المعلومات بالكم المناسب والتقليل من التدخلات الشخصية.

كما تبين لنا أن المؤسسة تسعى لتوفير كل الموارد المالية والبشرية المؤهلة لانجاز العمل بكفاءة وهذا يؤكد بأن الرقمنة أعطت نتائج ايجابية وساعدت على اتقان العمل بشكل أفضل واتخاذ القرارات بفعالية أكثر.[2]

[1]- نور الدين محلو، آثار الرقمنة على التسيير الاداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة الجزائر، 2021- 2022.

[2]- فاطمة الزهراء عبدة، إلهام طيبي، دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023- 2024.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للرقمنة

تمهيد:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت الرقمنة من أبرز التحولات التي شهدتها المجتمعات الحديثة، حيث تساهم في إإعادة تشكيل أنماط الحياة واندمجت مع مختلف النشاطات سواء الأنشطة الادارية أو العلمية منها ولما لها من أهمية وفائدة كبيرة في انجاز الأعمال بكفاءة وسرعة ودقة ويهدف هذا الفصل إلى تقديم اطار نظري شامل لمفهوم الرقمنة والتطورات التاريخية المرتبطة به، كما يناقش الجوانب المختلفة للرقمنة بما في ذلك فوائدها والتحديات التي تواجهها وأثرها على المؤسسات.

وايمانا بأهمية التأسيس النظري لأي دراسة علمية يعد هذا الفصل خطوة أساسية لفهم الخلفية المعرفية لموضوع الرقمنة.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

إن الرقمنة مصطلح حديث الاستعمال تباينت المفاهيم والمقاييس حوله، وفي هذا المبحث سنحاول إعطاء نظرة شاملة عن الرقمنة بصفة عامة من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة

عرفها فتحي عبد الهادي على أنها: عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل الذهن المطبوع أو الصور (فتوغرافية، خرائط، الايضاحات ...إلخ)، إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لامكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الاشارات التناظرية المستمرة إلى اشارات رقمية نابضة[1].

كذلك عرف علي الرقمنة بأنها: العملية التي أحالت جميع أنساق الرموز من أعداد ونصوص وأشكال وصور ثابتة ومتحركة إلى سلاسل من الأرقام قوامها للصفر والواحد وفقا للنظام الأعداد الثنائي لتنصهر هذه الاتساق في توليفات مثيرة في ظل تكنولوجيا للوسائط المتعددة.

وأشار (زين عبد الهادي) إل الرقمنة بأنها عمليات التحويل الي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى شكل الالكتروني.

مما سبق نستنتج بأن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات من شكلها التقليدي (الورقي) إلى الرقمي على شكل اشارات ورموز قابلة للحفظ والاسترجاع في أي وقت.

[1]– نجلاء أحمدين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص186 19.

المطلب الثاني: نشأة الرقمنة

إن المتتبع لمسار الرقمنة يدري أن هذا التحويل جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال أي مكنها من تدعيم استراتيجياتها لتنمية أدائها هذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال الذي حققته في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات المصطلحات.

تعود بداية الرقمنة إلى 1960 عندما تم تطوير أول حاسوب شخصي منذ ذلك الحين تطورت التقنية وانتشرت في جميع أنحاء العالم، من أبرز التطورات التي شهدتها الرقمنة هو انتشار الانترنت في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي الذي سهل تبادل المعلومات على المستوى العالمي.

حيث عملت الرقمنة بتغيير الريقة التي يعيش بها المعالم مع معظم جوانبها الاقتصادية والاجتماعية وأصبح من النادر أن تجد شخصا ليس له علاقة بالرقمنة من قريب أو من بعيد.

وفي عام 1994 عرفت الرقمنة تطورا تاريخيا في مرافق ومؤسسات المعلومات لتسيير بعض الأنشطة المكتبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وذلك لاخفاء سجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية.

في عام 1995 تم عقد اجتماع ببروكسل لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة القضائية "تازا" الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية، لتنتقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة 'ميموريا" ومشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية ومعهد تولون للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية أوما يعرف بالتوجه نحو

حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية ليرتبط بعدها بالعديد من المكتبات من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.[1]

المطلب الثالث: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.

- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.[2]

- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الاصطناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج.

- **تكوين شبكات الاتصال:** تتحد مجموعة من التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية الشاطات الأخرى.

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.

---

[1]- منير قفراوي، أبو بكر عولة، دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسات التعليمية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، 2023/ 2024، ص9.

[2]- منير فقراوي، أبو بكر مولة، مرجع سبق ذكره، ص06.

- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **قابلية التوصيل:** وتعني امكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي يعني النظر عن الشركة أو البلد الذي يتم فيه الصنع على مستوى العالم بأكمله.

- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال الهاتف النقال ...إلخ.

- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الوسائل المسموعة إلى رسائل مطبوعة.

- **اللاجماهرية:** وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة.

- **الانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم بحي تكتسب قوتها من هذا الانتشار.[1]

المطلب الرابع: أهمية الرقمنة

تتمثل أهمية الرقمنة في:

- تحسين كفاءة الأداء واتخاذ القرارات يتم عن طريق توفير الوصول إلى المعلومات والبيانات للمستخدمين المهتمين، وذلك عبر توفرها على الشبكة الداخلية وسهولة الحصول عليها باستخدام وسائل بحث آلية متوفرة مما يتيح الوصول إليها بأقل جهد.

- توفير المرونة في عمل الموظف يتيح له الوصول بسهولة إلى الشبكة الداخلية من أي مكان يجد نفسه فيه مما يسمح له بأداء مهامه في الوقت والمكان الذي يفضله، فبفضل استخدام تطبيقات إدارة الأعمال الالكترونية، لم يعد للمكتب حدود جغرافية حيث يمكن

[1]- منير فقراوي، أبو بكر صولة، المرجع السابق، ص07.

للموظف العمل من المنزل أو الشارع أو المطار وغيرها من الأماكن بين ادارات متباعدة جغرافيا.

- تسهيل عقد الاجتماعات عن بعد.

- لا داعي للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير النفقات.

- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعانلات الادارية للموظفين والزبائن المراجعين.

- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالنيابة عن الدوائر الأخرى.

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعولمات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة.[1]

من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن الرقمنة من الناحية الوظيفية هي عملية تقنية تهدف إلى الانتقال من الوضعية التقليدية إلى وضعية جديدة لأجل تقديم خدمات ألإضل، وقد ارتبط هذا المعطى في سياقه الرسمي بمجال الادارة والتسيير، وتتجسد هذه الأفضلية بين الوضعية السابقة والوضعية الجديدة المرقمنة في جملة من الايجابيات التي تم ذكرها سابقا من تسريع في الخدمات، تنفيذ العمليات الادارية من خلال تبسيط واختصار الوقت والجهد على العاملين والمتعاملين في أن واحد وكذا تخفيض التكاليف التي سادت في الأنماط التقليدية للتسيير وكذا تجسيد مبدأ االشفافية في الخدمات المقدمة وفي كل العمليات الادارية.[2]

[1]- نور الدين عسلي وآخرون، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، إسهام الرقمنة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاستشفائية، العدد 01، 2027، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص23.

[2]- بسام ووتاجي، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، العدد 02، ديسمبر 2024، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، ص380.

إن هذه الوظائف التي تقدمها الرقمنة اليوم تتوافق كثيرا مع الغايات التي كانت العديد من نظريات التنظيم تسعى إلى تحقيقها منذ عقود بأساليب تقليدية بل أكثر من ذلك فقد ساهمت الرقمنة في وضع نماذج وأساليب علمية أكثر دقة وعقلانية ورشدا في مجال التسيير والادارة، حتى أنها اختزلت معايير الزمان والمكان في الكثير من المعاملات الرسمية، وهو ما نلاحظه اليوم محليا وعالميا أن أبسط التعاملات الرقمية تتيح للأفراد تلبية حاجاتهم المختلفة عن طريق تطبيقات ومنصات رقمية من أي مكان دون اللجوء إلى ضرورة التنقل من مكان لآخر، وهناك الكثير من الايجابيات التي أنتجتها الرقمنة خاصة في الدول المتقدمة، سواء في الجانب المؤسساتي أو حتى في باقي الخدمات والتعاملات الأخرى الخارجة عن الاطار التنظيمي.

إن الرقمنة كفكرة ليست وليدة اليوم بل هي مجهود علمي وتراكم معرفي منذ عقود انطلاقا من اختراع الحواسيب البسيطة والانترنت إلى عصر الذكاء الاصطناعي والألياف البصرية، ولا يزال هذا المجهود العلمي في ديناميكية متسارعة للوصول مستقبلا إلى تقديم تقنيات وخدمات أكثر من الخدمات التي يقدمها حاليا.[1]

المبحث الثاني: إسهامات الرقمنة وتحول الادارة التقليدية إلى رقمنة في الجزائر بين الطموح والواقع

المطلب الأول: مساهمة الرقمنة في تحقيق الفعالية التنظيمية

إن الوظائف الادارية تعتبر أساس المؤسسات وقد عدت تؤدي بفعالية عالية ذكر لاعتمادها على الرقمنة، وفي ما يلي سوف يتم توضيح مختلف هذه الوظائف بشكلها الحديث والمتطور، وكيف ساهمت الرقمنة في عملية التطوير الوظيفي.

[1]– بسام ورتاجي، مرجع سبق ذكره، ص380.

1/ مساهمة الرقمنة في تطوير عملية التخطيط:

نتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والتنافسية العالية أصبح التخطيط يتم بأكثر فاعلية وقادر على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات حيث أصبح التخطيط بهذا الشكل يعرف بالتخطيط الالكتروني الذي يعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق المعلومات من داخل وخارج المؤسسة وبتاعون مشترك بين القمة والقاعدة، بالإفادة من الشبكة الالكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفضيلاتهم المحتملة ووفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة وتجزئة واضحة وسهلة لخطط آنية وقصيرة الأمد.

2/ مساهمة الادارة الالكترونية في عملية التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيفة ادارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادرة على مسايرة مختلف المستجدات حيث أصبح التنيم يعرف بالتنظيم الالكتروني وهو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في المؤسسة، ولاشك أن هذا يؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أأكال التنظيم التقليدي كما يعمل على تحويل الزبائن من متلقيين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بانتاجه.[1]

[1]– حفطاوي سمير الحمزاوي، (الباحث الاجتماعي في الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تثمين رأس المال البشري بين الادارة الكلاسيكية والالكترونية)، العدد 12، ربيع 2016، قسم علم الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر، ص262.

3/ مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه:

يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير التوجيه من خلال النقاط التالية:

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا وفي كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركات الأخرى عبر شبكة الاكسترانت.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
- زيادة القدرة على الابتكار كالاتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام.
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

4/ مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية الرقابة:

يؤخذ على الرقابة التقليدية أنها تركز على الماضي حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتهتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل حيد وكفئ، وبذلك أصبح يطلق عليها اسم الرقابة الالكترونية فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة

متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول من خلال تدفق المعلومات والتشييك بين المديرين والعاملين والمستهلكين وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الالكترونية على توفير امكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات.[1]

المطلب الثاني: الادارة العمومية الجزائية من النمط التقليدي إلى الرقمنة

شهد المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة خاصة بعد 2019 إلى اليوم انطلاقة واسعة ومتسارعة نحو الرقمنة في المؤسسات العمومية، حيث أصبح موضوع الرقمنة يتصدر كل الخطابات السياسية من أعلى سلطة في الدولة إلى باقي المؤسسات الوصية على تسيير شؤون الدولة والمجتمع، على اعتبار أن التوجه نحو الرقمنة يعتبر اختيارا استراتيجيا لابد منه خاصة في ظل التطور الهائل الذي يشهده المجتمع العالمي في مجال الرقمنة والمعلوماتية والثورة التكنولوجية، فبعد أن كنا في السابق نتحدث عن المعاملات الالكترونية والادارة الالكترونية في أشكالها البسيطة أصبحنا اليوم نتحدث عن المنصات الرقمية الرقمية بأنواعها والذكاء الاصطناعي الذي أصبح معطى واقعي يجب التعامل معه، إن هذا الخيار الاستراتيجي له الكثير من الايجابيات سواء على المستوى العالمي لمواكبة الدول المتقدمة من جهة ومن جهة أخرى أصبح ضرورة على المستوى المحلي لترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية بغرض التخلص من المظاهر المرضية وكل أكال الفساد الاداري وخاصة مع التغيرات السوسيوسياسية التي شهدها المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة والتي يطمح من خلالها إلى بناء قوي ودولة قوية بمؤسساتها.[2]

إن كل هذه المعطيات وضعت الجزائر أمام توجه جديد لابد من العمل على تجسيده واقعيا وعدم التراجع فيه مهما كانت الظروف، لهذا نجد أن مؤسسات الدولة اليوم خصصت لتجسيد هذا الخيار الكثير من الوسائل والتجهيزات المادية والبشرية للمضي قدما نحو رقمنة

[1]– قفطاوي سمير الحمزاوي، مرجع سابق، ص262– 263.

[2]– بسام ووتاجي، مرجع سبق ذكره، ص382.

كل القطاعات التخلص من أشكال الادارة الورقية التقليدية التي كانت عبارة عن بيئة خصبة لممارسة كل أشكال الفساد وتجسيد إدارة عصرية تساهم في تسهيل الخدمات لأفراد المجتمع، إن ما نلاحظه كلإراد في المجتمع الجزائري بالدرجة الأولى وكباحثين أن هناك الكثير من التغيرات الحاصلة في المجتمع، ولو أخذنا المؤسسة الجامعية كعينة نجد أن هناك الكثير من المنصات الرقمية التي أصبحت تدير العمليات الادارية والبيداغوجية سواء للطلبة أو الاساتذة أو الاداريين وهذا كله في ظرف قياس على الرغم من وجود بعض الاختلافات أحيانا المتعلقة بتدفق الانترنت ونقص في ثقافة التعامل الرقمي والالكتروني لدى بعض الأفراد في مجتمع الجامعة إلا أن هذه التقنيات الحديثة أخذت طريقها إلى الأمام سواء ما تعلق بالمعاملات الادارية والبيداغوجية وحتى العلمية وحتى في طرق ووسائل التدريس كما نلاحظ أيضا في قطاع الخدمات الجامعية أن هناك الكثير من التغيرات الحاصلة على مستوى إدارة هذا القطاع حيث أصبحت خدمات الاطعام تسير عن طريق بصمة الوجه، وخدمات الايواء والمنح عن طريق المنصة الرقمية PROGRES وخدمات النقل ولم يقتصر الأمر على هذه الأمثلة المذكورة فحسب بل هناك توسع كبير يتجه نحو رقمنة كل القطاعات والمؤسسات دون استثناء.[1]

المطلب الثالث: مراحل إنشاء نظام تسيير رقمي ومعوقات قيامه

1/ مراحل إنشاء نظام تسيير رقمي للوثائق والمعلومات: يمكن ايجازها على النحو التالي:

المرحلة العلمية النظرية: يمكن تقييم هذه المرحلة إلى عدة فروع نذكر منها:

- **إجراء الدراسة العلمية:** يقوم بالدراسة مجموعة من اللجان ذوي خبرة تتكفل بدراسة المشروع من مختلف جوانبه وذلك لتحديد ما إذا كان القيام بالمشروع يحقق الفائدة المرجوة أم لا، مع وضع خطة تشمل الأهداف، التكاليف الإجراءات.

[1]- هيام وزنامي، مرجع سبق ذكره، ص382.

– **تحديد الموجودات:** حتى يتسنى للمؤسسة القيام بالمشروع على أكمل وجه لابد لها من تحديد هذه الموجودات المتعلقة بالموارد المالية المتاحة، الأجهزة والبرمجيات ووسائل الاتصال، الاطارات البشرية المؤهلة، الوثائق والمصادر المعلوماتية التي سيتم تحويلها إلى الشكل الرقمي.

– **دفتر الشروط:** لأنه يحدد كيفية إنشا هذا المشروع ويساعد على وضع اللمسات القانونية والسياسية وتحديد المسؤوليات وبالتالي يضمن حسن تسيير المشروع.

– **المرحلة الاعلامية:** تتطلب تحديد كل فئة نوعية عملية الاعلام المتعلقة بها في كل مرحلة من مراحل الانجاز.

– **المرحلة العملية:** يعد الانتهاء من كل الإجراءات النظرية تأتي المرحلة للعملية التي سيتم فيها التقيد الفعلي للمشرووع، فهذه المرحلة حساسة للغاية وأي خطأ فيها يؤثر على اتمام المشروع ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل كالتالي:

مرحلة التنفيذ: هناك من الباحثين من يطلق على هذه المرحلة اسم سلسلة التسيير الالكتروني.[1] للوثائق لأنها تمر بعدة خطوات كالاقتناء أو التسجيل الرقمي بمختلف أشكال الرقمنة من خلال برمجية التعرف الضوئي على الحروف باستخدام عدة وسائل في ذلك مثل الماسحات الضوئية، وبعد الانتهاء من رقمنة الوثائق وتحويلها إلى الكترونية تأتي مرحلة معالجتها عن طريق تحسين نوعية الصور، تنظيمها ضغطها من أجل تقليل مساحتها وتحويلها إلى صيغة الكتب الالكترونية (PDF) بعدها مراقبة الجودة بالتدقيق على الملفات المصورة ضوئيا ومقارنتها بالأصل للتأكد من وضوحها وجودتها، وعدم ضياع أي معلومة قد تحتويها الوثيقة ثم مرحلة التكشيف أو الوصف سواء كان خارجي ويشمل معلومات عن نوع

[1]– جغطاري سمير، الحمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص263.

الوثيقة مصدرها وتواريخ انشائها أو وصف لمحتوى الوثائق، لتصل إلى مرحلة الحفظ والاتاحة.

مرحلة التجريب: وفيها يشغل النظام تحت رقابة لجنة متخصصة، غالبا ما تتشكل من خبراء في الأرشيف والمعلوماتية لمدة لا تقل عن 3 أشهر، وعند التأكد من نجاح العملية يسلم المشروع بشكل نهائي للمؤسسة.

مرحلة التقييم والتقويم: هنا يتم تحديد نقاط القوة والضعف، فأما نقاط القوة فهي عبارة عن مورد أو مهارة أو ميزة أخرى تظهر بعد الانتهاء من المشروع وعلى المؤسسة أن تحصر جميع مواطن القوة لاستغلالها وتشخيص العلاج بالنسبة لنقاط الضعف.

2/ معوقات قيام نظام تسيير رقمي للوثائق:

يعترض إنشاء نظام للتسيير الرقمي للوثائق مجموعة من المعوقات نذكر منها:

- **نقص الامكانيا المادية:** يحتاج مشروع التسيير الرقمي إلى إمكانيات مادية ضخمة من أجهزة وبرمجيات حديثة، ونفقات ووسائل وتقنيات اتصال إضافة إلأى نفقات الصيانة وتأهيل العاملين لإدارة المشروع وهي أمور لا يمكن توفيرها إلا بتوفر وتأمين الغلاف المالي الكافي الذي تفتقر إليه الكثير من المؤسسات ما يجعله عائقا يحول دون التفكير في إنشاء هذا النظام، بالإَافة إلى عدم وجود الدعم الحكومي لإقامة وبناء مثل هذه المشاريع.[1]

- **غياب الاطار القانوني:** فأي مشروع مهما كانت أهميته يجب أن يظهر على أساس قانوني يمنحه الصفة الرسمية التي تخول له الحصول على متطلبات تنفيذه من حيث تحديد المسؤوليات والامكانيات كذلك ممارسة المهام الوظائف، لذلك فإن غياب الاطار القانوني يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم إنشاء النظام.

[1]- خفطاري سمير الحمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص264.

- **نقص الاطارات البشرية المؤهلة:** يعتبر العنصر البشري أدلة فعالة في نجاح المشروع، ولذلك فإن النقص الكبير في الاطارات المؤهلة في إدارة مثل هذه المشاريع ضئيلة جدا.

- **التقدم التكنولوجي:** يعتبر التقدم التكنولوجي عائقا كبير أمام أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالتطور الحاصل في مجال الأجهزة والبرمجيات أصبح سريعا جدا وأصبح من الصعب جدا متابعة هذه التطورات من طرف المؤسسات، مما شكل هو الآخر عائقا أمام قيام مثل هذه المشروعات.[1]

المطلب الرابع: دواعي التخلي عن الادارة التقليدية

يتضمن مفهوم الادارة العديد من الأنشطة أو الوظائف وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق والتحفيز والتوجيه والرقابة، الإدارة بصورة عامة هي مجموعة من الأنشطة البشرية المهمة، ويمكن تعريف الادارة بايجاز بأنها عملية تنظيمية تعتمد على التخطيط والتنسيق والتي تطبق على الموارد الاقتصادية والبشرية بهدف الوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ففي الادارة التقليدية تظهر سيطرة مجموعة من العاملين في المنظمة على أعمال العاملين الآخرين، وذلك للقيام بالوظائف للوصول إلى تحقيق الهدف، تعتمد الادارة التقليدية على مبدأ عام ألا وهو مبدأ تقييم العمل ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقا لمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق وأي مؤسسة تسير وفق نظام الادارة التقليدية يكون نظام الترضي أو التدرج الهرمي فيها قائما على معايير انشانية وعاطفية مثل العلاقات الشخصية والمرحلة

[1]- خفطاوي سمير، الحمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص264.

العمرية والقرابة وغير ذلك من الأمور العاطفية التي لا تؤتى الثمار المرجوة من الادارة وقد لا تعطي النتائج المطلوبة.[1]

وإن دخول العاطفة في العمل ففي إطار الادارة التقليدية أدى إلى خلط الحياة الاجتماعية بالعملية.

حيث يظهر المدير التقليدي في العمل كأنه شخص يمارس حياته في المنزل حيث تغلب عليه العاطفة والقيم الانسانية مثل احترام الأكبر سنا، وعدم القدرة على اصدار الأوامر لهم نظرا لمكانتهم العمرية وكذلك تبادل أطراف الحديث مع الموظفين وإضاعة الوقت.

كما تظهر سلبيات الادارة التقليدية في نظام سير العمل بين الموظفين لأنه سبب هذا النظام ينصب اهتمام الغالبية من الموظفين من انهاء وقت العمل بأي صورة كانت دون النظر إلى الانجاز والسعي لرقي المؤسسة وهنا طامة كبرى تقف في وجه صغار السن من الموظفين مما يؤدي إلى مراعاة توزيع العمل البسيط على كبار السن وزيادة الأعباء على الشباب، فالعمل قائم على العاطفة.

جدول يوضح الفرق بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية:[2]

وجه المقارنة	الادارة	
الهدف	تركز على ادارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية	تركز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجارب

[1]– خديجة قمار، مجلة المفكر: الرقمنة الادارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، العدد 01، 2023، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، ص141.

[2]– خديجة قمار، مرجع سبق ذكره، ص142– 143.

التخطيط	– مهمة الادارة العليا – الخطط طويلة ومتوسطة الأجل – تترجم إلى برامج ينفذها العاملون – التخطيط من أعلى إلى أسفل	– مشترك بين الادارة والعاملين – إعداد الخطط على فترات قصيرة – الخطط مرنة ومتغيرة – التخطيط أفقي
التنظيم	– هرمي متعدد المستويات – التقسيمات التنظيمية ثابتة – تركز السلطة في الادارة العليا – الاتصالات الرسمية تبعا لخط السلطة	– الهياكل التنظيمية الشبكية – التقسيمات التنظيمية متغيرة – تعدد مراكز السلطة وفرق العمل ذاتية الادارة – الاتصالات فائقة السرعة
القيادة	– القائد مركز التحكم والتوجيه – القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم االتخاذ القرار	– القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات – القرارات تشاركية لاتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز – القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين

	– القائد يدير الآخرين	
الرقابة	– مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها – مقارنة المداخلات بالمخرجات	– الرقابة فورية وهي عملية مشتعرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية – قائمة على النتائج

المبحث الثالث: التحول الرقمي في الادارة العمومية دوافعه عناصره ومتطلبات تجسيده

المطلب الأول: عناصر الرقمنة ونماذجها

غيرت التكنولوجيا الحديثة طرق العمل والتواصل والانتاج والبيع والاستهلاك باعتبارها ابتكارا حقيقيا في عصر الرقمنة فقد تعادت تشكيل النماذج الاقتصادية التقليدية وقبلت العادات التي ينبغي أن تصبح من الآن فصاعدا ذات فعالية وأداء.

1/ عناصر الرقمنة:

إن الاصلاح المنهجي ضرورة لتجسيد الرقمنة ويترتب عليه إنشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقا لاحتياجات البلاد، من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام وآمنة وطيدة لمواطنيها ولمؤسساتها العمومية والخاصة وذلك من خلال التحديثات التالية:

أ/ الترميز الرقمي:

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص الصورة الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء معالجتها على شكل نماذج خاضعة لادارة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقميا واخضاعها للمعالجة الآلية أيضا.

ب/ أنظمة التراسل الرقمي:

وتعني به أنظمة التراسل (الليزر، صناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية) التي تساعد على استخدام أنظمة تراسل بصرية جديدة حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من التأكد، تمكن المشغل و المستخدم لها من

التحكم بها وصيانتها وواستغلالها بالشكل الأمثل إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.[1]

ج/ شبكات النفاذ الرقمي:

وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز dls الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهز المحول (modem) وتعد كلمة modem اختصار لكلمتي Demodulatorg Modulator وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تتلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات الارسال الرقمي إلى اشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية بحيث تسمح هذه التقنيات في عملية التبادل.

د/ أنظمة التحويل:

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جودة عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسلة والمعلومة المستقبلة، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

ت/ شبكات الهاتف المحمول:

وتعرف شبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين حيث تعتمد عملية ترميز أحاية لكل مكالمة وسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

[1]– بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2022، ص16.

ث/ تقنيات البث الاعلامي:

وهي مرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها لتحقيق الارسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو.

ثانيا: نماذج الرقمنة

التحول الرقمي هو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال ينتج عنه تغيرات أساسية في الطريقة التي تسير بها الأعمال الادارية أو التجارية أو غيرها من الأعمال وتستخدم الادارات هذه العملية لاعادة تشكيل أعمالها لتكون أكثر كفاءة.[1]

1/ النموذج الفني the technical Model:

حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الادارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

2/ النموذج السلوكي the behavoiral Model:

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية ومن ثم نقل أهمية اتخاذ القرار رقميا.

3/ النموذج الفني الاجتماعي the sociatechnicol:

حيث يؤخذ في الاعتبار درجات التفاعل والتنظيمي عند عمليات التحويل والذي يركز على استراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحسابات وقاعدة البيانات والاتصالات.

[1]– دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، المرجع السابق، ص16– 17.

4/ نموذج المشاركة في المعلومات information artnership:

يعتمد على اشتراك المؤسسة في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية أو الاعتماد أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة ابالمشاركة.

5/ نموذج تحليل القوى التنافسية the competitive force model:

يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي وعلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يسعى إلى تعظيم نقاط التنظيمية وتقليل نقاط الضعف وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية.

6/ نموذج إدارة الأصول الرقمي Digital asset maanagement:

والذي يعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في ادارة الملفات الرقمية.[1]

7/ نموذج التحول التدريجي the multist age transformation model:

يعتمد هذا النموذج على القدرات المالية للمؤسسات من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات جدول تحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

8/ نموذج التحول الاستراتيجي the dynamic transformation model:

يحقق هذا النموذج الاستخدام الفعال لعلاق المؤسسة بالتغيرات البيئية وكذلك التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فالتفاعل والتاكمل والتنسيق بين احتياجات المؤسسة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هي أساس هذا النموذج.

[1]– بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، المرجع السابق، ص17– 18.

9/ نموذج التحول الاستراتيجي the dynamic transformatio, model:

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد ركائز المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم يتم تحديد مركز في الصناعة المحلية والعالمية والقناعة أن المنافسة بالوقت هي أحد وسائل تحقيق الأهداف.

10/ نموذج التنظيمي التطوير the organization development model:

يعتمد هذا النموذج على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول المنظمة الرقمية من خلال النظم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة تقلل من فرص النجاح.

11/ نموذج المثالية the optimization model:

يعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية ويعتمد هذا النموذج في عملية المحاكاة.

الاختبار قبل التنفيذ الفعلي مع محاولة ضفط التكاليف والبحث عن آلي النتائج مثال ذلك التخصيص العلمي للموارد الرقمية والقضاء على الضياع والأعطال والاحلال الدوري والضيافة المانعة المستمر في البرمجيات.[1]

12/ نموذج التكلفة والمكاسب cost- benefit analysis model:

وتلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء منظومات المعلومات حيث يتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

[1]- بن داودي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، المرجع السابق، ص18.

13/ نموذج التحويل المتكامل the integrded information model:

ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الادارات ومن ثم تسعى إدارة التكنولوجيا في المسستويات لبناء المنظمة الرقمية إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظمة الادارة الالكترونية تشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

14/ نموذج التحويل الاستإجاري the information comunication technology model:

وتقوم بعض المؤسسات اليوم بالاعتماد على شركاء الحاسبات والبرمجيات وتحليل النظم في ادارة منظمة المعلومات والاتصالات بها، وتعتمد فلسفة التحويل على خبرة الشركات التكنولوجيا وخبرة المستخدم من خلال النظم وتحليل المعلومات التكنولوجية المتخصصة.

15/ نموذج في المشاركة the information comunication technology model:

ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات إدخال التحديث المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين، إن دخول الرقمنة كتقنية حديثة.[1]

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى الرقمنة

هناك العديد من الأسباب والتي نذكر منها ما يلي:

[1]– بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر، معمر، مرجع سابق، ص18– 19.

– تسارع التطور التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به.

– تطور الحاسوب وتطبيقاته: إن تطبيقات الحاسوب لفتت الانتباه إلى إمكانية الاستفادة منها في مجال الادارة باعتبار أن الأمر لا يكلف سوى تحصيل بعض القرارات والقوانين والملفات والمعاملات على الشبكة المعلوماتية، ثم وضع برنامج يسمح بتناولها الكترونيا والتعاطي معها من قبل الأفراد والمؤسسات.

– تطوير الاتصالات: مرت الاتصالات الالكترونية بطفرة مماثلة جعلت كل ما تحتاج إليه للادارة الحكومية في متناول اليد بتكلفة زهيدة وجهد أقل، بعد أن كان يحتاج في الماضي إلى انفاق الكثير من المال والوقت والجهد لإرسال المعلومات أو تنفيذها، الأمر الذي يؤثر إيجابا على أداء الادارات وحكومتها، بالإضافة إلى تمكين الادارة من الاتصال المباشر مع مراجعتها بما يخلق حالة من الثقة بين الموظف والادارة.

– تزايد تطلعات وضغوط المواطنين على الادارة للحصول على خدمات أفضل وأ40رع: في ظل انتشار وعي كل مواطن يحقه في الوصول إلى المعلومة ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي والاداري على السواء والواقع أن على الادارة أن تسعى لكسب سياق السرعة والاستفادة من التطبيقات التقنية من أجل الغاء أسباب بطء العملية الادارية وتحريرها سن الروتين والمعاملات اليدوية لايجاد حلول مبتكرة تختصر الوقت وتيسر اتخاذ القرارات وانجاز المعاملات الادارية.

– الدوافع السياسية والتحولات الديموقراطية وما رافقها من متغيرات اجتماعية وتطلعات شعبية أدت إلى فرض جملة من الاصلاحات الادارية على أن يكون في مقدمتها تعميم التطبيقات التقنية على الدوائر الادارية المركزية واللامركزية خاصة في ظل كون الرقمنة الادارية مطلب لا رجعة فيه للدول التي ترغب في الانضمام لمنظمات اقتصادية دولية معينة مثل منظمة التجارة الدولية أو تلبية معايير حقوقية متعارف عليها دوليا، كتحسين مستوى

المشاركة السياسية في القرار الحكومي وترسيخ مبدأ الشفافية من أجل تفعيل الرقابة والمسائلة والمحاسبة الادارية والحكومية.[1]

– المطالبة بالكفاءة في تقديم خدمات عامة جديدة ومتطورة: بالتركيز على تحسين خيرات الأفراد في التعامل مع الادارة لدى تقديمهم لطلبات الحصول على خدمة عامة، ويتم ذلك بتشديد الرقابة ورفع الكفاءة من خلال آليات تخفيض الأخطاء وتحسين النقل، والتقليل من البيروقراطية مما يؤدي فعليا إلى الحد من اهدار للوقت اللازم لتمكين الموظفين من الحصول على مهارات لدراية جديدة تحسن من نووعية ومستوى الأداء الاداري.

– دفع عجلة التنمية الاقتصادية: فالدول التي تتطلع إلى التطوير الاقتصادي يجب أن يكون لديها بأي حال من الأحوال دافع قوي لتجسيد مشروع الادارة الرقمية خاصة إذا كانت ترغب في جذب رؤوس أموال أجنبية للاستثمار أو تحسين صورتها الاقتصادية والسياسية الدولية أمام مستثمرين محتملين، فهذا النوع من الادارة يحسن واقعا البنية للتقنية لتقديم الخدمات العامة مما يسهل عليها لاحقا الالتزام بإجراء التغيرات الضرورية للدخول إلى اقتصاد المعرفة.[2]

المطلب الثالث: بوادر التحول إلى الرقمنة

إن التحول إلى الادارة الرقمية ليست دربا من دروب الرفاهية، إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات إلى التوجيه نحو الرقمنة، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات للادارة فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط

[1]– سامية يتوجي، مجلة معارف: أطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، العدد 18، 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، ص208– 209.

[2]– سامية بتوجي، المرجع السابق، ص209– 210.

الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت ومن أهم الأسباب الداعية للتحول الرقمي هو تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به، فتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع والشركات تمكن من الحصول على فوائد كثيرة تتمثل في تحسين أداء المؤسسات.

لقد أدى التطور السريع للتقنية إلى بروز نموذج إداري جديد فرضه التنافس والتحدي المتزايد[1] للنظم الادارية البيروقراطية، لتحسين مستوى أعمالها وجودة خدماتها فكان لابد توجيه اهتمام الحكومات نحو تحقيق شفافية التعامل الاداري وكذا تعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، له دور في محاولة تطبيق ما يصطلح عليه تسميته بالادارة الرقمية.[2]

المطلب الرابع: مراحل ومتطلبات عملية الرقمنة

تمر الرقمنة في أي مؤسسة بمجموعة من المراحل الأساسية لتصبح مؤسسة رقمية غير تقليدية ولتخطي هذه المراحل تحتاج عملية الرقمنة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية ويعتبر غياب عنصر واحد من هذه العناصر أو المتطلبات عملية الرقمنة غير معترف بها وعديمة الجدوى.

أولا: مراحل عملية الرقمنة

تمر عملية الرقمنة في المؤسسة بمجموعة من المراحل الأساسية والمهمة والتي يكمل بعضها البعض وتتحدد هذه المراحل كالتالي:

[1]– فاطمة يعقوب وفراح معطاء الله، اتجاهات عمال ورقلة نحو تطبيق الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية، مذكرة ماستر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2024، ص27.

[2]– فاطمة يعقوب، فراح معطا الله، المرجع السابق، ص27.

– **مرحلة الاعداد:** تلزم مرحلة الاعداد الجيد لمشروعات رقمنة المؤسسات تحديد استراتجية هامة لعملية الرقمنة تتمثل في ثلاث نقاط أساسية أولها وضع خطة رقمية وثانيا إعداد دراسة الجدوى وثالثا الاسترشاد بالتجارب السابقة والأخذ بالمعايير المقننة.

– **وضع خطة الرقمنة:** قبل البدأ بالاعداد لأي مشروعات الرقمنة يجب على المؤسسة وضع عدد من السياسات لضمان توفر إتاحة طويلة الأجل للافادة من المحتوى المرقمن لمصادرها المعلوماتية منها تحديد الأهداف ودراسة احتياط المستفيدين وتلبية طلباتهم والتعرف على الخصائص المادية للمجموعة المراد رقمنتها وتوقع المشاكل القانونية التي من الممكن أن تواجهها ورسم الاطار الذي ستتم فيه عملية القمنة بالاضافة إلى تمويل المشروع في مختلف مراحله والمكان الذي يتم فيه وللخطة المستقدمة وطرق الوصول إلى المجموعة الرقمنة.

– **إعادة دراسة الجدوى المشروع:** يعد القيام بجمع المعلومات والبيانات التي سيتم عليها التخطيط لعملية الرقمنة وأصبح لدى الادارة الفهم الكامل لأهداف العملية والمعرفة التامة بالأعمال والشاطات[1] التي سيؤديها كل فرد من الفريق والالمام الكامل للمشروع من مرحلة البداية وحتى تسليم مخرجاته تأتي للخطوة التالية وهي إعداد دراسة الجدوى وتعرف دراسة الجدوى بأنها دراسة أولية لتحديد إمكانية المعني قدما في المشروع وتستخدم نتائجها لاتخاذ قرار ما أو التأكد من احتمالات النجاح والفشل أو لتقديم الحلول البديلة والتوصيات الممكنة للمشاكل التي من الممكن أن تواجه هذا المشرع.

وتبدأ الخطوة الأولى في دراسة الجدوى بتحديد الأهداف والتي من الممكن أن يجري استبدالها أو بنبذها قبل اختيارها نهائيا حيث تؤثر بشكل جذري في المخرج النهائي لهذه الدراسة.

[1]– آسيا مديني، رانيا حجاجي، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر 2022، 2023، ص12– 13.

وتأتي الخطوة الثانية في دراسة الجدوى بتحديد مشكلة الدراسة ومجال تطبيقها وقيام فريق العمل بمناقشتها حتى يمكن حلها ومشكلة مشروع الرقمنة هي التكلفة للتعليمة لعملية التحويل ثم تسويق الخروج النهائي ومدى تغطية تكاليف العملية وتحقيق بعض الربح المادي.

وثالث الخطوات لهذه الدراسة هي الموارد البشرية التي سيتم الاعتماد عليها في عملية الرقمنة أي أنها ستقوم بالتعامل مع مجموعة من الأفراد المؤهلين، يكون لهم حق الاشراف على المشروع وتدريب العاملين على العمل أو اسناد العملية كلها إلى فريق عمل خاجي للقيام بها.

- **الاسترشاد بالتجارب السابقة والأخذ بالمعيار المقنن:** عند القيام مشرع الرقمنة يجب الأخذ بعين الاعتبار التجارب السابقة التي قامت بها الجهات الأخرى، للاسترشاد بنقاط القوة والبعد عن نقاط الضعف بها، كذلك التقيد بالمعايير المقننة لمشروعات الرقمنة للخروج بعمل جيد يستطيع أن يحقق انتشار عالميا.

- **مرحلة الاختيار:** وهي عدد من العوامل التي تتحكم في تحديد أسس الاختيار وأولوياته والتي تختلف حسب نوع المؤسسة ومجتمعها وهي كالتالي:

أولويات الاختيار تتمثل في:

- اختلاف المؤسسة لحقوق الملكية للمصادر.

- ميزانية المشروع.

- أهمية المصدر المعلوماتي.

- المستفيدين العاليين والمحتملون من المشروع وتوزيعهم الجغرافي.

– طبيعة الاستخدام العالي والمحتمل.[1]

– الشكل الرقمي المقترح للمصدر المعلوماتي وكيفية وصفته وإخوانه.

– تكامل التغطية مع الجهود الرقمية الأخرى.

– تصور التكلفة والعائد.

أسس الاختيار: تتمثل في الآتي:

– الاختيار حسب التغطية والمعالجة الموضوعين ويتم الاختيار فيها حسب المحتوى الموضوعي، حيث يسعى الباحثون دائما إلى الحوصل على مصادر معلوماتية علنية في محتواها لتكون دعامة قوية لأبحاثهم ودراستهم العلمية.

– الاختيار حسب الجهات المسؤولة عنها: وتتبع المؤسسة طريقة الاختيار الجهات المسؤولة عن نشر المصدر المعلوماتي.

– الاختيار حسب التغطية الزمنية: حيث تهتم بعض المؤسسات برقمنة مصادرها حسب الزمن، فالبعض يرى اليد بالمصادر المعلوماتية التقليدية للأقمشة بينما يرى البعض الآخر أن حداثة المصدر المعلوماتي من أبرز ما يميز مشاريع الرقمنة.

– الاختيار حسب طبيعة المستفيدين وطبيعتها: إن عدد المستفيدين الحاليين والمحتملين وتوزيعهم الجغرافي واهتماماتهم الموضوعية من الممكن أن يكون اختيار المؤسسة لمجموعتها المعدة للرقمنة.

3/ مرحلة التجهيز: تشمل مرحلة التجهيز مصادر المعلومات التي سيتم اختيارها لرقمنة عدد من العناصر كالتالي:

[1]– آسيا مدني، وآنيا حجاجي، المرجع السابق، ص13– 14.

- سحب المصدر المعلوماتي.

- فحص النسخ لاستبعاد والنسخ المكررة.

- تخصيص رقم متسلسل للمتابعة.

- الفصل بين مصادر المعلومات التي سيتم الاحتفاظ بها والمستبعدة بعد عملية الرقمنة.

- صيانة المعلومات والمصادر المعلوماتية التالية استعداد لرقمنتها.

4/ مرحلة التمويل الرقمي: إن المؤسسة يجب أن تضع في الحسبان العمليات التقنية التي سيتضمنها التحويل الرقمي من تناضري إلى رقمي وكذلك سمات الوثائق نفسها وقد تحتاج هذه الوثيقة إلأى وسائل يدوية أولوية و فوتوغرافية أو الكترونية.[1]

5/ مرحلة الاختزان والحفظ الرقمي: في هذه المرحلة يتم اختزان المعلومات الرقمية الناتجة، ويربط كل ملف بتسجيله البيوغرافي ويتم التخزين بطريقة منظمة في قاعدة معلومات المؤسسة الرقمية ليسهل استرجاعها وإتاجتها فيما بعد وتستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة لها حيث أن جميع المعلومات التي يتم رقمنتها يتم اختزانها.

6/ مرحلة تنظيم مصادر المعلومات الرقمنة: تعد مرحلة تنظيم مصادر المعلومات المرقمنة المتمثلة في عدد من البيانات الرقمية المتناثرة على وسائل التخزين الثانوية أمر حيوي وهام حيث لا يمكن الوصول إلى محتواها إلا من خلال التنظيم وتنظم هذه المجموعات إما تنظيميا ماديا يمكن للبرامج من التعرف عليها وإدارتها أو تنظيمها منطقيا، يسمح للمستخدم بتصورها وتقوم عملية تنظيم مصادر المعلومات الرقمنة على محورين أساسين هما:

[1]- آسيا مدني، رانيا حجاجي، المرجع السابق، ص14- 15.

الضبط البيروغرافي لمصادر المعلومات المرقمنة: تتطلب مصادر المعلومات الرقمية معلومات تختلف عن تلك لموجودة في التسجيل البيلوجرافية للموارد التقليدية.

7/ مرحلة التصنيف: يرتبط التصنيف وروس الموضوعات ارتباطا وثيقا لأن كل منهما يعني بالمحتوى الفكري لضمون المصدر المعلوماتي إلا أن التصنيف يعبر عن موضوعه برمز معين بينما يعبر التحليل الموضوعي عنه باستخدام كلمة أو عدة كلمات.

8/ مرحلة إدارة المحتوى الرقمي: إدارة المحتوى هو جزء من مشروع الرقمنة الخاص بتحديث وتطوير وتعديل وحفظ ومتابعة التغيرات الواقعة على كم معين من المحتوى حسب الزمن وتدار هذه العملية بواسطة إحدى النظم المتخصصة في دعم ادارة المحتوى.[1]

ثانيا: متطلبات الرقمنة

إن النجاح في المؤسسة التي تعتمد على الرقمنة يتوقف على مدى توفرها على مجموعة من المتطلبات اللازمة لذلك وأي مشروع رقمنة في أي مؤسسة عليه أن يقوم بتوفير المتطلبات التالية:

1/ متطلبات ادارية: تعتمد المؤسسة التي تريد الخوض في مشروع الرقمنة بشكل رئيسي على التخطيط حيث تقوم بتحديد خطة انطلاقا من مجموعتها ومستعمليها، والتخطيط هو عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من الاجراءات والقرارات للوصول إلى أهداف معينة وعلى مراحل معينة مستخدمة كافة الامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة حاليا ومستقبلا أحسن استخدام[2] والتخطيط لمشروع الرقمنة يجب أن تسند إلى لجنة تشرف على المشروع تعرف باسم فريق العمل الرقمي والتي يجب أن تتكون من عناصر يشهد لها بالكفاءة العلمية والعملية، في المجالات التالية: الحاسوب، شبكات، اتصالات، برمجيات،

[1]– آسيا مديني، رانيا حجاجي، المرجع السابق، ص15– 16.

[2]– المرجع نفسه، ص17.

حيث تقوم بوضع خطة مناسبة لمراحل تنفيذ المشروع والبنية التحتية التكنولوجيا ويتعقل الأمر بتوفير ثلاث عناصر أساسية هي:

- **الأجهزة والمعدات:** يتطلب أي مشروع رقمنة توفر الأجهزة التالية المتمثلة في الحواسيب.

- **شبكات المعلومات:** تقوم الشبكة المحلية المعلومات على الربط بين مجموعة من الحواسيب داخل بنى واحد أو مجموعة من المباني المجاورة من خلال كابل رئيسي حيث يربط بين مختلف محطات العمل الموجودة بالمشروع وهذا لضمان سيرورة العمل بسهولة ودقة كما يجب الارتباط بشبكة الانترنت.

- **البرمجيات:** إن مشاريع الرقمنة تحتاج إلى مجموعة من البرمجيات تبعا للوظائف والتطبيقات المستعملة بالمشروع وأ] مشروع رقمنة هو بحاجة إلى البرمجيات التالية:

- ✓ أنظمة التشغيل وأهمها وأكثرها نظام windows xp.
- ✓ برمجيات التطبيقات.
- ✓ حزمة الأوفيس u s office.
- ✓ برمجيات معالجة الصور adobe photoshop adobe photo de luxe.
- ✓ برماجيات ضغط الملفات مثل winzip, winsas.
- ✓ برمجيات التشابك unix.
- ✓ برمجيات إنشاء وإدارة قواعد البيانات.

هناك العديد من الأنظمة ويعد نظام أوراكل من الأنظمة الناجمة حيث يعمل بنا على نظام قواعد البيانات ويتميز بأنه مصمم ليعمل على بيئة أنظمة مفتوحة ومن خلال أجهزة مفتوحة من خلال أجهزة مختلفة ويمكن استخدامه من خلال أنظمة اليونكس unix.

3/ الشروط المالية: تحدد المخصصات المالية من خلال أ49عار التجهيزات المادية (مثل محطات العمل والماسحات الضوئية، على اختلاف أنواعها وفنائها وأجهزة الخدمات senves المخصصة للحفظ والاختزان).[1] إلى جانب البرمجيات المختلفة ومنها برمجيات التعرف الضوئي على الحروف recognetion ogoptinal charaetes وتطبيقات انتاج المواد ذات الوسائط المتعددة (صوت، صورة، صور متحركة).

4/ الشروط البشرية: يجب التعرف إلى القدرات وكفاءات الهية العاملة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية رقمنة مصادر المعلومات، والتأكد من قدرتها على السيطرة على مختلف التقنيات والأجهزة المتطورة كما يجب قياس حجم فريق العمل من أجل ضمان استمرار الأعمال دون توثيق من خلال تحديد العدد العقلي للعاملين على محطات العمل (الأجهزة) مع الأخذ بالاعتبار فترات العطلات والاجازات الرسمية والغياب الطارئ والمحتمل من العمل.

المتطلبات القانونية: يجب على المؤسسات التي تسعى إلى القيام بمشروع الرقمنة أن تنتبه لمسألة حقوق الملكية والفكرية لكل مادة يتم ترقيمها وأيضا الوضع القانوني الذي يؤثر في الوصول إلى هذه النسخ من قبل المستخدمين وينطبق هذا الأمر بصورة خاصة على المؤسسات التي تنوي تطوير عمل تجاري.

[1]– آسيا مديني، رانيا حجاجي، ص176 19.

حق النشر والتأليف: يعني أن العمل أو المشروع الرقمي محمي من قبل القانون، إن مدة الحماية تعتمد على الزمن الذي أنشئ فيه العمل وهو يختلف من بلد لآخر وحق الملكية يعطي المؤلف الحق الحصري في التصرف في عمله.

الموثوقية: تختلف الآراء حول المصداقية وكيف يتم تحديدها حيث تتطلب الوثيقة في العالم التماثلي ويتضمن ثلاث شروط:

- المؤلف.

- زمن التأليف والطريقة.

- ظروف النشأة.

- إدارة الملكية الفكرية: لتسجيل ملكية المؤسسة بطريقة خفية كعلامة تجارية وذلك باستخدام إما التلاعب بالصورة waternaking باعتبارها تقنية من أجل حماية صحة المعلومات الرقمية ومصداقيتها.[1]

[1]- آسيا مديني، رانيا حجاجي، ص20- 21.

المبحث الرابع: مزايا وعيوب الرقمنة وتحدياتها في الادارة الجزائرية

المطلب الأول: مزايا وعيوب الرقمنة

للرقمنة الكثير من المزايا والايجابيات التي ظهرت بوضوح لدى الدول المتقدمة التي تملك تجارب ناجحة في مجال تطبيقها:

في المجال الاداري:

– تنعكس ايجابيات تطبيق التقنية على أكثر حقل يتقدمها حقل الادارة فإعادة هيكلة المؤسسة التنظيم المصفوفي للادارة الرقمنية تهيئة الادارة لاستقبال المزيد من التدفق المعلوماتي.

– توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه.

– تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معقدة.

– تبسيط الاجراءات والعمليات الادارية والتخلص من بيروقراطية الأداء.

– التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعلم المستمر مدى الحياة.

– توفر معلومات دقيقة وموثقة.

– تقلل من أعباء الأعمال الورقية.

– تلغي المستويات الادارية المتعددة بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى اداري واحد متصل بالشبكة وتصبح الشبكة هي للادارة.

– ايجاد نماذج جديدة لحل المشكلات الادارية مثل إدارة اللقاءات الادارية والاجتماعات من خلال الشبكات المحلية وشبكة الانترنت.

– استخدام البريد الالكتروني لايجاد قنوات اتصال بين الادارة والادارة المركزية ونقابات ولجان المساهمة وكافة الأطراف المشاركة في ضنع القرار للادارة.

– تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الادارية إلى المواطن باعتباره مشارك في تقييم الأداء الاداري للخدمات الادارية الالكترونية المقدمة على شبكة الانترنت.

– الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الاداري وإعطاء المواطن الحق في مسألة الادارة.

ثانيا: عيوب الرقمنة

قد يعتقد الكثير أنه عندما يتم تطبيق استراتيجية الادارة الرقمية ستزول كل المشاكل والصعاب التي تواجه الادارة، لكن ما نلاحظه في أِض الواقع غير ذلك فالادارة الرقمية لها الكثير من العيوب في مختلف المجالات ونص سنذكر منها الجانب الاداري الذي هو مجال تخصصنا.

ضعف الادارة:

إن التطبيق غير الصحيح والدقيق للادارة الرقمية والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الالكتروني دفعه واحدة دون مقدمات أو دون اعتماد أي تسلسل أو تدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلأى شعف في وظائف الادارة.[1]

[1]– نور الدين محلو، آثار الرقمنة على التسييرالاداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لعرور، خنشلة، الجزائر، 2021، ص35– 36، 38.

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الرقمنة

إن وجود فجوة رقمية يشير إلى خلل في معادلة حيازة المعلومات والاتصالات بشكلها الحديث وحيازة المهارات التي تتطلب التعامل معها الأمر الذي يمنح الأفضلية الاجتماعية والاقتصادية للحائزين عليها، سواء كانوا دولا أو أفراد حيث تعني هذه الأفضلية بالنسبة لأفراد الفرق بين الفقر والرفاهية وبوجه عام يمكن أن نستعرض التحديات التي كانت تعترض أغلب برامج البيئة الرقمية على النحو التالي:

أولا: الصعوبات الادارية

ترجع الصعوبات الادارية إلأى الأ53باب التالية:

– ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الرقمية.

– غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحى بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

– اعتماد المستويات الادارية والتنظيمية على أساليب التقليدية في محاولة لإبقاء على مبادئ الادارة التقليدية.

– انعدام الوعي في المنظمات والادارات العمومية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.

ثانيا: التحديات السياسية والقانونية

تتمثل هذه التحديات فيما يلي:

– غياب هيئات عليا في الجهاز الحكومي تبادل تشاور سياسي تنظر في تقاريراللجان المكلفة بتقويم برامح التحول الالكتروني، وتفعيل النظام الرقمي بجدية واهتمام ومتابعة.

– غياب الادارة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الادارات الالكترونية وتقديم الدعم السياسي اللازم لاقناع الجهات الادارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.

– عدم وجود بيئة عمل الكترونية تحظى بحماية قانونية كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الادارة الالكترونية وتحرم اختراق الموقع وبالتالي تصد عقوبات راجعة لمرتكبيها.

إضافة إلى ذلك قد يطرح اشكال التحول نحو التوقيع الالكتروني وصحية الاثبات في المراسلات الالكترونية مع صعوبة معرفة المتعاملين في الانترنت في ظل غياب تشريع قانوني بغرض التحقيق في هوية العميل وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الرقمية.[1]

التحديات الفنية والتقنية: إن هذا النوع من التحديات ناتج عن طبيعة التكنولوجيا في حد ذاتها باعتبارها تمثل نظاما بالغ التعقيد من الناحية الفنية ومن بين تلك الصعوبات نذكر ما يلي:

– قلة البرامج التدريسية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الادارة والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.

– ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الادارات الرقمية إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية لبرامج الادارة الالكترونية.

– ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للادارة الرقمية الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقمي.

[1]– مصطفى بوامي (دفاتر السياسية والقانون، صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر– الصعوبات والآفقا)، العدد 17، 2017، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الجزائر، ص261.

– ارتفاع تكاليف الاستفادة من خدمات شبكات الانترنت مما يحول إلى الوصول المتكافئ لمستخدمي هذه الشبكة.

الصعوبات البشرية: تتلخص فيما يلي:

– تفشي الأمية لدى العديد من المواطنين وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.

– انخفاض الدخل القومي مما أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الادارة الالكترونية.

– اشكالات البطالة التي قد تتم عن طريق تطبيق الادارة الرقمية.

الصعوبات الأمنية: تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

– الخوف من تقنية البيئة الرقمية عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية.

– إن فقدان الاحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الرقمية كالتعاملات المالية عن طريق بطاقة الائتمان بشكل أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الادارة الرقمية حيث من مظاهر أمن المعلومات هو بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.

الصعوبات النفسية: تتمثل أساسا في عدم تقبل البعض لهذه التكنولوجيا الحديثة كما هو الشأن في التعليم حيث يرفض بعض الأساتذة هذه التكنولوجيا مبررين ذلك، بأنه يمكن التحكم في المحتوى التعليمي عن طريق الكتاب أما المحتوى الرقمي فلا يمكن معفة خصائصه والحكم عليه إلا بعد استخدامه لسنوات طويلة كما أن استخدام التكنولوجيا سيزيد من أعباء الاستاذ ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أنهم اعتادوا على الكتاب المصدر الوحيد

للمعلومة في الدراسة أو عدم امتلاك القدرة على استخدام هذه التكنولوجيا وبالتالي عدم الاهتمام بالتغيرات الحديثة.[1]

المطلب الثالث: معيقات الرقمنة في إدارة المؤسسات الجزائرية

لقد تم اطلاق مشروع الادارة الالكترونية في الجزائر من فترة وجيزة لكنه لم يحقق النتائج المرجوة لحد الآن وذلك بسبب جملة من المعيقات نذكر أهمها ما يلي:

– عجز قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العمال على ايصال الهاتف الذي يعد أهم قنوات التواصل عبر الانترنت.

– التأخير في استخدام البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة إلى أخرى، وتأسيسا عليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية لدول العالم المتقدم في هذا المجال لاسيما وأن الجزائرعلى مقربة من الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

– محدودية الانتشار واستخدامات الانترنت في الجزائر.

– التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها وتسير بوتيرة بطيئة رغم تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية.

– غياب قانون المعاملات الالكترونية.

– إن الرقمنة في الجزائر مهدها ولا تزال بذرتها تنمو بشكل بطيء مقارنة مع الدول الأخرى التي كانت السابقة في تبني الرقمنة ضمن ما يسمى بعملية الترقية الادارية وتطوير الخدمات بشكل يرقى إلى مستوى طموحات المواطن.

وهناك معوقات وتحديات أخرى تقف أمام الادارة في الجزائر بنرزها في:

[1]– مصطفى بودادي، المرجع السابق، ص262.

أولا: المعيقات الأمنية

تهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية لأن أي تقنية يتم إدخالها إلى الادارات العمومية تتطلب في الادارات إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية والاجراءات التشكيلية كما هناك بعض القيادات لا تقتنع بالرقمنة وعدم قدرته على التخلي عن النمط الادارة البيروقراطية وضعف الامكانية المادية للتمويل لهذه المشاريع وكذا التخطيط وضعف العلاقة بين البرامج المسطرة في الادارة الالكترونية والتطوير الاداري.

ثانيا: المعيقات السياسية والقانونية

ويظهر ذلك في قلة اهتمام القيادة السياسية والمسؤولين القائمين على هذا القطاع في النهوض بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أي عدم وجود استقرار سياسي الذي يعتبر من أهم عوامل نجاح أي برامج داخل الدولة ويضاف إلى ذلك عدم تحديث القوانين التي تتلاءم مع استخدام الوثائق الالكترونية والتشريعات المنظمة للعمل الالكترني لا تخدم ولا تسير العمل من بدايتها حتى تطبيقها وعدم ملائمة الأنظمة والبرامج المعمول بها بشأن مختلف الخدمات الالكترونية.[1]

التحديات البشرية: يمكن تلخيصها في ما يلي:

– ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في نظام المعلومات الادارية على تطوير ومتابعة التدريب.

– انخفاض الخبرات التكنولوجية والكفاءة بسبب طريقة اختيار الموظفين.

[1]– معمر بولالة، عدنان العيد عزال، دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2023– ص22–23.

– عدم توفير البنية التحتية اللازمة الرقمنة التي تسهل للموظف بتقديم الخدمة بأداء جيد.

– غياب الدورات التكوينية ورسكلة موطني الادارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول الرقمي.

– الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر الشبكات الادارة الالكترونية.

– تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع فهناك من يمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقرها.[1]

المطلب الرابع: الحلول المقترحة لتفعيل الرقمنة في المؤسسات الجزائرية

قصد تحسين وترشيد الخدمات العامة وعصرنة المرافق العامة داخل الادارات العمومية اتجهت الجزائر إلى تبني مشروع الحوكمة الالكترونية الذي يشمل وضع شبكات ربطها بين المؤسسات وما بين الوزارات ويكون بمثابة البوابة الرقمية الحكومية، وضمن مبادرة التحول الرقمي كشكل من أشكال الحكم الالكتروني بذلت الجزائر العديد من الجهود وبحثا عن مخططات التحول للخدمة العامة الرقمية، سنحاول التطرق إلى فحوى ذلك للكشف عن مدى نجاح واختيار الأساليب المناسبة لتحقيق هذا التطور وهذا ما سنتطرق إليه.

1/ وضع استراتيجية وخطط التأمين:

إن وضع هذه الاستراتيجيات وخطط التأمين يتطلب وجود رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول العمل الالكتروني ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة للتخطيط ومتابعة وتنفيذ مخططات مشروع للادارة الرقمية وفي هذه المرحلة لابد من توفر الدعم

[1]– معمر بولالة، عدنان العيد عزال، المرجع السابق، ص23– 24.

والتأييد من طرف الادارة العليا في الهرم الاداري على توفير مخصصات مالية كافية لاجراء التحول المطلوب.

2/ القيادة والدعم الاداري:

القيادة العليا التي تتخذ القرار بشأن التحول لادارة رقمية وتتولى رسم السياسات والخطط والبرامج لذا عليها الالتزام والوقوف على تفاصيلها لانجاز كاهلة والقيادة التنفيذية تفعيلها مسؤولية التنفيذ ومتابعة سير العمل استدراك ما قد يقمعنا وحتى تتضح الرؤية فإن القيادة الادارية هي إدارة شاملة ينطوي عليها إجراء تغيير نوعي يهدف إلى إعادة النظر في مفاهيم الادارة ومضامين الخدمات التي تقدمها ومن جهة أخرى لابد من وجود إدارة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الادارية والعمل على إدخال التغيرات الجوهرية على أساليب العمل في الادارة.[1]

3/ تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إيمانا بضرورة إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيا البيئة الرقمية والتحول من الأساليب التقليدية التي طالما لازمتنها في الادارات بشكل بعيد النظر فيها من حيث كيفية السير والتنظيم وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين وبذلك وضعت أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات ووضع نظم اعلام مندمجة وتنمية الكفاءات البشرية.

- نشر تطبيقات قطعية متميزة.

[1]- محمد منير حساني، زكريا قشار، عمران بوليفة، رقمنة الخدمة لعمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص46.

– تطوير للخدمات الالكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والادارات الأخرى.

– دعم الاقتصاد الرقمي.

نظر لاعتماد الرقمي هو محور رئيسي يحتوي على جملة من الأهداف الخاصة بمواصلة الحوار الوطني بين الحكومات والشركات وتوفير الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال انتاج البرمجيات وتوفير الخدمات، ويقصد بالاقتصاد الرقمي التفاعل والتكامل والتنسيق المستمرين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة وبين الاقتصاد القومي والقطاعي الدولي من جهة أخرى، بما يحقق الشفافية والفورية والانتاجية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا استراتيجيا في زيادة معدلات النمو الاقتصادي واصلاح الآليات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة وبالتحديد تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأدوار المختلفة مثل الشبكة الدولية المعلومات بتحويل وتغيير أنماط الأداء الاقتصادي في المال والأعمال والتجارة والاستثمار من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري، بما يحقق تحسين المراكز التنافسية بعنصر الوقت أي المنافسة بالوقت ويساعد الاقتصاد الرقمي على نطاق اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي وزيادة فرص التجارة العالمية والوصول إلى الأسواق العالمية والقطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها في الماضي كما يحسن الاقتصاد الرقمي من العلاقات بين الموردين والمصدرين والمنافسين والمتعاملين والمستثمرين والبنوك وشركات التأمين.

ويتكون الاقتصاد الرقمي من مجموعة من المؤسسات الالكترونية التي تتشابك مع بعضها البعض من خلال شبكة المعلومات الداخلية وأخرى دولية ويعتبر البريد الالكتروني ومواقع الانترنت القاعدة العريضة لتحقيق التشابكات الاقتصادية بين المؤسسات لتنفيذ التجارة الالكترونية أي تبادل السلع والخدمات والأصول عبر الانترنت ويشمل الاقتصاد الرقمي

أيضا تسويق العديد من المنتجات المضرفية بالجملة أو بالتجزئة عن طريق قنوات التوزيع الالكترونية وهي ما يسمى بالبنوك الالكترونية ويحقق بسرعة المعاملات والتحديد المستمر فيها وتقوم الشركات المساهمة الكترونيا في الاقتصاد الرقمي بتصميم مواقع على شبكة الانترنت كتالوج الكتروني للتعريف بالشركة ونشاطها وخطتها ومراكزها المالية وأسواقها وأهدافها تصدير لتحقيق الاتصال الفوري بالأسواق العالمية.[1]

[1]– محمد منير حساني، وآخرون، المرجع السابق، ص47.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المختلفة والمتعلقة بمفهم الرقمنة وكذلك شروع الدولة إلى تحسين الادارة وتقريها من المواطن لذا لجأت إلى اتابع آليات وأصدرت العديد من الشتريعات ولكن بالرغم من الجهود التي تبذلها من أجل السيرالحسن للادارة الرقمية وتقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن وتفادي أهم النقائص التي كانت تعاني منها الادارة التقليدية، إلا أنها مازالت تعاني من الكثير من العديد من العوائق والصعوبات التي تقف أمام مواكبة عصر السرعة والاتجاه نحو تسين الخدمة العمومية، فالجزائر لم تصل إلى ما وصلت إليه بعض الدول الأوروبية في تعاملاتها الرقمية وقد يعود ذلك إلى العديد من الأ62باب المتعلقة بالمجتمع الجزائري.

الفصل الثالث:

الاطار النظري للسلطة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر موضوع السلطة موضوعا واسعا ومحركا أساسيا للنظرية الاجتماعية، اهتم به الانسان منذ القدم وحتى عصرنا الحالي، إذ تعتبر السلطة عاملا هاما وعنصرا ضروريا في عملية التنظيم بحيث لا يوجد أي تنظيم بدون سلطة فهي الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في آن يلزم شخص آخر أو أكثر على أداء أعمال معينة يطلبها أو يحددها له، وبالتالي فهي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يمتلكون الرؤساء، وللسلطة صفة أساسية في التنظيم بحيث لا يوجد أي تنظيم بدون سلطة فهي تعمل على حفظ النظام والامتثال للقواعد والقوانين التنظيمية لذلك تعتبر من أهم العناصر المرتبطة بالقرارات التنظيمية وقد تشبعت النظريات والمداخل والتيارات التي تناولت السلطة وذلك من خلال الدراسات والعديد من العلماء ومفكري علم الاجتماع التنظم والعمل، وعلم الادارة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف السلطة وأنواعها وأهم نظرياتها ...إلخ.

المبحث الأول: ماهية السلطة

المطلب الأول: تعريف السلطة

تشكل مفهوم السلطة على أعتاب حاجة المجتمع للضبط والتسيير وفق معايير تحدد لتعطينا شكلا هرميا تختزل فيه الأدوار والعلاقات الاجتماعية، واستمد مفهوم السلطة ماهيته من حقول معرفية عدة، ولعل أبرزها الحقل الاداري، ومن هذا يشير مولود زايد الطيب في كتابه علم الاجتماع السياسي أن مفهوم السلطة مفهوم متداخل في استخداماته وإحلاله بديلا في بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، الحكومة، النفوذ، السيطرة.

قبل البدأ في تقديم اصطلاحية المفهوم نرى من الأهمية بمكان أن نعرج على مضمونه اللغوي ويشير ابن منظور في هذا الصدد إلى السلطة على أنها اسم للتسلط القهر.

والسلطة اسم من السلطان وهو الوالي، وجمعه سلاطين والسلطان صاحب الحجة أو صاحب الشدة والسطو والحدة أو صاحب القدرة.

هذه الصفات هي ما يتمتع بها صاحب السلطة أو من يملكها، فلو تتبعنا معناها هذا لوجدناها تعني قدرة الشخص في استخدام القوة أو القهر والسطو على شخص أو أشخاص آخرين تحت امرته دون تحديد شرعية ذلك الاستخدام.

وإن كانت في اللغة الانجليزية تأخذ معنى واحد بغض النظر عن اختلاف كتابة المفهوم فكلمتي (Authority power) لهما نفس المعنى أي السلطة، لكن كلمة (power) تستخدم للدلالة على السلطة في نطاقها العام والشامل وتعني أيضا القدرة، الاستطاعة، القوة بينما تستخدم كلمة authority للدلالة على التخصيص فنقول سلطة سياسية أو عسكرية.

ومعناها الاصطلاحي يمكن أن نحددها في عدة تصورات واتجاهات، فالسلطة دائما كانت محل تجاذب بين اختصاصات عدة، لما كان من تشابه في أطراف علاقتها ضمن

إطار تنظيمي معين باختلاف المسميات طبعا، وهي تستوجب طرفين اثنين من علاقة تحدد مشروعيتها باعتبارات عدة منها قانونية تنظيمية، اجتماعية، سياسية واقتصادية.[1]

وتعرف السلطة من الناحية السوسيولوجية في ظل اتجاهين أساسيين الأول يعتبر السلطة ملكة واستعداد عند شخص معين أما الاتجاه الثاني فيراها من خلال العلاقات الاجتماعية سنتطرق لعرض بعض المصطلحات والتعاريف الخاصة حسب أفكار علماء الاجتماع.

تعرف بأنها تفاعل بين الطرفين وبممثابة علاقة لا متوازية بين فاعلين على الأقل، هي علاقة التابع والمتبوع حيث ينفذ التابع إرادات وتعليمات أو ايحاءات المتبوع ويستجيب المتبوع لمبادرات التابع ورغباته وأدب حياته بوجه عام.

وحسب ماكس فيبر تعني السلطة (قدرة الشخص أ) على الزام (الشخص ب) بفعل ما لم يكن ليفعله من تلقاء نفسه وما يكون مطابقا للتبليغات أو التوجيهات الصادرة عن الشخص أ.

أما ميشال كروزي يفسر التنظيم على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستارتيج للفاعلين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلين داخل التنظيم هؤلاء الفاعلون الاجتماعيون يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية.

وعرفها قايول على أنها الحق لاعطاء الأوامر والقدرة على الايتزاز الطاعة.

[1]– محمد رحماني، السلطة التنظيمية في الفكر السوسيلوجي، مجلة الحقيقة، العدد 42، أدرار، 14، 02/ 2018، ص328–329.

وهي ناقلة القول يمكننا تحديد مفهوم السلطة من خلال ما أشارت إليه مختلف التعاريف الاصطلاحية وهي بذلك علاقة طرفين يتوجب لطرف ما أنه يكون محكوما وقاطعا لطرف آخر يملك القدرة والتأثير على سلوكاته.[1]

2/ تعريف السلطة التنظيمية:

من خلال عرض المفاهيم السابقة فإن السلطة التنظيمية نسق سسيوتنظيمي تمارسه المستويات الادارة العليا وتتمثل في القدرة على توجيه العاملين واتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات من خلال الاتصالا بهم لتحقيق الأهداف المحددة.[2]

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالسلطة

رغم الاهتمام الكبير والواسع بمفهوم السلطة في اطار الدراسات والأبحاث السوسيولوجية إلا أننا نلاحظ بوضوح التداخل في استخدامه وإحلاله بديلا في بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، القوة، النفوذ، السيطرة، بحيث نجد البعض يستخدمها كمفردات لمفهوم السلطة وفيما يلي سنقدم توضيح للدلالة لكل مفهوم منها:

1/ السلطة والدولة: الدولة هي كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق استخدام القوة المشروعة، أما السلطة فلا تتوقف على استخدام القوة فقط، بل على شرعيتها أيضا فرغم أن السلطة تعني في طبيعتها وجود علاقة أمرية بين آمر ومأمور، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن نفرض طرف على طرف آخر وأن ينصاع هذا الطرف للأوامر وحسب وعند ذلك تكون العلاقة قوية يسودها الاجبار والاكراه.

[1]– جميلة جنيدي، السلطة التنظيمية واشكالية ممارستها داخل المؤسسة، مجلة الطينة للدراسات العلمية الأكاديمية، 888– 2716 eissn/ 76336 2661ÎSNN، العدد 01، المجلد 05، الجزائر، 2022، ص1614.

[2]– المرجع نفسه، ص1615.

2/ السلطة والقوة: السلطة هي أحد أنواع القوة وهي تقوم على الاعتراف بشرعية أو قانونية ممارسة النفوذ فالأفراد الذين يحاولون ممارسة النفوذ ينظر إليهم على أن لهم الحق في القيام بذلك في اطار حدود معترف بها، ويتيح هذا الحق وظائفهم الرسمية في المنظمة.

أما القوة فهي القدرة على ممارسة النفوذ فامتلاك القوة تعني القدرة على تغير اتجاهات أو سلوكات الآخرين ويشير مفهوم القوة إلى عدة معاني مختلفة، فقد يشير هذا المفهوم القوة "إلى قدرة فرد أو جماعة على التأثير أو ضبط سلوك الآخرين، حتى ولو لم يوافقوا على ذلك وقد يشير مفهوم القوة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن القوة قد تعرف على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس، ومن الضغط عليهم ومراقبتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواع معينة كما أن السلطة هي الحق في التصرف واتخاذ القرارات واصدار الأوامر وبالتالي فإن الأساسا للسلطة هو القوة على الزام الآخرين للامتثال لرغبات وأوامر صاحب السلطة.[1]

3/ السلطة والمسؤولية: السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية التي يجب أن يحافظ عليها بشكل مواز للمسؤولية تعني تلك الصلاحيات المعطات للمدير أو العاملين في وظائف اشرافية لاتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف، أما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص عليها في الأنظمة والقوانين ومحاسبتهم على ذلك في حالة الاخلال بهذه الواجبات والمهام، وهنا يجب مراعاة العمل على أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.

وفي الواقع أن السلطة مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن يكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تعويض للسلطة وتحديد منطقة أو مجال حركة واستقلالية للمسؤول المعني وبدون

[1]– نوال زواوي، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والانسانية: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، العدد 03،جانفي 2021، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص574، 575.

سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرف ويعرقل عمليات التنفيذ وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

ومن جهة أخرى فإن نجاح توزيع المسؤوليات وأداء المؤسسة يقترن بالنجاح في ايجاد معادلة بين السلطة والمسؤولية فمقدارها يحمل من مسؤولية لفرد في المؤسسة يجب أن يعطي أو يوفر له من سلطة وبشكل آخر فالمسؤولية تكون على مقدار السلطات التي يتمتع بها الشخص والمسؤولية هي التزام الفرد بانجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقته وقدراته وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق، مع تقسيم العمل التقني وهي من العمليات التي تسبق وضع شكل الهيكل التنظيمي، ويتم تفويض المسؤولية طبقا لما يفوض من سلطة سواء للمديرين أو في مناصبب أخرى وهذا التفويض هو السلطة والمسؤولية.

4/ السلطة والسياسة: كما نجد هناك من يربط بين السلطة والسياسة، حيث أن السلطة هي القدرة على تغير السلطة والسياسة حيث أن السلطة هي القدرة على تغير تصرفات وسلوكات الآخرين وهناك من يعرف السلطة بأنها سلطة الشخص "أ" على شخص "ب" حيث أن الشخص "أ" يستطيع أن يطلب من الشخص "ب" أمرا معينا من حيث لا يستطيع هذا الأخير رفض هذا الأمر.

أما السياسة تعتبر كمجموعة من السلطات ونحن نراها كسلطة غير رسمية أي غير شرعية، لكن وجهة نظر أخرى نستطيع مقاربتها أو مساواتها مع القدرة لكن في هذه الحالة السلطة تكون رسمية وكمأأن السلطة السياسية في كل مجتمع يؤسسها الحاكمون وعلى ذلك فهي تعني تارة سلطة الحاكمين واختصاصهم وهذا من وجهة نظر مادية ومن جهة أخرى تعني الاجراءات التي يمارسها الحكام استنادا إلى اختصاصهم وهذا من وجهة نر شكلية.[1]

[1]– نوال زواروي، مرجع سبق ذكره، ص575– 576.

وإن السلطة اسياسية في علاقة نفسية بين من يمارسون السلطة ومن تمارس عليهم السلطة، ومن تمارس عليهم السلطة وهي تعطي للحاكمين حق المراقبة الأفعال من خلال التأثيرات التي تباشرها، على عقول وأفكار المحكومين كما أنها أساس خضوع هؤلاء لتأثير السلطة.

5/ السلطة والنفوذ: هناك من يربط السلطة بمفهوم الاكراه والنفوذ، حيث أن النفوذ هو علاقة بين فاعلي يتمكن بواسطتها أحدهم من دفع الآخر إلى التصرف بطريقة مختلفة كما قد يفعلونه دون هذه العلاقة في حين أنه تعتبر السلطة بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ تنطوي على خسائر قاسية لمن يرفض الامتثال ولا يبتعد "رولد لاسويل" عن هذا المعنى حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ في العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين بواسطة التهديد، الاستخدام العقلي للحرمان القاسي إثر عدم الامتثال للسياسات المقررة.

أما النفوذ فهو بأنه التصرفات أو القدوة التي تسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تغيير السلوك أو اتجاه الفرد أو جماعة أخرى فعلى سبيل المثال نجد الشخص الذي يعمل بجد يؤثر على الآخرين لزيادة انتاجهم.[1]

المطلب الثالث: النماذج النظرية لتحليل مفهوم السلطة

هناك مجموعة من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع السلطة حيث تعددت الدراسات والتفسيرات وتنوعت اتجاهاتها باختلاف الباحثين واختلاف اتجاهاتهم واعتقاداتهم ومن بين النظريات التي تطرقت إلى موضوع السلطة الادارية سنتطرق إلى نظرية السلطة عند ماكس فيير ونظرية السلطة عند مشال وزي في طرحه لنموذج التحليل الاستراتيجي.

1/ نظرية السلطة عند ماكس فيبر: تنسب هذه النظرية إلى ماكسيلمان كال اميل فيبر المعروف بماكس فيبر المولود في 21 أفريل 1864 توفي في 14 يونيو 1920 وهو عالم

[1]– نوال زواوي، مرجع سبق ذكره، ص576.

اقتصاد وسياسة واجتماع ومن أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث حيث يعتبر ماكس فيبر أن كل تنظيم يعتبر بدرجة ما تنظيما سلطويا وذلك بحكم وجود هيئة إدارية إلا أن المفهوم نسبي كما أن التنظيم السلطوي في حد ذاته تنظيم اداري ذلك أن ما يحدد النوعية الخاصة لتنظيم كيفية انضمام مجموعة الأشخاص إليه والوسيلة والطريقة التي يتم بها إدارة الأمور وماهية تلك الأمور ومدى تأثير نفاذ السلطة الخاصة به.[1]

ومن العناصر المهمة من منظور فيبر السوسيولوجي مفهوم النموذج المثالي الذي ياعتبره نموذج مفهومي تحليلي يمكن استخدامه لفهم العالم وقد استخدم فيبر هذا النموذج في تحليلظاهرة البيروقراطية حيث أطلق اسم الترشيد الثقافي على تنمية العلوم وتطوير الثقافة ونمو البيروقراطية ويقصد به تنظيم الحياة بجوانبها المختلفة على المعرفة التقنية وفيما يلي سنقدم شرح لمفهوم البيروقراطية.

البيروقراطية ترجمة لكلمة (Bureaucracy) وهي تنقسم إلى كلمتين (bureau) وتعني المكتب و(cracy) وتعني الحكم أو السلطة وبالتالي فإن البيروقراطية تعني الحكم أو سلطة المكتب ومفهوم البيروقراطية عند ماكس فيبر يعبر عن العقلانية في الرأسمالية بل والخاصية الجوهرية لها والأداة الحيوية فيها ويعتبر فيبر شكل من أشكال الادارة التي تقوم على الشرعية والتي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضفيها على الأفراد، وبالتالي فإن البيروقراطية حسب ماكس فيبر تعني عقلنة الوظيفة أو المنصب حيث أن السلطة هنا تكون مرتبطة بالوظيفة وليست بالفرد، ومن هنا يعرف التنظيم البيروقراطي على أنه ذلك التنظيم العقلاني للجهاز الاداري في المنظمة وتأثيره على سلوك وأداء العاملين وهي عبارة عن سلطة المكتب الذي يستمد من القوانين والتعليمات التي يحتوي عليها التنظيم الرسمي، القائم على مجموعة من المبادئ، كما أن السلطة في المنظمات البيروقراطية ترتبط بالمكتب ولن ترتبط بمن يشغل الوظيفة، إضافة إلى أن الموظف يخضع للسلطة في اطار

[1]– المرجع نفسه، ص578.

الجوانب الرسمية فقط، وقد ركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي يستند إلى الشرعية وهي قناعة وايصال أعضاء التنظيم بالشرعية والشرعية تستند إلى السلطة حسب وجهة نظر ماكس فيبر أنها تختلف عن التسلط الذي هونوع من علاقات القوة وتكون فيه أطراف غير متساوية مثل وجود فرد متسلط يفرض إرادته ورغباته دون حدود على الآخرين وفي هذا الموقف تغيب الشرعية تماما أو تكون مقامة على القوة والقهر.

فالسلطة عند ماكس فيبر تتمثل في أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة فالطاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه.

وقد ميز فيبر في دراسته للتنظيم بين ثلاث أنماط للسلطة وهي السلطة الكاريزمية المستندة إلى الالهام.[1] والتي تستلزم وجود قائد ملهم لخصائص نادرة بمقتضاها يصبح قائدا أو زعيما وكذلك السلطة التقليدية والتي تستند إلى قدسية التقاليد والايمان، أما النمط الثالث والأخير فيستند إلى القانون وهو السلطة القانونية.

2/ نظرية التحليل الاستراتيجي:

صاحب هذه النظرية هو ميشال كروزي عالم الاجتماع الفرنسي 1922- 32&à واهارد فريدربارغ حيث حاولا دراسة التنظيم كظاهرة مستقلة واصطناعية والتنظيم هو بناء محتمل ومن ثم فإن سير التنظيم داخل المؤسسة يعتمد على استراتيجية الخاصة به والفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه وأن الفاعل لا وجود له خارج النسق (التنظيم) الذي يحدد مجال حريته والعقلانية التي يستخدمها في أفعاله ولكن النسق لا يوجد بدون فاعلين، فالنظام هو أن الفاعل يستطيع أن يعطي الحياة للنظام، وكذلك يساعده على التغيير، وإن التحليل الاستراتيجي عند كروزي وفريديرغ يرتكز على مفاهيم أسساية هي

[1]- نوال زواوي، المرجع السابق، ص578- 579.

السلطة بما تتضمنه م مصادر القدرة ومفهوم الكفاءة والشرعية وكذا مفهومي الشك ونسق الفعل الملموس وينطلق التحليل الاستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتايلورية ومدرسة العلاقات الانسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون ويستجيب بصفة آلية، حيث أن التحليل الاستراتيجي يتضمن نقطتين أو عبارتين الأولى تحليل والتي من اللائق ربطها بنظرية وهي تؤكد على وصف المواقف وتحليلها والعبارة الثانية هي استراتيجية وهي مقابلة التخطيط أو مرتبطة به والاستراتيجية تعني أن السلوكات هي موجهة ومقصودة وواعية والمهم هنا هو معرفة إلى أي شيء تؤول، وبالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها فن علاقات القوة باستخدام القوة بمفهومها الواسع الذي يتضمن اللعب والتأثير، لكن الاستراتيجية لها عدو هو عدم اليقين المتعلقة بسلوك العدو أو الشريك.

والتحليل الاستراتيجي مرده الرغبة في فهم السلوكات الذي يفترض فيها أنها تتمتع بالقصدية وأنها متغيرة حسب إكراهات وموارد الفاعلين.[1]

وبالتالي فإن التحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة ومترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات، والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العملاء فإنهم دوما ينتجون أفعالا واستراتيجيات يستطيعون بها تخفيف مصالحهم وأهدافهم في التنظيم.

إذا فالتحليل الاستراتيجي منظوره النسقي يسمح بايجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية، فالتنظيم هو ذلك المجال الذي ينتقل في الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم ومكانتهم وخبرتهم وهو محصلة أو نتيجة للألعاب والمناورات التي يعينها الفاعل انطلاقا من الرهان الذي حدده.

[1]– نوال زواوي، المرجع السابق، ص580.

كما أن التحليل الاستراتيجي يرتكز على مجموعة من المسلمات منها:

- التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.

- هناك دوما مجالا للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم، وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.

- يرفض الأشخاص أن يعاملوا كباقي وسائل التنظيم التي تخدم أهداف التنظيم والمسيرين بينما يتمتع كل شخص بأهداف خاصة به.

- إن الفاعل يتمتع بحريته وسيادته واستقلاليته وبالتالي فإن نظرته للدور الذي يقوم به تعطي له حرية التفكير والتدخل لاعطاء قراءة وتحليل ما لدوره.

- يتحلى الفاعلون دوما بالعقلانية ليست مطلقة بل هي عقلانية محدودة وكل فرد ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل الذي يعمل فيه ويعطيه منطقا خاصا وعقلانية خاصة، اكتتبها من خلال ممارسته اليومية.

يرتكز التحليل الاستراتيجي على عدة مفاهيم مترابطة والتي تشكل مفهوم علاقات السلطة:

1/ الرهانات Enjeu: هي تلك الأهداف والقضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء استراتيجية وتتميز بالتغيير والتحول لأن الفاعل يكون دوما في حالة ربح أو خسارة.[1]

وهنا تتدخل العقلانية في اختيار الوقت والهدف والاستراتيجية المناسبة وكلما زاد الرهان زادت الحاجة للسلطة التي تحققه.

[1]- نوال زواوي، المرجع السابق، ص581.

2/ الفاعل l'acteur: إن الفعل هو الذي يحدد الفاعل فلا يمكن أن تكون ألإعال بدون فاعلين والفاعل هو فرد أو جماعة وهو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل أو المشاركة في مشكلة ما، وهو مرتبط بالرهانات التي يتبناها كما أن التنظيم لا يوجد بدون فاعلين فهو من يعطي الحياة للتنظيم ويساعد على التغيير بمعنى أن الفاعل داخل النسق التنظيمي هو ذلك الشخص الذي يمتلك هامش من الحرية وكذلك يمتلك أهداف واضحة يقوم من خلالها بتشكيل استراتيجية معينة بغية تحقيق أهدافه الخاصة.

3/ منطقة الشك la lone d'incertiade: لكل وضعية تنظيمية هامش من الشك ومن يتحكم في هذا الهامش يمكنه السيطرة على منافذ السلطة من خلال استحواذه على منطقة لا يتحكم فيها الآخرين وتجل سلوكه غير متوقع، إلا لا يكفي الفرد امتلاكه للاستقلالية ليتمتع بالسلطة بل عليه أن يجعل سلوكاته غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته لأن الفاعل الأكثر تحكما في المناورة بواسطة كفاءته وشبكة علاقته الاتصالية يستطيع التنبؤ بسلوكات الآخرين ومن ثم فهو يتوفر على أكبر مصدر للسلطة والفاعل الاستراتيجي هو من يحاول الاستحواذ على منطقة الشك والتحكم فيها ليمارس النفوذ أو السلطة على الآخرين فهي مورد هام يتخذه الفاعلون للتحرك ضد من هامش الحرية فالفاعل الذي يتحكم بالمنطقة يتمتع بالاستقلالية والقدرة على اخفاء لعبته.

4/ السلطة le pouvoir: السلطة هي علاقة وليست صفة للفاعل وهذه العلاقات تسمح بالتغيير والتفاوض تعتمد على أهداف كما امكانيات اللعب لعلاقات السلطة تكون لعلاقات السلطة تكون متعددة في التنظيم وتظهر بقدرات اللعب للأفراد وأعمالهم وإرادتهم.[1]

[1]– نوال زواوي، المرجع السابق، ص582.

المطلب الثالث: أشكال وأنواع السلطة التنظيمية

بعد أن تحدثنا عن مفهوم السلطة والنماذج النظرية لتحليل مفهومها نأتي الآن إلى أنواع أو أصناف السلطة الموجودة داخل هذه المنظمة وقد تكلم أصحاب الفكر الاداري والتنظيمي على ثلاثة أنواع رئيسية وهذه الأنواع هي السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية بالاضافة إلى نوع ثالث يجمع بين التنفيذ والاستشارة يسمى الوظيفية.

1/ السلطة التنفيذية line authority: تشير السلطة التنفيذية إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه في وحدة المشتريات مثلا يملك سلطة وقوى شرعية معطاة له من المنظمة في المركز الذي يشغله لكي يوجه ويصدر الأوامر لكل المرؤوسين الموجودين في وحدته ومدير التسويق بنفس المنطق يمتلك سلطة اصدار الأوامر وتوجيه كافة المرؤوسين الذين يعملون في الوحدة المسؤولة عن أداء النشاط التسويقي بالمنظمة، وهكذا فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في التوجيه والرقابة على أعمار مرؤوسيهم وتسمى هذه السلطة كذلك عند بعض الاداريين بالسلطة الادارية وبموجب السلطة التنفيذية يتم تأسيس وتصميم الوظائف التنفيذية line function في المنظمة وهي الوظائف التي تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة والذي أوجدت من أجله في المجتمع، ومن أمثلة تلك الوظائف وظائف الانتاج السلعي أو الخدمي أو وظائف البيع والتسويق في منظمات الأعمال وبصورة عامة فإن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الادارة في المنظمة ونظرا لتوسيع الأعمال وزيادة تعقيدها فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل وهكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء أو الرؤساء مهما اختلفت أعمالهم.

2/ السلطة الاستشارية staff authority: إن السلطة الاستشارية تتمثل أساسا في تقديم النصح بمعنى آخر فإن الاستشاري هو أحد أعضاء الفريق الاداري ويملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المديرين التنفيذين فأصحاب هذه السلطة (السلطة الاستشارية) يمكنهم القيام بتقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم[1] موضع التنفيذي في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية أو التنبؤ وبمتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية، ويمكن القول بأن مديري الوحدات التنفيذية ويمكن القول بأن مديري الوحدات القانونية والمحاسبية، ونظم المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبنية الوحدات الأخرى في المنظمة وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والارشاد للادارات الأخرى، وهناك نوعين من الاستشاريين الاستشاري الشخصي والمتخصص وسنعرض إلى كل منهما بنوع من التفصيل في ما يلي:

أولا: الاستشاري الشخصي persondstaff: من الضروري أن نفرق تفرقة واضحة بين مساعد المدير ونائب المدير، فالأول هو مساعد شخصي لمديره، وتختلف واجباته من منظمة لأخرى اختلافات واسعة كما تختلف هذه الواجبات من وقت لآخر داخل نفس المنظمة وهو يحصل على السلطة اللازمة لانجاز تلك الواجبات من رئيسه وعادة ما يمنح هذه السلطة على أساس محدد ومحدود من حيث العمل والزمن، وهذا يعني أن السلطة الممنوحة له تكون محصورة في نطاق عمل محدد، ولفترة زمنية قصيرة نسبيا ومن الممكن أن تتفاوت واجبات الاستشاري الشخصي من عمل روتيني في طبيعته مثل فتح رسال

[1]– عراية الحاج (مجلة الباحث: ازدواجية السلطة في المستشفيات المفهوم والاشكالية)، عدد 07، 2009، 2010، جامعة ورقلة، ص230– 231.

الرئيس مثلا إلى التفاوض في صفقة شراء مصنع جديد باعتباره ممثلا شخصيا للرئيس، مما سبق يمكننا أن نميز ثلاثة خصائص لوظيفة الاستشاري الشخصي وهي:

– أن الاستشاري الشخصي ليس له وظيفة محددة يؤديها إذ أن ذلك يتوقف على ما يحدده له رئيسه.

– إن مركز الاستشاري لا يتمتع به نوع محدد من أنواع السلطة ولكنه يستمد السلطة اللازمة من العمل الذي يكلف به.

– إن الاستشاري لا يتصرف ذاتيا ولحسابه بل باعتباره ممثلا لرئيسه وعلى عكس ما سبق فإن نائب المدير لا يعتبر استشاريا بل هو جزء من السلطة التنفيذية.[1]

ثانيا: الاستشاري المتخصص speciallized staff: عندما تتوسع المنظمة ويزيد حجمها وتصبح عملياتها أكثر تعقيدا يصبح من الضروري تطوير الدور غير المتميز لوظيفة مساعد المدير كي يصبح أكثر تخصصا وبداية لا توجد حدود فاصلة تحدد الأعمال الممكن انجازها بواسطة الاستشاريين المتخصصين، كما لا يوجد اتفاق عام فيما يتعلق بنوع السلطة التي يمارسونها رغم ذلك فإن هناك ثلاثة نماذج شائعة الانتشار في ممارسات الادارة المعاصرة هي:

– ان الاستشاري المتخصص يمكن أن يتمتع بسلطة تزويد التنفيذي بخدمة ما، عندئذ يتمتع الاستشاري بسلطة خدمية.

– أن يتمتع الاستشاري المتخصص بسلطة تقديم النصح إلى المدير التنفيذي في ما يتعلق بمشاكل معينة، وعندئذ يمارس سلطة المشورة أو التوجيه.

[1]– عرابة الحاج، المرجع السابق، ص231.

– شكل آخر من أشكال السلطة الاستشارية وهو السلطة الوظيفية وهي التي تزود الاستشاري المتخصص بقدر هائل من حرية اتخاذ القرارات بالنسبة لوظيفة معينة (ممارسة الطب مثلا في المستشفيات بالنسبة للأطباء مثلا) ويمكن أن نطلق على هذا النوع الأخير من السلطة الاستشارية بالسلطة المهنية.

3/ السلطة الوظيفية functional authority: تعرف السلطة الوظيفية بأنها الصلاحيات المخولة لأحد المدربين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط، يقوم بها أفراد في ادارات أخرى خارج نطاق ادارته فإن كان لمبدأ توحيد مصدر الأمر أن يتبع وبدون أي استثناءات فإنه كان يجب أن تكون الصلاحيات على أوجه النشاط هذه من اختصاص الرؤساء الاداريين الآخرين ولكن هناك أسبابا متعددة منها النقص في المعرفة والخبرة في نواح متخصصة وعدم القدرة على الاشراف على عمليات معينة وخطر التغييرات المختلفة لسياسات وطرف العمل، مما يفسر لنا لماذا لا يتمكن الرؤساء الاداريين في بعض الأحيان من القيام بأعمال معينة وفي هذه الحالة تسحب السلطة من الرئيس الاداري وتفوض إلى مدير ادارة أخرى على شكل سلطة متخصصة أو وظيفة بغرض التأكد من أن أوجه نشاط معينة ستنفذ على الوجه الصحيح ولا يقتصر منح الصلطة الوظيفية إلى المديرين الفنيين الاستشاريين فقد يزاولها رؤساء إدارات ادارية خدمية ولكن الحالات الأكثر أهمية هي تلك التي تعطي فيها السلطة الوظيفية لمديرين في ادارات خدمية أو ادارات فنية استشارية لأن عادة ما يعمل فيها متخصصون خبراء عندهم المعرفة اللازمة كأساس للرقابة الوظيفية.[1]

[1]– عرابة الحاج، المراجع السابق، ص231.

أولا: نطاق السلطة الوظيفية

السلطة الوظيفية عادة هي سلطة محدودة أي لا تنصب على نواح معينة من أوجه النشاط الداخلة في اختصاص أحد المديرين والسبب في تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سلبنا المدير سلطته في القيام بجميع وظائفه من توظيف وتخطيط وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة فإنه يفقد قدرته على الادارة وإذا كانت هذه السلطة (السلطة الوظيفية) تحد من حرية المدير المعين في التصرف في نواح معينة، فإن المنشآت ذات الادارة الجيدة تراعي دائما استخدام السلطة الوظيفية في أضيق الحدود وفي حالات الضرورة القصوى، وهذه الضرورة قد تعيقها عوامل خارجية أو داخلية فبالنسبة للعوامل الخارجية هناك مثلا الهيئات الحكومية والنقابات العاملة التي قد تحتم تخصيص مديرين للتعامل معها، وبالنسبة للعوامل الداخلية قد تكون هناك مسائل على درجة من الأهمية أو التعقيد تستلزم اتخاذ إجراء موحد اتجاهها مما يدعوا إلى إعطاء السلطة للخبراء فيها للتأكد من أن الاجراءات المطلوبة قد اتبعت وحيث يثور الشك في إخضاع بعض المسائل للسلطة المدير الاداري أو السلطة الوظيفية للخبير، فإن الحكمة تدعوا إلى تحديد نطاق السلطة الوظيفية تحديدا واضحا لا تتأثر معنويات المديرين الاداريين.

ثانيا: السلطة الوظيفية ووحدة مصدر الأمر

رأينا أنه من الواجب حصر وتحديد السلطة الوظيفية، محافظة على المركز الأدبي والزوج المعنوية للمديرين الاداريين ولكن في المنشآت الكبيرة وحيث تكون هناك سلطات وظيفية للقيام بالإجراءات المتعلقة بنواح مختلفة مثل الأفراد والمشتريات والحسابات والعلاقات العامة، فإن ذلك قد يزيد من التعقيد في خطوط السلطة داخل التنظيم ويمكن المحافظة إلى حد كبير على مبدأ وحدة المصدر إذا عملنا على أن تتحدد السلطة الوظيفية لأي مصدر، بحيث لا تتعدى المستوى التنظيمي الذي يلي مباشرة المستوى التنظيمي

لرئيسه، وبعبارة أخرى يجب أن يتم تنسيق السلطة الوظيفية في أغرب مستوى ممكن من البناء التنظيمي حتى يمكن المحافظة على وحدة مصدر الأوامر المديرين الاداريين.

يعد العرض السابق يتضح لنا أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة: تنفيذية، استشارية ووظيفية والذي لا غنى عنهم تقريبا جميعا ويتبقى إذن على أي منظمة ناجحة ن تقييم التوازن في استخدام هذه الأنواع الثلاثة ويتم ذلك من خلال معرفة مزايا وعيوب كل منها وهو وحيث أنه الضروري أن تستخدم المنظمات هذه الأنواع الثلاثة من السلطة وجب إذن إعطاء بعض النصائح في طريقة تحديدها واستخدامها.[1]

1/ لابد من تحديد كل نوع من أنواع السلطة بشكل مكتوب وذبك في الدليل التنظيمي عند وصف السلطات والصلاحيات الخاصة بمركز اداري أو مستوى وظيفي أو عند اعداد بطاقة وصف الوظائف مثل: يصدر تعليمات... يقرر ... يساعد ... يقدم المشورة ... يزود المعلومات ... يحدد ... ينسق ... يتابع ... يراقب ... يعقد اجتماعات.

2/ لابد من أن تكون مثل هذه الصياغات سهلة ومحددة، حيث تبدأ بفعل ما ثم تنتقل إلى تحديد مجال الفعل بوضوح وسهولة مثل: يضع خطط ادارته ويتابع عمل إدارته لدى وحدات التنظيم الأخرى ويجمع مؤشرات للانجاز من الوحدات التي تتبعه وظيفيا في الفروع الأخرى يقدم المشورة للمدير العام ...إلخ.

3/ تدريب المديرين على أنواع السلطة الثلاثة وعلى معناها العملي في الواقع وعلى استخدامها وعلى امكانية حدوث ازدواج وتضارب وصراع وعلى كيفية حل هذا التضارب والصراع المحتمل.

[1]– عرابة الحاج، المرجع السابق، ص232.

4/ متابعة استخدام كل مدير لأنواع السلطة المختلفة واعطائهم معلومات عن مدى كفاءة هذا الاستخدام حتى يتم التأكد من أن له سلطات معينة يستخدمها على خير وجه.[1]

يبقى في الأخير أن نشير إلى ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني لا يقتنع بالمفهوم القانوني للسطة وحده ويرى من وجهة نظره أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي:

1/ السلطة التقليدية traditional authority:

وتقوم هذه السلطة على أساس ايمان مستقر بقداسة التقاليد والعادات الاجتماعية وهي التي تحدد من يحكم وكيف يمارس هذا الحكم، وقداسة الحاكم هنا ترتبط بمدى ارتباط أحكامه بالتقاليد، وفي ضوء هذه الحالة يكون النظام الاجتماعي مقدسا وأبديا ولا يمكن الاعتداء عليه أو الثورة ضده لأن الاعتقاد السائد بأن الشخص الحاكم يمتلك قوة خارقة للطبيعة لا تقارن بالقوى العادية التي يمتلكها الشخص العادي.

وفي ضوء هذا يقوم بعض الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل: سنهم أو قرابتهم أو جنسهم أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذا أو تأثير على الآخرين، ويتمثل ذلك في السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا[2]. وكذلك السلطة التي يمارسها الأب أو شيخ القبيلة على أفراد الأسرة أو القبيلة، ويتخذ الجهاز الاداري الذي يتولى ممارسة هذه السلطة إما الشكل الوراثي وإما الادارة الاقطاعية التي تحدد قدرا محدودا من الاستقلال الذاتي لأن الولاء الاقطاعي والارتباط الشخصي به هما أساس تكوين الجهاز الاداري.

[1]– عرابة الحاج، المرجع السابق، ص233.

[2]– حسن عبد الحميد أحمد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الاجتماع السياسي)، دار مصطفى مشرفة الازراطية، الاسكندرية، 2006– 2007، ص116.

2/ السلطة الكارزمية الموهوبة أو الملهمة charismatic authority:

وهي تقوم على أساس ما يتمتع به القائد من صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو مزود بقوى مقدسة أو فارقة للطبيعة، وهو مهم، قام بأعمال بطولية لم يستطع أحد غيره القيام بها، وهو يتمتع بصفات خاصة بالقيادة الفردية، وقد يظهر القائد الكارزمي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية فقد يكون نبيا أو زعيما أو بطلا في المعارك العربية أو فيلسوفا.[1]

ويستطيع القائد من خلال هذه الصفات والقدرات أن يحصل على ولاء وإذ كان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهو يستطيع أن يغير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين، ومهما كان الأمر فإن السلطة الكارزمية تؤدي وظيفتها كقوة نووية ترفض القيم التقليدية، وتثور ضد النظام القائم، ويقدم القائد الكاريزمي المعجزات والظواهر الخارقة المعاذة، مما يجعل الناس يعتقدون لشخصيته ويمتثلون لسلطانه، ويتميز الجهاز الاداري السائد في ظل هذا النظام بعدم الاستقرار كما يتألف من عدد قليل من الأشخاص المقربين للقائد والذين يقومون بدور الوسطاء بينه وبين الجماهير ويترتب عن ذلك أن الحركات الكارزمية قد تكون حركات فوضوية أو ثائرة على النظام الحكومي وقد يسخر القائد الحكومي واتباعه من أي شيء يرتبط بالروتين فلا يوجد تنظيم فعلي ملزم أو قواعد صارمة تقيد أو تشكل ما يوصي به القائد إذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة ولا يجب تدنيها بالاعتبارات الدنيوية ولكن من البديهي أنه لا يمكن أن يتجاهلوها إلى ما لا نهاية مطالب الواقع.[2] وبعض الروتين وبعض التنظيم وبعض الوسائل الثابتة للعرف أو المساندة الاقتصادية، وذلك لأنه وإن كان لابد من استمرار الحركة فلابد أن تكون هذه الحركة منظمة.

[1]– عرابة الحاج، المرجع السابق، ص234.

[2]– حسن عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص116– 117.

ويترتب على ذلك أن اهتمام الأعضاء باستمرار الحركة يفرض عليهم إقامة تنظيم رسمي، واتابع بعض الروتين وخاصة عند موت القائد الكارزمي وفي الواقع فإن موت القائد يعرض الحركة كلها للانهيار بسبب افتقار الأعضاء التوجيه الملهم وبسبب المعارك التي تنشب بينهم على من يخلف القائد لذا لم توجد إجراءات منظمة، ومعنى ذلك أن الحركات الكارزمية لكي تستثمر يجب أن يكون لها بعض خصائص العالم الدينوي التي كانت تقاومها وتحاربها عند بدأ نشأتها ولذلك لابد أن تتحول السلطة الكارزمية إلى سلطة تقليدية.

3/ السلطة القانونية الرشيدة rational: وتقوم هذه السلطة على أساس الاعتقاد بالقانون، ولذلك تسمى بالسلطة القانونية وهي سلطة تقوم على العقل والمنطق والقواعد الموضوعية في المجتمع وترجع سلطة الأفراد إلى سلطة قائد مهم، ولا لامتثالهم القائد التقليدي ولكن إلى ايمانهم بأن هناك بعض الاجراءات والقواعد القانونية المقررة، ويعتبر فيبر أن السلطة القانونية هي أكثر أنواع السلطة استقرارا وأكثرها موضوعية ورشدا، وفي رأيه أن المجتمع الذي تسوده ممارسة السلطة القانونية هو مجتمع أكثر رشدا وعقلانية واستقرارا، وتناول ماكس فيبر موضوع البيروقراطية ومن صفاتها وجود بناء متدرج من السلطة يأخذ شكلا هرميا، بحيث لا يعقل أن يقوم شخص واحد بادارة منظمة، كاملة وتقوم السلطة العليا بتعيين وترقية الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق اختبارات خاصة ويتم ذلك في ضوء مجموعة من المعايير الموضوعية ولكل وضع أو وظيفة سلطة محددة ولكنها تختلف عن بعضها البعض من حيث ما لها من سلطات وتترتب هذه الوظائف في شكل هرمي، مثل موظف يشغل وضعا اشرافيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم وهو بالتالي مسؤول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وألإعال مرؤوسيه ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال وسلطة الرؤساء على مرؤوسيهم.[1]

[1]– حسن عبد الحميد رشوان، المرجع السابق، ص117– 118.

المبحث الثاني: السلطة التنظيمية محدداتها ومظاهرها ومعوقاتها

المطلب الأول: محددات السلطة ومصادرها

تلعب السلطة التنظيمية دورا هاما داخل المؤسسة من خلال المراكز التسلسلية التي يشرف عليها الرؤساء هؤلاء لا يمكنهم التأثير في الآخرين بدونها ولكي تكون لها تأثيرا فعالا لابد من وجود محددات وأسس تحكمها.

1/ قبول المرؤوسين:

لقد أشار ديغولاس ماكريور في نظرية y إلى محددة قبول المرؤوسين حيث قال "إذا أردنا أن تكون السلطة فعالة يجب تدعيمها بقبول المرؤوسين، فيجب أن يقبل صاحب السلطة من طرف المرؤوسين حتى تتحقق الفعالية التنظيمية وفي نفس السياق يؤكد برتارد بأنه "لن تكون لدينا سلطة ما لم يكن هناك تابعون يقتنعون بأن هذه الأخيرة جديرة بالاحترام حيث يوجد لكل فرد منطقة القبول بداخلها الأوامر بأي شك في سلطتها"، إن عدم الفعالية التنظيمية ترجع أسبابها إلى عدم قبول السلطة التنظيمية من طرف الآخرين مما يؤثر على العمل الجماعي والتعاون فيه في سبيل تحقيق الهدف المنشود.

2/ السلطة الأعلى:

تتمثل السلطة الأعلى في السياسات والإجراءات المحددة بواسطة السلكة القانونية، تضع القوانين والقيود للمدراء والمسؤولين المباشرين الذين يجتمعون من خلال انعقاد مجلس الأعلى لمراجعة كامل الأعمال فما يجعله يبحث دوما عن مجلس مثقف يحظى بقبول السلطة العليا.

3/ تداخل السلطة:

هناك تداخل في السلطات داخل المؤسسات بحيث تهجر احداها بقوة أكثر من الأخرى حسب الظرف والموقف ولا يعني هذا نفي أو إلغاء السلطات الأخرى بل تعطيلا مؤقتا جزئيا لأحدهما ريثما تشتد وتقوى مرة أخرى، وكمثال توضيحيا لتدخل السلطة المؤسسة المتمثلة في الادارة بين سلطة النقابة التي تدافع عن حقوق العمال فإذا شن النقابيون اضرابا عن العمل مطالبين بزيادة الأجر فإن السلطة التنفيذية للادارة تخضع لسلطة النقابيين.[1]

4/ مقدرة المرؤوسين:

تقود مقدرات المرؤوسين إلأى الامكانيات الذهنية ومدى تفهم ادراك الأوامر بالاضافة إلى الامكانيات الجسدية والعضلية في انجاز الأعمال وعليه فإن ما يصدر عن صاحب السلطة من أوامر وتوجيهات تكون في مدى تلائمها مع إمكانيات المرؤوسين، فإذا كانت امكانياتهم ضعيفة ستكون عائقا أمام تنفيذ الأوامر.[2]

ثانيا: مصادر السلطة داخل التنظيم

بشكل عام في المجتمع كما في التنظيمات فإن الأشخاص يقبلون طاعة غيرهم، ويخضعون ارادتهم بشكل إرادي ومن طواعية وهكذا كونهم يقبلون أيضا نسق السلطة السائد، وهذا القبول مؤسس على عوامل وأسباب متعلقة باكتساب السلطة في حد ذاتها أو ما يسمى بمبادر اكتتاب السلطة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

[1]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1615- 1616.

[2]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1616.

1/ الشرعية: للشرعية قواعد متعددة أجملها ماكس فيبر في شرعية السلطة البيروقراطية وباعتماده على تصنيفات للسلطة تعتمد على أنواع ومصادر معينة للشرعية وهذه الشرعيات هي:

أ/ الشرعية التقليدية: هذه الشرعية مستمدة من الاعتقاد بقداسة القوانين التقليدية والأكثر شيوعا في المجتمع أو الهيمنة المبنية على الوراثة (كشرعية ملك في دولة) وأما في التنظيمات فإن هذه الشرعية يمكن أن نلخصها في الجانب غير الرسمي للتنظيم والقائمة على الارث الثقافي وتاريخ التنظيم والعادات والتقاليد والأعراف المتراكمة.

ب/ الشرعية الكارزمية: وتستمد هذه الشرعية قوتها من الايمان والاعتقاد والعاطفة وهذا النوع من الشرعية يمكن أن نلاحظها أكثر في الجانب الغير رسمي للتنظيم أو بخاصة في العلاقات ما بين الأفراد وفي أبعادها النفسية والاجتماعية وفي بعض الخصائص الاستثنائية للشخصية عند بعض الأفراد والتي تكسب صاحبها سلطة ليصبح الشخص المهم أو الأكثر أهمية في التنظيم.[1]

ج/ الشرعية العقلية والقانونية: لقد أشار ماكس فيبر في تفسيره لعلاقة الأشخاص بالشرعية في مجال التنظيمات البيروقراطية إلى أن أنقى نموذج لممارسة اللسطة القانونية هو الذي يستخدم طاقم اداري بيروقراطي موضحا أن البيروقراطية تستمد شرعيتها من الاعتقاد القانوني الذي يملكه الفاعلين الاجتماعيين والشرعية العقلية القانونية هي كل سلطة قائمة على العلم، القواعد والقانون وكما في الميدان السياسية والاجتماعي فإن العقلانية تعني السلطة أو الهيمنة المؤسسة على الاعتقاد بعدالة الأوامر وبعدالة وجدارة وكفاءة ممارسي السلطة.

[1]– علي بشاغة، بلقاسم نويصر، السلطة التنظيمية والسلوك القيادي مقاربة سوسيولوجية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 01، المجلد 19، الجزائر 2022، ص152.

وفي مجال السلطة القانونية التي تحكم العلاقات الرسمية ضمن النظام البيروقراطي يمتثل الموظف للسلطة بصفته عضوا في المنظمة نظرا لأن الطاعة هي فقط للقانون، كما يمتثل أعضاء المنظمة لمن لديه السلطة ليس بصفته الفردية ولكن بصفته أنه يمثل النظام غير الشخصي.

وفي التنظيمات فإن الشرعية متطابقة أو مماثلة في البناء أو الهيكل الرسمي للتنظيم والتي يستند على مجموعة القواعد الواضحة التي تتضمن السير الجيد والحسن له وهذا الشكل من الشرعية يمكن تسميتها الشرعية القائمة على القواعد والقوانين، والتي يطلق عليها أيضا السلطة الرسمية والتي تعطي لمن هو موجود في أعلى الهرم الحق في اصدار الأوامر وممارسة السلطة.

2/ انتهاز الفرصة: في كثير من الأحيان لا تقوم ممارسة السلطة داخل مجموعة أو تنظيم بناء على واحدة من الشرعيات السابقة، بقدر ما تقوم هذه الممارسة وبصفة غير رسمية على انتهاز الفرص التي تتيح للشخص لمراقبة موارد السلطة بعض النظر عن شرعية هذه الرقابة.[1]

المطلب الثاني: مظاهر السلطة التنظيمية داخل المؤسسة

لاشك أن نسق السلطة التنظيمية في المؤسسة يتكون من عمليات تعمل متكاملة ومترابطة تعبر عن فعاليات السلطة التنظيمية مما تساهم في تأدية وظائفها ويمكن اعتبار القيادة اتخاذ القرار الاتصال مظاهر تتطلب آليات تحقيق النتائج المتوقعة.[2]

[1]– علي شباعة، بلقاسم نويصر، المرجع السابق، ص152– 153.

[2]– جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1618.

أولا: القيادة

أصبح الاهتمام بالقيادة ضرورة قصوى نظرا للتغيرات المتسارعة يستوجب البحث عن الكفارات القادرة على قيادة العمال وتوجيههم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف.

1/ عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها الرئيس أو المسؤول أو المشرف (صاحب السلطة) لتوجيه أفراد الجماعة نحو تنفيذ مهام فهي تتحدد بالعناصر التالية:

- **القائد:** هو الشخص الأكثر تأثيرا على الجماعة ما يستخدم نفوذه في ذلك ويستمد قوته من مصادر عديدة أهما السلطة الرسمية، قوة الثواب والعقاب، الخبرة الشخصية بقوة الاقناع، اندماج العاملين فالسلطة الرسمية يستمدها من المركز الرسمي الذي يستمتع به، وموقعه داخل الهيكل التنظيمي إذ تتناسب حجم القوة مع الصلاحيات التي يتمتع بها هذا الأخير كقدرته على مكافأة المرؤوسين ومعاقبتهم في الظروف التي تستوجب ذلك (أداء جيد أو ارتكاب خطأ) مما تتطلب منه قوة الخبرة الشخصية التي تريد من احترام المرؤوسين له كما يستلزم على القائد اقناع المرؤوسين بالسلوك المرغوب الذي يعد من أفضل الأساليب لتخحقيق احتياجاتهم، ولا يطبق القائد قوة السلطة إلا إذا كان المرؤوسين مندمجون.

- **الجماعة:** نقصد بالجماعة الأفراد التابعين أو المرؤوسين فلا يستطيع القادة أن يقودوا دون وجود تابعين فبدون تابعين سيعيش منفردين فيستمد القائد سلطته منهم ومن إيمانهم بأهداف المؤسسة والأهمية التي يعيرونها لحل المشاكل وشعورهم بأنهم الأشخاص مهمين لذا على القائد أن يراعي اهتمامات الجماعة لأن السلوك القيادي الملائم يتباين مع المرؤوسين.

- **قوة التأثير:** يعتبر التأثير جوهر القيادة فمن خلاله يستطيع القائد موقف أو مشاعر الآخرين وكلما كانت درجة التأثير عالية كانت القيادة ناجحة وأهم الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته كما يلي:

- **التأثير القائم على الاكراه:** يستخدم القائد سلطته الرسمية لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق استشارة الخوف فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين لذا على القائد ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

- **التأثير القائم على أساس مرجعية:** على القائد أن يفهم خلفيات المرؤوسين وثقافتهم وشخصياتهم لكي يتخذها مرجعية للتأثير فيهم فإذا لاحظ اختلاف في اتجاهاتهم ودوافعهم تمكن من تكييف سلوكه في التعامل معهم.[1]

- **التأثير القائم على الخبرة:** نتيجة للتعليم والتخصص المهني يمارس القائد تأثيره على المرؤوسين فثقتهم فيه تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الاقناع من جانبه.

- **التأثير القائم على المعلومات:** إن سيطرة القائد على المعلومات التي يحتاجها المرؤوسين ونقل أحداث دون الأخرى قد تعطي انطباعا معينا يقود الفرد إلى استنتاجات في اتجاهها.

- **التأثير القائم على الاعجاب الشخصي:** تساهم السمات والخصائص الجذابة والملهمة في التأثير على المرؤوسين مما يجعلهم يحاكون القائد في سلوكهم ويعتبر من أقوى أنواع التأثير فعلى القائد أن يسعى لتنمية سلوكه فيهم.

[1]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1618- 1619.

- **التأثير القائم على الشرعية:** يدرك المرؤوسين أن التأثير حق رسمي للقائد في ممارسته بسبب مركزه التنظيمي إذ يعتمد على السلطة الرسمية.

- **التأثير القائد على التمكين:** ونقصد به اشراك القائد المرؤوسين في النفوذ والسلطة حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية في العمل والنتائج مما يزيد في ولاتهم نتيجة الحرية والثقة التي يمنحها لهم.

- تحقيق أهداف المؤسسة:

تسعى كل مؤسسة لتحقيق الأهداف بأداء أفرادها من واجبات ومسؤوليات وتتنوع الأهداف بين خاصة تتعلق بالأفراد والجماعات وأخرى تتعلق بالمؤسسة فيتعقد دور القائد في ايجاد نوع من التوفيق بينهما إذ يعتمد على مهاراته وخصائص المرؤوسين والمنظمة.

- **الاعتبارات الظرفية والموقفية:** من أهم العوامل المؤثرة في الظرف أو الموقف ما يلي:

✓ خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث الثقافة السائدة في المنظمة وحجم وحدات العمل فيها ونظام الرقابة السائد.

✓ مستوى فعالية العمل الجماعي في المؤسسة.

✓ الزمن المتاح لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

✓ الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة والموقف.

فكل مواقف القيادة متداخلة ومترابطة ويؤثر كل عنصر في الآخر مما يوضح التعقيد الذي تتميز به ظاهرة القيادة.[1]

[1]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1619- 1620.

ثانيا: اتخاذ القرار

تعتمد كفاءة صاحب السلطة داخل المؤسسة على القرار الناتج الذي يتخذه في المواقف المختلفة لهذا تعتبر القرارات التنظيمية وسيلة علمية وفنية ناجحة لتجسيد السياسات والاستراتيجيات وتحقيق مهام المؤسسة بصورة موضوعية خاصة مع النمو الكبير الذي شهدته المؤسسات الذي جعل من مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار اتجاها حديثا في التنظيم.

1/ مراحل اتخاذ القرار:

يمثل القرار الحصيلة معقدة تتضافر فيها العديد من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية فهو بالدرجة الأولى خاصية انسانية عن تفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض وتفاعل عدة عوامل أخرى لاختيار الأفعال الصحيحة ذات الطبيعة العقلانية، فعملية اتخاذ القرارا عملية متكاملة تمر بمراحل متسلسلة ومتعاقبة إلا أنه لا يوجد اتفاق كامل وعامل حول هاته الأخيرة ومضامينها وقد حدد هربرت سيمون في نظريته المراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم

المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار

في المرحلة الأولى يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار أما في المرحلة الثانية فيتم البحث عن البدائل المختلفة المتاحة وأخيرا يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة التي ستحل مشاكل المؤسسة وبما أن القرار ديناميكي متغير وثابت وجب التركيز على كيفية تطبيقه وتنفيذه الفعلي ومتابعته ثم تقييم نتائجه ثم تقويمه في حالات الضرورة.

2/ أنواع القرارات: تختلف القرارات حسب أهميتها والهدف منها المراد تحقيقها من اتخاذها ويمكن حصرها في ما يلي:

- **قرارات كبيرة:** تتعلق بالمسائل المختلفة كإنشاء مؤسسة جديدة أو منح مبالغ مالية تابعة للمؤسسة.

- **قرارات صغيرة:** لها علاقة بمسائل لها أهمية مثل الأمور التقليدية للعمل كتحديد أوقاته ومنح العطل السنوية.

- **القرارات التي تتعلق باختصاص معين:** هذه القرارات تبنى على أساس المعرفة ورأي أهل الاختصاص فلا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار إلا إذا كان المختصون قد حللوه ودرسوه ووصلوا إلى تحديد وتوضيح جوانبه الخفية[1]

3/ أساليب اتخاذ القرار: يوجد أسلوبان لاتخاذ القرار هما:

- **الأسلوب التقليدي:** يعتمد على الحكم الشخصي والكفاءة الذاتية للرئيس فهو بمثابة إعلان يصدر عن السلطة في صورة تنفيذية قصد إحداث أثر إزاء الأفراد.

- **الأسلوب الحديث:** يعتمد عل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق المجالس كما هو معمول به في المؤسسات اليابانية، وقد ساهمت مدرسة العلاقات الانسانية في الاهتمام بالعنصر البشري لاتخاذ القرارات وأبرزت دوره الفعال والنتائج المحققة.

ثالثا: الاتصال

يعتبر الاتصال عملية أساسية لبناء علاقات اجتماعية ومهنية متنوعة داخل المؤسسة ويوضح برتارد بأن السلطة عنصر أساسي في التنظيم إذ تحدد هذه الأخيرة باعتبارها تشير

[1]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1620- 1621.

إلى طبيعة الاتصال فهو الذي يفرض السلطة لأنها مصدر المعلومات فالاتصال يعد وسيلتها فتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين سيؤثر فيهم بدون شك.

1/ عناصر الاتصال: تتضمن عملية الاتصال مجموعة عناصر هي:

- **المصدر أو المرسل:** هو الطرف الأول من طرفي الاتصال الذي يوضح رسالته بكل الطرق الممكنة إما شفويا أو بوسيلة يختارها فقد يكون المرسل مسؤولا صاحب السلطة يبلغ أمورا معينة لمرؤوسيه أو العكس أن يكون مرؤوسا يريد تقديم اقتراح معين لرئيسه، وفي وضع آخر يمثل المرسل كل من يبعث مجموعة من التعليمات قصد إثارة سلوك محدد لدى الطرف الخارجي.

- **الرسالة:** هي المضمون المطلوب نقله أو توصيله مهما كاان نوعه، قرار، معلومة، تقارير، شكوى، لهذا تعرف بأنها الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة تحصل المعاني التي ترغب المرسل في توصيلها للمستقبل.

يشترط في الرسالة الوضوح والدقة لتجنب التأويل والتفسير المختلف لمضمونها وكذلك يتطلب استعمال لغة مناسبة لمستوى الطرف الثاني من الاتصال.

-**الوسيلة:** هي القناة التي تستخدم لنقل الرموز والأفكار من المعلومات وهي ترتبط بين طرفي الاتصال وتعتمد على عدة قنوات منها القناة اللفظية حيث يتم نقل المعاني فير رموز صوتية مباشرة، أما القناة الكتابية فتنقل المعاني على شكل تقاريروتعليمات واعلانات، والقناة التقنية تستعمل الهاتف والانترنت وشبكة التواصل الاجتماعية وكل تكنولوجيا الاتصال لنقل الرسالة.[1]

[1]- جميللة جنيدي: المرجع سالبق، ص1622- 1623.

– **المستقبل:** هو الطرف الثاني المقصود من عملية الاتصال حيث يفسر ما يتلقاه من المرسل حسب خبرته السابقة والمستقبل قد يكون فردا أو جماعة أو مؤسسة يتلقى الأوامر والمعلومات والاقتراحات قصد التأثير والاشتراك، ليحمل الاتصال بذلك معنى المشاركة في المعلومات المراد نقلها.

– **التغذية العكسية:** ترتبط بمدى تأثيرالفهم المشترك ذي رد الفعل المستقبل لما يتلقاه ويكون في كل الأوصاف الحركية أو اللفظية أو االكتابية فمثلا قول نعم أو هز الرأس علامة على تحقيق ردة الفعل.

2/ قنوات الاتصال: توجد عدة قنوات لتدفق المعلومات داخل المؤسسة ويمكن تحديدها في الاتصال العمودي الاتصال الأفقي، الاتصال النجمي

– **الاتصال العمودي:** ويشمل النازل والصاعد، بالنسبة للاتصال النازل يكون الاتجاه من الأعلى إلى الأسفل حيث تناسب السلطة من المستويات الادارية العليا إلى مستويات التنفيذ، يتم اتصال الرؤساء بمرؤوسيهم بصفة رسمية وهي الأكثر شيوعا وانتشارا داخل المؤسسات ويخلص كاتر وكاهن أنواع هذه الاتصالات في الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل وفهمه وارتباطه بالأعمال الأخرى في المؤسسة وكذا المعلومات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية الخاصة بالجزائ والعقاب والتغذية العكسية عن أداء المرؤوسين.

أما بالنسبة للاتصال الصاعد يكاد يقتصر على تقديم الشكاوى والتقاري العامة فيما يخص المشاكل الشخصية التي يمر بها العمال أو طلب توضيحات أو استفسارات على بعض النقاط الغامضة في مؤسسة أو في أداء عمل ما يتجلى هذا الاتصال بمنطق الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاط المؤسسة.

– **الاتصال الأفقي:** هي اتصالات تحدث بين العمال من نفس المستوى الاداري أي بين فئات ذات نفس الخاصية السوسيومهنية نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شرط أن يتم

بناءه على سياسية موضوعية تفسر في نتائج واضحة ويهدف الاتصال الأفقي إلى تحقيق التكامل بين المصالح المختلفة والتنسيق في الأعمال التي تؤديها وغالبا ما تكون أهميته في تفسير الأهداف المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستخدمة في ذلك الاشعار والتنسيق بين مختلف المصالح.[1]

– **الاتصال النجمي:** يمتاز هذا الاتصال بالتطور والتعقد يوجد في المؤسسات الحديثة ذات الطابع المعقد وهو شبيه بالنجمة المتشابكة لكثرة الاتجاهات إذ يحتوي على اتصالات مختلفة بجميع أنواعها عمودية وأفقية حتى يحقق فعالية ونجاح أكثر داخل هذه المؤسسة.

3/ شروط فعالية عملية الاتصال: تكون الاتصالات ذات فعالية إذا تركت آثار ايجابية عند المستقبل فيتجاوب معها لذا يجب مراعاة بعض الجوانب منها:

– **الجانب اللغوي:** أن تلائم اللغة المستخدمة من طرف ممارسي السلطة لمستوى العمال وقدراتهم وخبراتهم يجعلهم يستقبلون الرسالة ويفهمونها ويدركون المعنى الذي يقصده المرسل.

– **الجانب الثقافي للمجتمع:** يجب أن لا يتنافى الاتصال مع أعراف وتقاليد المجتمع بل على الادارة الالتزام بقيم المجتمع السائد فيه ومراعاة ما هو متعارف عليه من طرف الأفراد.

– **الجانب الانساني:** يجب أن لا يخلو الاتصال من الطابع الانساني، والتحلي بالاخلاق التي تساعد عل فعاليتهن فكلما نقلت المعلومات بالخلاص والأمانة كلما تشجع الآخرين لأداء مهامهم.

– **الجانب التنظيمي:** على الرئيس المسؤول المباشر أن يتصف بالديموقراطية في إعطاء الآخرين الحق في النقد البناء، وتوزيع كامل المعلومات وأن يكون كلامه على قدر عمله،

[1]– جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1623– 1624.

ككما يجب الاهتمام بالاتصال غير الرسمي والاستفادة منه وتجنب المركزية المنوطة والاعتماد على الاتصال ذو الجهتين (الصاعد، النازل).[1]

المطلب الثالث: تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات

يرى العالمان ميلر D.C. Millir وفورم W.H.Form أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية:

1/ مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام وفي هذه المرحلة تقوم الادارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات ويقومون بتنفيذها فقط وليس لهم حق المعارضة أو المناقشة أو تبادل وجهات النظر مع الادارة لذا إن الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بادارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستعمله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

وقد ترتب عن ذلك أن أصبح المرؤوسين لا يرتبطوون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أ الراتب كما يبيع الموردون للمشروع المواد الأولية.

2/ مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الادارة، وتعمل على حل مششكلات المرؤوسين وفقا لنظام مقرر، وقد يتدرج الموقف بين الادارة والعاملين،

[1]– جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1624.

حيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الادارة بالتفاوض مباشرة مع المرؤوسين أو مع ممثلين لهم.

ومن العلماء من يفضل تسمية هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية، بل إن هناك من العلماء مثل كلج H.A ckgg من ينظر إلى المساومة الجمعية بين طرفي الانتاج، الادارة والعمال على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام ونجد أن هناك بعض القادة النقابيين في كثير من النقابات الذين يرون أن الديموقراطية لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق المساومة الجمعية بين طرفي الانتاج.[1]

3/ مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات نجد أن الادارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملي في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه وتساعد هذه المعلومات أو الأراء الادارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

4/ مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الادارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينما في المسائل البسيطة (مثل تحسين ظروف العمل) إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة (مثل الأجور، ساعات العمل...).

[1]– ابراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص80– 81.

وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الادارة والعاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين وتتيح الفرصة أمام العاملين لابداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

وفي هذا الصدد يذهب روس N.Ross إلى أن كل من الديمقراطية والكفاءة الانتاجية تقتضي ألا يمارس المدربون سلطتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعنيهم الأمر.

5/ مرحلة الادارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور العلاقات علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام وفي هذه المرحلة تقوم الادارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الادارة بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وادارته ويهدف نظام اشتراك العمال في الادارة إلى ايجاد علاقات طيبة بين طرفي الانتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الانتاجية باتسمرار، نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، كما تؤدي الادارة المشتركة إلى التخفيف من حدة الصراعات ومشكلات العمل المختلفة[1] بالاضافة إلى أن هذه المشاركة تؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات في مجال العمل والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار ضد جميع العاملين داخل التنظيم وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وارتفاع روحهم المعنوية وتشجيعهم على تقبل التغيرات التي تحدث في مجال العمل، وارتفاع المكانة الاجتماعية للعاملين نتيجة شعورهم بأنهم يشتركون في تحديد الأجور وساعات العمل عن طريق حصولهم على عضوية مجلس الادارة ويرى العالمان ميلروفروم أنل كل مرحلة من

[1]- ابراهيم لطفي طلعت، المرجع السابق، ص81- 82.

هذه المراحل الخمس السالفة الذكر تتطلب مزيدا من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية ضد كل من الادارة والعاملين.[1]

المطلب الرابع: معوقات السلطة التنظيمية داخل المؤسسة

تتعرض السلطة التنظيمية عوامل عديدة تحد من فعاليتها داخل المؤسسة تشمل الجوانب التنظيمية والبيئية والانسانية والتي تعيق مسار السلطة من الأداء أكمل وجه.

أولا: معوقات تنظيمية

يمكن أن نحصر أهم المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

1/ المركزية المفرطة وعدم التفويض:

لا يفوض القادة الرسميون بعض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطئ في حل المشاكل لأنهم لا يستطيعون الاحاطة بجميع ظروف العمل وعبثياته كما لا يمكنهم أن يسيروا كل الأقسام والمصالح في وقت واحد خاصة إذا كانت المؤسسة تمر بظروف معقدة أو تعد من التنظيمات الحديثة حيث يؤدي كبر حجمها إلى وجود مسافات بعيدة بين المراكز وقوعها فيؤثر على نقل المعلومات بمضمون غير كاف أو مغاير يتعرض للتشويه أو التعديل أثناء الاتصالات الصاعدة أو النازلة وقد تطور المشكلات البسيطة إلى أزمات كبيرة في العمل ويمكن إرجاع معوق الاتصال إلى عنصر الثقة في المعلومات هذا ما أكده لوكا الهاشمي هناك معوقات ناجمة عن مصدر الاتصال أي مدى الثقة في ذلك المصدر بغض النظر عن مضمون الرسالة، فالاتصالات الادارية تفعل السلطة وتظهر مدى

[1]– ابراهيم لطفي طلعت، المرجع السابق، ص82.

قدرة الرئيس العمل على تنمية العمل بينه وبين المرؤوسين من أجل توضيح الأهداف ومستعملا في ذلك الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.[1]

2/ سوء التخطيط

إن غياب خطط تضبط مجالات السياسة التنظيمية للمؤسسة يعيق عمل القادة، فأهمية التخطيط بعيد المدى وإعداده كليا يساعد القيادة في استغلال فرصة المراجعة وتقويم وتطوير الخطط حسب التغيير في الظروف المحيطة يستدعي من القادة وضع إدارة خطط استراتيجية توضح الرؤيا وتمكنهم من التنبؤ والتوقع عند اتخاذهم القرارات.

3/ البيروقراطية وتعقد الاجراءات:

إن نمط التنظيم الاداري الذي يعتمد على كثرة المستويات الادارية يعيق عملية اتخاذ القرارات الكبيرة والمصيرية، كما أن التنظيم البيروقراطي في جانبه السلبي يعد مشكلة خطيرة داخل المؤسسات، فالمبالغة في التركيز على القواعد التنظيمية وتتبعها يضع السلوك العام في حالة خمود، الاسراف في التطبيق النصوص الاجرائية يؤدي إلى وضع القيادات في الروتين مما يعرض عليها قيودا تحدد من فعاليتها وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديها.

ثانيا: معوقات بيئية

تساهم البيئة إلى حد كبير من فعالية السلطة فتؤثر على ممارستها لمهامها وتتمثل أهم المعوقات البيئية في ما يلي:

[1]– جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1625– 1626.

1/ عدم استقرار الأنظمة السياسية:

تفتقد المؤسسات قدرتها على الديمومة والاستمرارية في حالة انعدام الاستقرار العام وتواجه القادة ومتخذي القرارات صعوبات التحكم في عوامل التغيير المفروضة وعلى سبيل المثال ما حدث في المؤسسات الجزائرية من تسريح العمال وتغيرات تنظيمية في المؤسسة الوطنية أثر على الاطارات السياسية من حيث الأداء المهام والتخوف من مستقبلهم المهني والتردد في المبادرة لحل المشاكل فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي تساهم في انسجام القرارات المتخذة مع الصالح العام.

2/ المواريث الاجتماعية:

تلعب التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية دورا هاما في فعالية السلطة التنظيمية حيث يتماشى القرارات مع التوجه الاقتصادي الذي يفرض التوجه السياسي للبلاد، من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن أن تتقاضى عن القيم[1] والتقاليد الموروثة من المجتمع التي تظهر تأثراتها على سلوك رئيس العمل واتجاهاته. ولقد خلقت الحقبة الاستعمارية أعرافا تجعل من المراكز القيادية في بعض المؤسسات صورة لطبقة معينة (برجوازية) مما تسعى لتحقيق مصالحها الشخصية، بالإضافة إلى بعض الظواهر السلبية الأخرى التي تؤثر في ممارسي السلطة كالوساطة والرشوة وأشغال المحاباة ...

3/ عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في المؤسسة:

بما أن المؤسسة نسق مفتوح في تبادل مستمر مع الانساق الأخرى قادرة على استحداث مناهج جديدة في العمل والاستفادة من التجارب الأجنبية الناجحة إلا أن بعض المؤسسات تعيش في انغلاق شبه منعدم على البيئة الخارجية يؤدي سلبا على فعالية السلطة ونقص الاطارات القادرة على استرداد التكنلوجيا الجديدة وتطبيقها.

[1]- جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1626- 1627.

ثالثا: معوقات انسانية

السلطة التنظيمية هي إنتاج لتفاعل انساني يجمع بين عوامل شخصية وموضوعية ومن أهمها:

1/ الرئيس ممارس السلطة:

يعتبر الشخص الأكثر تأثيرا في السلطة حيث تلعب شخصيته ومركزه الاجتماعي واتجاهاته حتى خارج المؤسسة تأثيرا كبيرا على المرؤوسين من جهة وعلى مهامه من جهة أخرى إلا أنه يمكن في بعض الأحيان يشعر القادة بالتهميش فتتناقص كفاءته وتتعدد الأسباب فذلك لعل من أهمها عدم الاعتراف والتقدير لمجهوداته أو التفكير في الهجرة للبحث عن فرص اجتماعية أحسن وأحيانا يفقد القادة الشعور بالأمن والاستقرار في حالات استثائية كالاستعانة بالمؤسسات الكبرى بمستشارين أجانب وتكاليف باهضة.

2/ المرؤوسين:

إن المرؤوسين كأفراد داخل المؤسسة يملكون رغبات وحاجات ودوافع تؤثر على أدوارهم في مدى التعاون مع إدارة المؤسسة خاصة في عدم ارتباطهم وإحساسهم بالأهمية وفي ظل مناخ اجتماعي غير ملائهم إضافة إلى اختلاف وجهات نظر لديهم مع منظومة القيم السائدة فالعوامل الانسانية تتعلق بجرد كبير بالتكوين النفسي والاجتماعي للأفراد، فمعظم الادارات تستبعد تأثير المشكلات الشخصية للعمال.[1]

[1]– جميلة جنيدي، المرجع السابق، ص1627– 1628.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص أن السلطة تشكل عنصرا أساسيا في الحكم والتنظيم وهي الحق في اصدار الأوامر والحق في اتخاذ القرارات فعن طريقها يتم تحديد نمط العلاقة التي يجب أن تكون بين أفراد المنظمة، ومن خلالها نستطيع التعرف على كيفية توزيع القوة والسيطرة داخل المجتمع وتحليل العلاقات بين الأفراد والمؤسسات في المجتمع من خلال اتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة فيمكن استخدام السلطة بشكل ايجابي لتحقيق التغير والتطور في المجتمعات بشكل مسؤول وعادل وضمان توزيعها بطريقة تضمن المساواة والعدالة في المجتمع.

الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

بعد الاحاطة النظرية بجميع جوانب موضوع الدراسة الرقمنة والسلطة التنظيمية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة ميدانية التي تعتبر معيارا مهما للوصول إلى حقائق الموجودة في مجتمع البحث.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة والتي تتمثل في مجالات الدراسة المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات وتحديد عينة البحث.

المبحث الأول: ماهية البلدية وهيئاتها

لقد قسمنا هذا المبحث لثلاث مطالب تناولنا في المطلب الأول: مفهوم وهيئات البلدية وصلاحياتها في المطلب الثاني أما المطلب الثالث تناول الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية.

المطلب الأول: مفهوم البلدية

اعتمد التنظيم الجزائري في تسيير الشؤون الادارية على الادارة المحلية المتمثلة في الولاية والبلدية، وأولى اهتماما واسعا للبلدية لقربها من المواطن باعتبارها الجهاز التنظيمي الأساسي سياسيا وإداريا واجتماعيا في الدولة، فالبلدية هي مكان لممارسة الديمقراطية المحلية باعتبارها الخلية الأولى للامركزية.

1/ التعريف القانوني للبلدية:[1]

عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون 11/ 10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية: البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة إقليم جغرافي معين وله حدود معينة ومساحة معينة يحتوي على عدد معين من السكان ويختلف من منطقة إلى أخرى ويعود هذا الاختلاف إلى عوامل عديدة ومتعددة سواء كانت طبيعية أو اجتماعية ولكي نميز إقليم كل بلدية عن غيره لابد أن يكون لها اسم يختار لها تبعا للتنظيمات وهذا ما نصت عليه المادة 6 من القانون 11/ 10 للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي، البلدية تمثل أصغر وحدة إدارية في التنظيم الاداري الجزائري وهي جماعة محلية تسيرها عناصر منتخبة.

[1]– القانون رقم 11/ 10 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بقانون البلدية، المعدل والمتمم بالأمر 21/ 13 المؤرخ في 31 أوت 2021.

2/ بلدية البرواقية:

تعد بلدية البرواقية من أهم وأكبر البلديات في ولاية المدية نشأت عام 1861 خلال الفترة الاستعمارية وسميت بالبرواقية نسبة لنبات البرواق، عرفت قديما في عهد الرومان باسم "تانارموزا كاسترا" ويرجع هذا الاسم حسب ما يوضحه الأستاذ زيان نور الدين تبعا لتشكلها كقلعة كبيرة تمركز فيها الرومان خلال فترة حكمهم للمدينة ما بين سنتي 193 و211 بعد الميلاد.

ودلالة ذلك آثارهم العديدة التي تركوها هناك، مثل مخططات وكتابات رومانية ورؤوس من البرونز، ومجموعة تماثيل للعشق والحب إحداها منسوبة لشاعر روماني يدعى "أكليوز زابيدور" وغيرها.

وعرفت كذلك باسم "ترينيدادي" فهي مدينة عريقة تاريخيا وجغرافيا ذات طابع فلاحي رعوي وتعتبر قطب صناعي مهم على الصعيدين الجهوي والوطني ذات كثافة سكانية معتبرة يقطنها حوالي 61250 ساكن.

تقع على الطريق الوطني رقم 01 وتبعد عن عاصمة الولاية 26 كلم يحدها شمالا بلدية أولاد ابراهيم جنوبا بلدية الزبيرية أما من الشرق بلدية أولاد ذايد وغربا بلدية سي المحجوب وهي تتربع على مساحة 169كلم^2 تتميز بلدية البرواقية بتضاريس جبلية ومناخ بارد شتاءا وحار صيفا وتتوفر على حظيرة سكنية بأكثر من 6193 وحدة سكنية منجزة ومشغولة بالإضافة إلى بعض الأحياء القديمة وكذا سكان القرى والمداشر.

إن بلدية البرواقية كسلطة محلية يسيرها مجلس مكون من 23 عضو من بينهم 05 دائمين يترأسهم رئيس البلدية منتخبين من قبل الشعب هؤلاء الخمسة الدائمون يتقاسمون مهام تسيير البلدية.

3/ صلاحيات البلدية:

تتمثل صلاحيات البلدية في المهام والوظائف التي يقوم بها ويتولاها كل من المجلس الشعبي البلدي ورئيسه أو باعتبارها كهيئة تمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم وهي:

أ/ التهيئة والتنمية:[1]

حيث تعد البلدية مخططها التنموي، وتبادر وتشجع كل إجراء من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية.

ب/ التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز:[2]

من حيث التزويد بوسائل التعمير واحترام تخصيصات الأراضي المعدة للبناء أو الزراعة والمحافظة على حماية التراث العمراني، كما تشارك في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهية العمرانية وتعمل من أجل التكفل بالفئات المحرومة ومساعدتها لاسيما في مجالات السكن والصحة والشغل.

ج/ التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسلية والسياحة:[3]

تختص البلدية بانجاز مؤسسات التعليم الأساسي وصيانتها طبقا للمقاييس الوطنية والخريطة الرسمية وانجاز المطاعم المدرسية كما لها أن تشجع كل إحراء من شأنه ترقية النقل المدرسي والتأكد منها، والاهتمام بالطابع الاجتماعي للفئات الهشة والمحرومة أو المعوزة وكذا مساعدة الفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، في مجال التضامن والحماية

[1]– القانون رقم 11/ 10 المتعلق بالبلدية، مرجع سابق، الباب الثاني، ص17.

[2]– نفس المرجع، الفصل الأول من الباب الثاني، ص17.

[3]– القانون 11/ 10، المرجع السابق، الفصل الثاني من الباب الثاني، ص17 و18.

الاجتماعية والمساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية وتشجيع الحركة الجمعوية في ميدان الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة.

د/ النظافة وحفظ الصحة وطرقات البلدية:

إن مهام البلدية الأساسية في مجال الصحة والنظافة العمومية والطرقات هي: توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف معالجة المياه القذرة والنفايات الجامدة الحضرية، كما يتعين عليها مكافحة الأمراض المعدية والأوبئة ومكافحة نواقلها، والحفاظ على صحة الأغذية ومكافحة التلوث، بالإضافة إلى صيانة الطرقات وإشارات المرور التابعة لشبكة الطرقات المتواجدة داخل إقليمها.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية

تطرقنا في هذا المطلب لتنظيم إدارة البلدية في الفرع الأول والهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية في الفرع الثاني.

1/ تنظيم إدارة البلدية:[2]

للبلدية إدارة توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام، ويتحدد تنظيم البلدية حسب أهمية الجماعة وحجم المهام المسندة إليها ولا سيما منها المتعلقة بما يأتي:

- الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين.

- تنظيم مصلحة الحالة المدنية وسيرها، وحماية كل العقود والسجلات الخاصة بها والحفاظ عليها ومسك بطاقية الناخب وتسييرها.

[1]- نفس المرجع، الفصل الثالث من الباب الثاني، ص17 و18.

[2]- القانون رقم 11/ 10 المتعلق بالبلدية، مرجع سابق، الباب الرابع، الباب الثاني، ص18 و19.

- إحصاء المواطنين حسب شرائح السن المولودين في البلدية أو المقيمين بها في إطار تسيير بطاقية الخدمة الوطنية.

- النشاط الاجتماعي، النشاط الثقافي والرياضي.

- تسيير الميزانية والمالية تسيير مستخدمي البلدية.

- مسك سجل جرد الأملاك العقارية البلدية وسجل جرد الأملاك المنقولة.

- تنظيم المصالح التقنية البلدية وتسييرها، أرشيف البلدية، الشؤون القانونية والمنازعات.

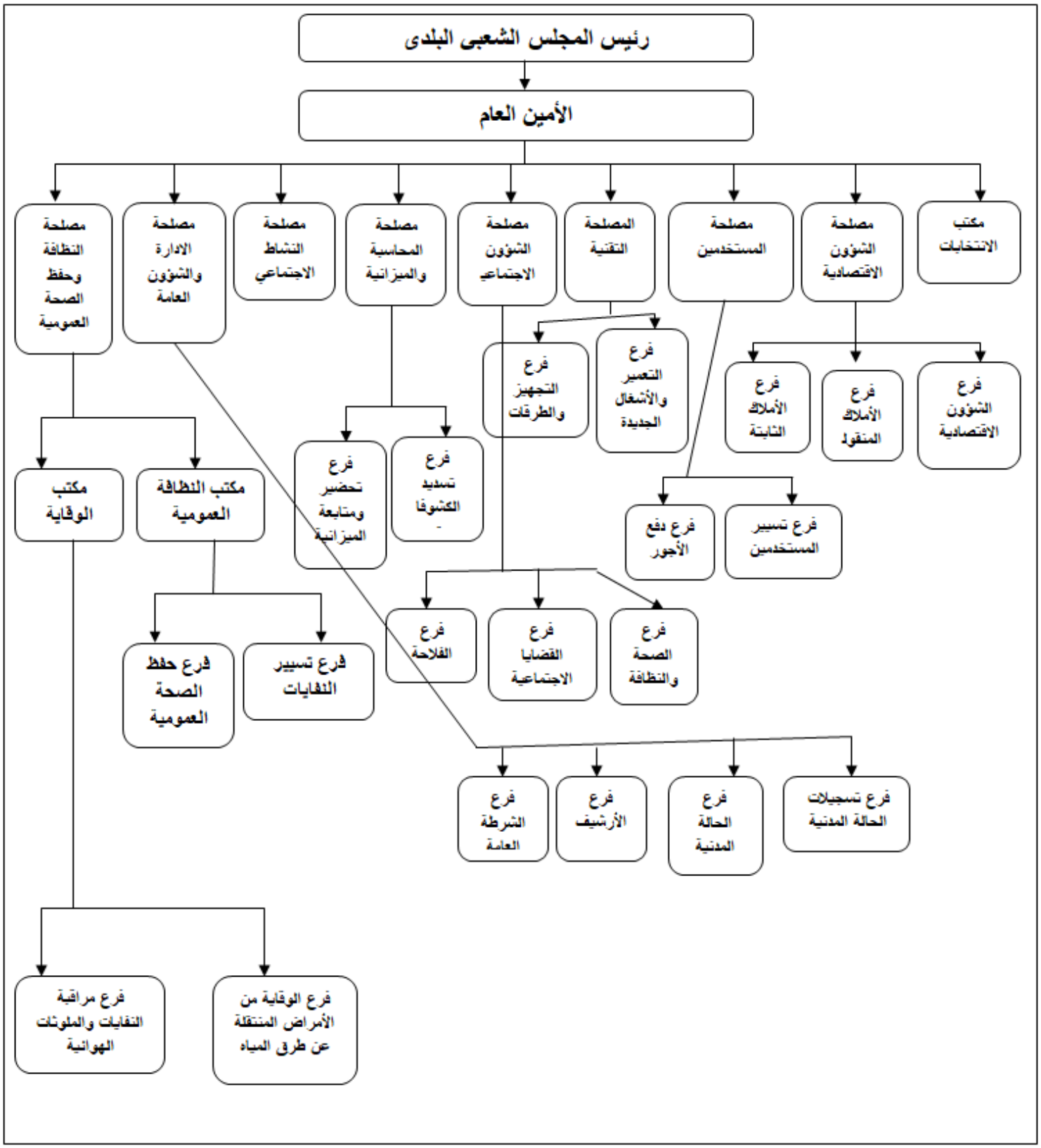
2/ الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، كما يعرف على أنه الاطار الذي يضم في داخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي وتنسيق متجانس وبشكل يؤدي تلقائيا إلى أن يقوم كل فرد أو إدارة بالمهمة التي وكلت إليه إذ يعتبر الهيكل التنظيمي البنية أو الخريطة التنظيمية التي تبين الموقع الهرمي لكل إدارة أو بعبارة أخرى أهم المصالح والأقسام والفروع الموجودة داخل الادارة والهيكل التنظيمي يختلف باختلاف الادارة تبعا لحجمها.

يشمل الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية على ما يلي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الهيكل التنظيمي:



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية

يأتي الهيكل التنظيمي الخاص ببلدية البرواقية كما يلي:

الأمانة العامة: وتضم:

- مكتب كتابة المجلس.
- مكتب المصالح المشتركة.
- مكتب الأرشيف.

مصلحة الحالة المدنية: وبها أربعة مكاتب:

- مكتب الحالة.
- مكتب التنظيم والشرطة العامة.
- مكتب الانتخابات والاحصائيات.
- القاعدة البيومترية.

مصلحة النظافة وحفظ الصحة العمومية: وتضم:

- مكتب النظافة والصحة العمومية.
- مكتب معالجة المياه (مخبر).

مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتضم 3 مكاتب:

- مكتب الشؤون الاجتماعية.
- مكتب الشؤون الثقافية.

- مكتب النشاط الاجتماعي.

مصلحة المستخدمين: تنقسم كما يلي:

أ/ مكتب تسيير الموظفين: يتولى هذا المكتب المهام التالية:

- تنظيم وحفظ ملفات الموظفين.

- تسيير الحياة الكهنية للموظفين (التنصيب، الترسيم، الترقية، التقاعد ...).

ب/ مكتب الحركة والاحصائيات: يقوم بالمهام التالية:

- إدارة عمليات الاحصاء وحركة الموظفين.

- وضع بطاقات فردية لكل موظف من بداية التوظيف للتقاعد.

- تسجيل القرارات والمقررات الفردية.

- متابعة ملفات التقاعد.

- يقوم بإعلانات عن المسابقات الخاصة بالتوظيف.

- يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال.

- يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير المورد البشري.

مصلحة المحاسبة والميزانية: وتضم مكتبين:

1/ مكتب العمليات المالية (المحاسبة): ويضم فرعين:

- فرع التسيير.

- فرع التجهيز.

2/ مكتب الميزانية.

مصلحة الشؤون الاقتصادية.

مصلحة املاك البلدية: وتضم مكتبين:

- مكتب متابعة الجرد العام.

- مكتب تسيير الممتلكات.

المصلحة التقنية: وبها ثلاثة فروع:

- فرع الصيانة.

- فرع البناء والتعمير: ويضم ثلاث مكاتب:

  ✓ مكتب البناء والتعمير.

  ✓ مكتب متابعة المشاريع.

  ✓ مكتب الأشغال الجديدة.

- فرع الصفقات.

المطلب الثالث: مهام بلدية البرواقية:

1/ مهام البلدية:

لبلدية البرواقية على غرار كل بلديات الاقليم الجزائري مهام عديدة نذكر منها ما يلي:

- حفظ الصحة ونظافة المحيط.

- مكافحة التلوث والقضاء على النقاط السوداء والنفايات.

- التنمية الاقتصادية وخلق مناطق اقتصادية.

- السهر على السير الحسن لبرامج الاسكان.

- الوقاية من الأمراض الوبائية.

- استقبال المواطنين وتقريب الادارة إليهم.

- التنمية المحلية وتشجيع الاستثمار.

- السير الحسن للمؤسسات التربوية من إطعام ونقل مدرسي.

وغيرها من المهام التي تجعل البلدية بمكانة هامة في هرم السلطة.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

حدود الدراسة: يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لأهميته في البحث الميداني فلكل دراسة مجالات وحدود معينة توضضح المعالم الأساسية لها وعليه يمكن رسم حدود هذه الأخيرة من خلال:

أ/ المجال المكاني للدراسة:

أجريت الدراسة ببلدية البرواقية على مجموعة من الموظفين، وتم اختيار المكان لتناسبه مع معطيات موضوع البحث، بحيث تسمح خصائص ومواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة.

ب/ المجال الزماني:

امتدت هذه الدراسة في حيز زماني محدد امتد من منتصف ماي إلى غاية جوان لسنة 2025.

2/ تحديد عينة البحث:

تعتبر العينة جزء من مجتمع البحث الأصلي حيث تكون لها نفس خصائصه بحيث تستخدم النتائج المتوصل إليها وتعميمها على كامل مجتمع للدراسة الأصلي.

ولقد تم الاعتماد في هذه ادراسة على العينة العشوائية البسيطة على مختلف الموظفين في البلدية وقد استهدف الاستبيان موظفي بلدية البرواقية (موظف إداري، متصرف، مهندس، مستشار، محاسب)، وقد تم توزيع 60 استبيانا على الموظفين، تم استرجاع 50 من أصل 70 وبالتالي الصالح منها للتحليل 50.

3/ المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته من أجل بلوغ الحقيقة ويتوقف اختيار نوع المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة الموضوع وأهداف المشكلة التي يعالجها وليس لحرية الباحث وكذلك للامكانيات المتاحة في جميع المعلومات.

وفي الدراسات السوسيولوجية لدينا منهجين الأول كمي والثاني كيفي.

ولقد اعتمدت على المنهج الكمي وذلك لموافقته مع طبيعة الموضوع، أما نوع الدراسة فكان وصفي، انطلاقا من كون الدراسة التي ذات الطبيعة الترابطية تهدف للكشف عن العلاقة بين متغيرين هما الرقمنة والسلطة التنظيمية.

فأولا قمت بوصف الظاهرة الرقمنة وآثارها المترتبة في الادارة أو التنظيم ثم وصف ظاهرة السلطة التنظيمية وكيف تأثرت بالرقمنة لهذا سيكون الوصف هنا تحليليا مستخدمة في ذلك كل الأدوات المتاحة من استبيان ومقابلة وهذا من خلال أسلوب المعاينة.

أما التقنيات التياحتوى عليها البحث فتمثلت فيما يلي:

أداة الدراسة:

لا يتم التحقق الميداني إلا باتباع أدلة أو مجموعة من الأدوات من أجل اختيار الفرضيات والوصول إلى النتائج ولقد استعملت في بحثنا هذا استمارة وتم تدعيمها بمقابلة.

أ/ الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.[1]

تعتبر الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية وللقيام بمقارنات رقمية.[2]

[1]– رشيدي بشر صالح، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص186.

[2]– أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد محراواي وآخرون، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2006، ص204.

ب/ المقابلة:

هي وسيلة لجمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة بالظاهرة المدروسة وتختلف المقابلة مع المبحوث ويقوم بتوجيه Face to face عن الاستبيان في شيء أساسي هو أن الباحث يوجد في موقف مواجهة أسئلة له بنفسه.[1]

[1]– عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط3، 1990، ص20.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

أولا: الإجراءات الميدانية للدراسة.

1-عرض الجداول وتحليل البيانات.

1-1تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	ك	النسبة المئوية%
ذكر	**24**	**48 %**
أنثى	**26**	**52 %**
المجموع	**50**	**100 %**

يبيّن الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث تَشَكَّلَت العينة من 50 مبحوثًا، منهم 24 من الذكور بنسبة تقدّر بـ 48%، و26 من الإناث بنسبة 52%.

يُلاحظ من خلال هذه المعطيات وجود توازن نسبي في توزيع العينة بين الجنسين، مع تفوق طفيف للإناث، ما يعكس تنوعًا مقبولًا يتيح دراسة متغيرات البحث من منظور أكثر شمولية، دون تحيّز واضح لأي من الجنسين.

من منظور سوسيولوجي، يعكس التوزيع المتوازن نسبيًا للجنسين داخل العينة إمكانية دراسة تمثلات الأفراد حول موضوع الرقمنة والسلطة التنظيمية من زوايا متعددة، ترتبط بالاختلافات الجندرية في الأدوار والمواقع داخل النسق التنظيمي، فوفقًا لمقاربات النوع الاجتماعي، قد تختلف نظرة الذكور عن الإناث تجاه التغيرات الناتجة عن الرقمنة، تبعًا لتجاربهم المهنية ومواقعهم في سلم السلطة.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	ك	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	**01**	**02 %**
من 30 إلى 40 سنة	**26**	**52 %**
من 41 إلى 51 سنة	**18**	**36 %**
أكثر من 51 سنة	**05**	**10%**
المجموع	**50**	**100 %**

يوضّح الجدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية، حيث تُشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 52%، تليها الفئة من 41 إلى 51 سنة بنسبة 36%، بينما شكّلت الفئة التي تتجاوز 51 سنة نسبة 10% فقط، وسُجّل أدنى تمثيل في الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 2%، يُستخلص من ذلك أن أغلبية العينة تنتمي إلى الفئات النشطة مهنيًا، وهي الفئات التي يُرجّح أن تكون أكثر احتكاكًا بالتحولات التنظيمية والرقمية داخل المؤسسة.

يعكس هذا التوزيع العمري تمركز عينة الدراسة في نطاق الأعمار التي غالبًا ما تكون في مناصب تنفيذية أو وسطى داخل الهيكل التنظيمي، مما يجعلها أكثر تفاعلًا مع التحولات الناتجة عن الرقمنة، ووفقًا للطرح البنيوي، فإن لكل فئة عمرية وظائف ومواقع تنظيمية تسهم في تشكيل تصوراتها تجاه السلطة والإدارة، كما أن الفئة المسيطرة (30–51 سنة) قد تكون

أكثر انخراطًا في استخدام وسائل الإدارة الإلكترونية، ما يؤثر في علاقاتها بالسلطة التنظيمية التقليدية.، أما الفئات الأصغر أو الأكبر سنًا، فضعف تمثيلها قد يعكس تهميشًا وظيفيًا أو عزوفًا عن التكنولوجيا، وهو ما يمكن ربطه بمقاربات الصراع والهيمنة المعرفية داخل المؤسسة المعاصرة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	النسبة المئوية%
متوسط	**01**	**02 %**
ثانوي	**18**	**36 %**
جامعي	**31**	**62 %**
المجموع	**50**	**100 %**

يبين الجدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن النسبة الأكبر من العينة تملك مستوى جامعي بنسبة 62%، تليها فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 36%، في حين سُجل أدنى تمثيل لدى ذوي المستوى المتوسط بنسبة 2% فقط، وتُشير هذه النتائج إلى أن غالبية المبحوثين يتمتعون بتكوين معرفي مرتفع نسبيًا، ما يعزز من قدرتهم على فهم واستيعاب موضوع الرقمنة وآثارها التنظيمية داخل المؤسسة.

يُشير ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي إلى تحوّل في البنية التنظيمية نحو اعتماد متزايد على الكفاءات المؤهلة، وهو ما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة والرقمنة التي تستوجب قدرًا من المعرفة التقنية والقدرة على التكيف مع الوسائل الإلكترونية، ووفقًا لطرح بيير بورديو، فإن الرأسمال الثقافي (المستوى التعليمي) يلعب دورًا مهمًا في تحديد مواقع الأفراد

داخل الحقل التنظيمي، ما ينعكس على علاقتهم بالسلطة وأساليب ممارستها، من جهة أخرى، يُمكن اعتبار التفاوت في المستويات التعليمية مؤشرًا على وجود تراتبية معرفية قد تؤثر في توزيع السلطة وتقبل التحول الرقمي، وهو ما يدعمه الطرح الصراعي الذي يرى في التفاوتات المعرفية أساسًا لإعادة إنتاج السلطة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب.

نوع المنصب	ك	النسبة المئوية%
موظف	**07**	**14 %**
إداري	**21**	**42 %**
متصرف	**14**	**28 %**
مهندس	**03**	**06 %**
مستشار	**04**	**08 %**
محاسب	**01**	**02 %**
المجموع	**50**	**100 %**

يوضّح الجدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب نوع المنصب الذي يشغلونه داخل المؤسسة. تَصدّرت فئة الإداريين العينة بنسبة 42%، تليها فئة المتصرفين بنسبة 28%، ثم الموظفين بنسبة 14%، أما باقي الفئات فجاء تمثيلها أقل: المستشارون بنسبة 8%، المهندسون بنسبة 6%، والمحاسب بنسبة 2%، تعكس هذه النتائج أن أغلب المبحوثين

يشغلون مناصب إشرافية أو متوسطة داخل الهيكل التنظيمي، ما يعزز ارتباطهم المباشر بآليات السلطة وأساليب التسيير، ويجعلهم أكثر تعرضًا لتأثيرات الرقمنة في بيئة العمل.

يُظهر هذا التوزيع المهني تمركز العينة في المناصب التي تمثل العمود الفقري للهيكل الإداري، ما يفتح المجال لفهم دقيق لكيفية تأثر الوظائف التنظيمية بممارسات الرقمنة، فوفقًا لنظرية ماكس فيبر في البيروقراطية، تختلف أنماط ممارسة السلطة باختلاف موقع الموظف داخل التسلسل الهرمي، حيث يُتوقع أن يكون تأثير الرقمنة أكثر وضوحًا لدى الفئات الوسطى (الإداريين والمتصرفين) التي تُمارس السلطة اليومية وتشرف على تنفيذ القرارات. كما أن تمثيل المستشارين والمهندسين والمحاسبين، رغم قلته، يُضفي بعدًا تقنيًا واستشاريًا يُمكّن من تحليل علاقة الرقمنة بالتخصصات الوظيفية الدقيقة.

<u>الجدول رقم 05</u>: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الاقدمية المهنية	ك	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	**16**	**32 %**
من 05 إلى 10 سنة	**20**	**40 %**
أكثر من 10 سنوات	**14**	**28 %**
المجموع	**50**	**% 100**

يُبيّن الجدول رقم (05) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل، حيث تشكلت النسبة الأكبر من فئة الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 40%، تليها فئة ذوي أقل من 5 سنوات بنسبة 32%، ثم فئة من تجاوزت أقدميتهم 10 سنوات بنسبة 28%، تُظهر هذه النتائج أن أغلب العينة تنتمي إلى الفئات التي تمتلك خبرة متوسطة إلى حديثة،

ما يُرجّح أنها ما تزال في طور التكيّف مع التحولات الرقمية ومتطلبات الإدارة الحديثة، مقارنةً بذوي الأقدمية الطويلة.

يُشير هذا التوزيع إلى تمثيل قوي للموظفين الذين لا يزالون في مراحل مهنية نشطة، ما يسمح بدراسة العلاقة بين الأقدمية ومواقف الأفراد تجاه الرقمنة والسلطة التنظيمية، فوفقًا لنظرية الدور، فإن الأقدمية تؤثر في نوع الأدوار التي يتقلدها الفرد داخل المؤسسة، وبالتالي في مدى تقبّله للتحول الرقمي أو مقاومته له، كما أن أصحاب الأقدمية المتوسطة قد يكونون في موقع مفصلي بين الامتثال للسلطة التقليدية والانخراط في التغيير الرقمي، بينما قد ينظر الموظفون الجدد إلى الرقمنة كأمر طبيعي ومتوقع في محيط العمل، أما من تجاوزوا عشر سنوات من الأقدمية، فقد يُظهرون مقاومة أكبر لأي مساس بالأنماط الإدارية الكلاسيكية، وهو ما يدعمه الطرح الصراعي في علم الاجتماع، حيث تؤدي التغيرات التكنولوجية إلى إعادة تشكيل موازين القوة والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة.

2-1 تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

الجدول رقم 06: يوضح الإجابة على سؤال هل توجد آليات واضحة للرقابة داخل المؤسسة؟

آليات واضحة	ك	النسبة المئوية%
نعم	**25**	**50 %**
لا	**25**	**50 %**
المجموع	**50**	**% 100**

يُظهر الجدول رقم (06) تساويًا تامًا في آراء المبحوثين حول وجود آليات واضحة للرقابة داخل المؤسسة، حيث أجاب 50% من أفراد العينة بـ"نعم"، في حين أجاب 50% بـ"لا"، يُشير هذا الانقسام إلى تباين في تصورات العاملين حول ممارسات الرقابة الداخلية، ما قد يعكس تباينًا في الخبرات أو في مستويات الشفافية والتنسيق داخل المؤسسة.

من منظور سوسيولوجي، يعكس تساوي الآراء حول وجود آليات رقابية واضحة داخل المؤسسة حالة من الغموض أو الانقسام في فهم الأطر التنظيمية، وهو ما قد يكون ناتجًا عن تفاوت في الاتصال الداخلي أو غياب معايير موحدة للمساءلة، ووفقًا لنظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، يفترض وجود آليات رقابة واضحة ومقننة في أي مؤسسة عقلانية–قانونية، ما يعني أن غياب هذا الوضوح لدى نصف العينة قد يشير إلى خلل في تطبيق المبادئ البيروقراطية أو إلى مرحلة انتقالية في النظام الرقابي بسبب التحول الرقمي، كما يمكن فهم هذه النتيجة من خلال نظرية كروزييه للفعل الاستراتيجي، حيث يؤدي

غموض القواعد إلى نشوء مناطق للغموض يستثمرها بعض الفاعلين للحفاظ على مواقعهم أو توسيع سلطتهم داخل التنظيم.

الجدول رقم 07: يوضح الإجابة على سؤال كيف تتخذ القرارات المهمة داخل التنظيم؟

اتخاذ القرار	ك	النسبة المئوية%
طريقة مركزية	**35**	**70 %**
مشاركة الموظفين	**15**	**30 %**
المجمـوع	**50**	**% 100**

يُظهر الجدول رقم (07) أن الغالبية العظمى من المبحوثين (70%) يرون أن القرارات المهمة داخل التنظيم تُتخذ بطريقة مركزية، في حين صرّح 30% فقط بوجود مشاركة للموظفين في اتخاذ القرار، تشير هذه النتائج إلى سيادة النمط المركزي في إدارة المؤسسة، مع ضعف في ممارسات التشاركية في صنع القرار، ما قد يؤثر على مستوى التفاعل والاندماج التنظيمي لدى العاملين.

يُعبّر هذا التوجه المركزي في اتخاذ القرار عن هيمنة نموذج سلطوي تقليدي داخل المؤسسة، يتسم بتركيز السلطة في قمة الهرم الإداري، وهو ما يتماشى مع النموذج البيروقراطي لماكس فيبر، حيث تتخذ القرارات من قبل النخبة الإدارية وفقًا لقواعد رسمية، غير أن هذا النمط، في ظل التحول الرقمي، قد يخلق نوعًا من التناقض التنظيمي، إذ إن الرقمنة تفترض تدفقًا أسرع للمعلومات، ومرونة أكبر، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار، ما قد يؤدي إلى صدام بين منطق الإدارة التقليدية ومنطق الإدارة الحديثة، من جهة أخرى، ومن منظور نظرية الصراع، يُمكن اعتبار هذه المركزية شكلًا من أشكال احتكار السلطة من طرف الفئة المسيطرة، بهدف

الحفاظ على امتيازاتها، ومنع الفئات الدنيا من التأثير في مسار المؤسسة، حتى مع توفر الوسائل الرقمية التي تُمكن من تشارك القرار.

الجدول رقم 08: يوضح الإجابة على سؤال هل تستجيب السلطة التنظيمية بشكل فعال لملاحظات وتوصيات الجهة الرقابية؟

استجابة السلطة	ك	النسبة المئوية%
نعم	**25**	**50 %**
لا	**25**	**50 %**
المجموع	**50**	**100 %**

يُبين الجدول رقم (08) أن آراء المبحوثين حول مدى استجابة السلطة التنظيمية لملاحظات وتوصيات الجهة الرقابية جاءت متساوية؛ حيث يرى 50% من أفراد العينة أن هناك استجابة فعلية، بينما يرى النصف الآخر عكس ذلك، هذا التوزيع المتوازن يعكس انقسامًا واضحًا في تقدير فعالية العلاقة بين السلطة التنظيمية والجهات الرقابية، ما قد يشير إلى تباين في الممارسات بين الوحدات أو غياب وضوح في آليات الاستجابة والتنفيذ.

يُعبر هذا الانقسام عن حالة من التذبذب في فعالية الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة، ووفقًا للنظرية التنظيمية الحديثة، فإن الاستجابة لملاحظات الجهات الرقابية تُعد مؤشراً على نضج النظام الإداري ورشده، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يسمح بتسريع معالجة المعلومات وتنفيذ التوصيات، غير أن النصف الرافض لفكرة فعالية الاستجابة قد يعكس مقاومة داخلية للتغيير أو وجود فجوات بين السلطة التنظيمية والرقابية، وهو ما تؤكده نظرية كروزييه، حيث تشكّل "مناطق الغموض" مجالاً لمناورات السلطة، كما يمكن فهم هذه النتيجة في ضوء

الطرح الصراعي، إذ أن بعض الفاعلين داخل التنظيم قد لا يرون في الرقابة سوى تهديدًا لمراكزهم، وبالتالي يعمدون إلى تجاهل توصياتها أو الالتفاف عليها.

الجدول رقم 09: يوضح الإجابة على سؤال هل توجد آليات واضحة للرقابة وكيفية اتخاذ القرارات المهمة داخل التنظيم.

اتخاذ القرار / آليات واضحة للرقابة	طريقة مركزية		مشاركات الموظفين		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**17**	**48.6 %**	**08**	**53.3 %**	**25**	**50%**
لا	**18**	**51.4 %**	**07**	**46.7 %**	**25**	**50%**
المجموع	**35**	**%100**	**15**	**%100**	**50**	**%100**

يوضح الجدول رقم (09) العلاقة بين وجود آليات واضحة للرقابة وطريقة اتخاذ القرارات داخل التنظيم. من بين المبحوثين الذين أكدوا وجود آليات رقابة واضحة (25 مبحوثًا)، صرّح 17 منهم (48.6%) أن القرارات تُتخذ بطريقة مركزية، في حين أشار 8 منهم (53.3%) إلى وجود مشاركة للموظفين، أما المبحوثون الذين لا يرون وجود آليات رقابية واضحة (25 مبحوثًا أيضًا)، فقد صرّح 18 منهم (51.4%) بوجود طريقة مركزية في اتخاذ القرار، بينما أشار 7 فقط (46.7%) إلى المشاركة.

يعكس هذا الجدول تفاعلاً مهمًا بين نمطيْن من الممارسات التنظيمية: الرقابة واتخاذ القرار، فمن جهة، يُظهر أن وجود آليات رقابية واضحة قد يُسهم – ولو نسبيًا – في تعزيز ممارسات تشاركية داخل التنظيم، وهو ما يتماشى مع "الحوكمة الرشيدة" التي تُشجّع على الرقابة الفعالة والتسيير التشاركي كعنصرين متكاملين لتحقيق الشفافية والنجاعة.

من جهة أخرى، فإن استمرار غلبة النمط المركزي في اتخاذ القرار، حتى في ظل وجود آليات رقابية، قد يُشير إلى طابع سلطوي مترسخ داخل الثقافة التنظيمية، حيث تُمارس السلطة من أعلى.

الجدول رقم 10: يوضح الإجابة على سؤال هل هناك شفافية تقارير الرقابة داخل المؤسسة مع تأدية الرقابة إلى تقليص نفوذ بعض القادة داخل المؤسسة.

هل تؤدي الرقابة لتقليص النفوذ هل هناك شفافية في التقارير	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**10**	**28.6 %**	**08**	**53.3 %**	**18**	**36%**
لا	**25**	**71.4 %**	**07**	**46.7 %**	**32**	**64%**
المجموع	**35**	**%100**	**15**	**%100**	**50**	**%100**

يُبيّن الجدول أن من بين المبحوثين الذين يرون وجود شفافية في تقارير الرقابة (18 مبحوثًا)، أفاد 10 منهم (28.6%) بأن الرقابة تُؤدي إلى تقليص نفوذ بعض القادة، في حين رأى 8 منهم (53.3%) أنها لا تؤدي إلى ذلك بالمقابل، من بين 32 مبحوثًا ممن لا يرون شفافية في التقارير، اعتبر 25 منهم (71.4%) أن الرقابة تقلص النفوذ، في حين أن 7 فقط (46.7%) لا يرون ذلك.

تشير هذه النتائج إلى أن التصور بفعالية الرقابة في تقليص النفوذ يرتبط بدرجة أقل بالشفافية، إذ أن من لا يثقون في شفافية الرقابة يرون بشكل أكبر أن الرقابة تُستخدم كأداة

لتقويض نفوذ بعض القادة، وهو ما قد يُلمح إلى وجود ممارسات رقابية انتقائية أو ذات بعد سلطوي.

يكشف هذا الجدول عن علاقة معقدة بين الرقابة كأداة تنظيمية، والسلطة كعلاقة اجتماعية داخل المؤسسة، فعندما تغيب الشفافية في تقارير الرقابة، تُفقد الرقابة مشروعيتها وتُصبح في نظر العاملين أداةً تُستعمل لأغراض سياسية داخلية، كوسيلة لتصفية الحسابات أو إعادة تشكيل النفوذ، ما ينسجم مع ما تطرحه نظرية الصراع، حيث تُستخدم الرقابة كآلية للضبط الاجتماعي وليست بالضرورة كوسيلة لتحسين الأداء.

<u>الجدول رقم 11</u>: يوضح الإجابة على سؤال هل السلطات موزعة داخل المؤسسة بشكل عادل وواضح مع استجابة السلطة بشكل فعال لملاحظات وتوصيات الجهات.

استجابة السلطات	نعم		لا		المجموع	
التوزيع بشكل عادل	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**10**	**40%**	**06**	**24%**	**16**	**32%**
لا	**15**	**60%**	**19**	**76%**	**34**	**68%**
المجموع	**25**	**%100**	**25**	**%100**	**50**	**%100**

يُوضح الجدول أن من بين الأفراد الذين صرّحوا بوجود استجابة فعلية من طرف السلطة لملاحظات الجهات الرقابية (25 مبحوثًا)، يرى 10 منهم فقط (40%) أن السلطات موزعة بشكل عادل وواضح داخل المؤسسة، بينما يرى 15 منهم (60%) خلاف ذلك. أما من بين المبحوثين الذين لا يرون استجابة فعالة من قبل السلطة (25 أيضًا)، فقد اعتبر

6 فقط (24%) أن هناك عدالة ووضوحًا في توزيع السلطة، في حين رأى 19 منهم (76%) العكس.

تشير هذه النتائج إلى أن الإدراك الإيجابي لعدالة توزيع السلطة يرتبط نسبيًا بإدراك فعالية استجابة السلطة للرقابة ومع ذلك، فإن النسبة الغالبة ترى أن السلطة ليست موزعة بعدالة، سواء وُجدت استجابة للرقابة أم لا.

يكشف الجدول عن وجود اختلال في توزيع السلطة داخل المؤسسة، وهو ما يعكس هرمية تنظيمية غير متوازنة، ويؤكد ما ذهبت إليه نظرية التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر، والتي تنتقد تمركز السلطة والسلطوية داخل المؤسسات التقليدية، رغم وجود مؤشرات على استجابة السلطة للجهات الرقابية، إلا أن ذلك لا يبدو كافيًا لتعديل تصور العاملين حول عدالة توزيع السلطة، ما يدل على أن تلك الاستجابات قد تكون شكلية أو غير مؤثرة فعليًا على بنية السلطة.

الجدول رقم 12: يوضح الإجابة على سؤال هل يتم تطبيق نظام رقابي منتظم مع تقليص نفوذ بعض القادة داخل المؤسسة.

تقليص النفوذ / تطبيق نظام رقابي منتظم	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**08**	**22.9 %**	**08**	**53.3 %**	**16**	**32%**
لا	**27**	**77.1 %**	**07**	**46.7 %**	**34**	**68%**
المجموع	**35**	**%100**	**15**	**%100**	**50**	**%100**

يُبين الجدول أن من بين المبحوثين الذين يرون أن تطبيق نظام رقابي منتظم موجود (16 مبحوثًا)، فقط 8 منهم (22.9%) يعتقدون أن هذا النظام يُؤدي إلى تقليص نفوذ بعض القادة، في حين يرى 8 آخرون (53.3%) أنه لا يؤدي إلى ذلك.

أما في صفوف من لا يرون تطبيقًا فعليًا ومنتظمًا للرقابة (34 مبحوثًا)، فقد صرح 27 منهم (77.1%) أن النفوذ يُقلّص، و7 فقط (46.7%) يرون غير ذلك.

هذه النتائج تثير الانتباه، حيث أن أغلبية من لا يرون رقابة منتظمة يعتقدون مع ذلك أن هناك تقليصًا لنفوذ بعض القادة، وهو ما يشير إلى احتمال وجود رقابة انتقائية أو غير مؤسسية تؤدي إلى تقليص النفوذ بطرق غير نظامية.

تكشف هذه النتائج عن تعارض ظاهر بين شكل الرقابة (منظمة/غير منظمة) ووظيفتها الفعلية في توزيع السلطة داخل المؤسسة، إذ أنه بالرغم من غياب نظام رقابي منتظم حسب أغلب المبحوثين (68%)، إلا أن تقليص النفوذ يحدث فعليًا، ما يدل على طابع غير رسمي للرقابة أو حتى استخدام أدوات رقابية بُعدها الحقيقي ليس التنظيم، بل إعادة ترتيب السلطة داخل المؤسسة.

3-1 تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية.

الجدول رقم 13: يوضح الإجابة على سؤال هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات؟

سرعة اتخاذ القرارات	ك	النسبة المئوية%
نعم	**34**	**68 %**
لا	**16**	**32 %**
المجموع	**50**	**% 100**

يُظهر الجدول أن 34 مبحوثًا من أصل 50، أي ما يعادل **68%**، يرون أن الإدارة الإلكترونية قد ساهمت في تحسين سرعة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مقابل 16 مبحوثًا فقط **(32%)** لا يشاركون هذا الرأي.

تشير هذه النسب إلى أن أغلبية واضحة من العاملين تُقيّم تأثير الرقمنة بشكل إيجابي من حيث تعزيز سرعة الإجراءات الإدارية واتخاذ القرار، ما يدل على حضور ملموس لتأثير التحول الرقمي في الديناميكية الإدارية.

تعكس هذه النتيجة تحولًا في نمط السلطة التنظيمية من الشكل التقليدي البيروقراطي إلى نموذج أكثر مرونة وكفاءة، كما هو موصوف في أدبيات المدخل التكنولوجي في علم الاجتماع التنظيمي، حيث يُنظر إلى التكنولوجيا باعتبارها أداة لإعادة هيكلة العلاقات التنظيمية.

من وجهة نظر نظرية النُظم، فإن الرقمنة – من خلال الإدارة الإلكترونية – تُسهم في تقليل التفاعلات البيروقراطية غير الضرورية، وتقصير حلقات اتخاذ القرار، مما يعزز من تماسك النظام التنظيمي الداخلي ويجعله أكثر استجابة وفاعلية.

الجدول رقم 14: يوضح الإجابة على سؤال جعلت الأنظمة الالكترونية عملية التفويض فاعلية وموثوقية؟

فاعلية عملية التفويض	ك	النسبة المئوية%
نعم	**23**	**46 %**
لا	**27**	**54 %**
المجموع	**50**	**% 100**

يبيّن الجدول أن 23 مبحوثًا من أصل 50، أي ما يمثل 46%، يرون أن الأنظمة الإلكترونية ساهمت في جعل عملية التفويض أكثر فعالية وموثوقية، بينما عبّر 27 مبحوثًا، أي 54%، عن عدم اقتناعهم بهذا الأثر.

تشير هذه النتائج إلى وجود تباين في آراء العاملين حول أثر الرقمنة على التفويض الإداري، مع ميل طفيف نحو التشكيك في فعاليتها، ما يعكس ترددًا في الاعتراف الكامل بأثر الإدارة الإلكترونية على تحسين توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة.

تعكس هذه النتائج استمرار ثقافة المركزية داخل المؤسسة، حتى في ظل التحول الرقمي، فعدم اقتناع أغلبية المبحوثين بفعالية التفويض الرقمي يدل على أن السلطة لا تزال محتكرة من طرف قلة، وأن التكنولوجيا لم تُترجم بعد إلى تغيير حقيقي في البنية السلطوية.

من منظور نظرية كروزييه للفعل التنظيمي، يمكن فهم هذه النتيجة في سياق "التحكم في مناطق الغموض"، حيث يحرص بعض الفاعلين على عدم ترك مجال للتفويض الحقيقي رغم توفر الأدوات التكنولوجية، خوفًا من فقدان السيطرة أو إعادة توزيع مراكز النفوذ.

الجدول رقم 15: يوضح الإجابة على سؤال هل أدت الأنظمة الالكترونية إلى وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين؟

وضوح توزيع الصلاحيات	ك	النسبة المئوية%
نعم	**26**	**52 %**
لا	**24**	**48 %**
المجموع	**50**	**100 %**

يُظهر الجدول أن 26 مبحوثًا من أصل 50، أي بنسبة 52%، يرون أن الأنظمة الإلكترونية قد ساهمت في تحقيق وضوح في توزيع الصلاحيات بين الموظفين، في حين عبّر 24 مبحوثًا (48%) عن عدم ملاحظتهم لهذا الأثر.

هذه النسب المتقاربة تشير إلى وجود انقسام شبه متساوٍ في آراء المبحوثين، ما يدل على أن التحول الرقمي لم يُحدث تحولًا جذريًا بعد في وضوح البنية السلطوية داخل المؤسسة، وأنه ما يزال بحاجة إلى تفعيل أو تكييف أكثر فعالية.

فإن هذه النتائج تُعبّر عن مرحلة انتقالية تمر بها المؤسسة، حيث بدأت أدوات الرقمنة تؤثر على شفافية التنظيم الداخلي، لكنها لم تُترجم بعد إلى هيكلة واضحة ومستقرة في توزيع السلطة والصلاحيات.

لذا فإن التنظيم لا يشتغل فقط عبر البنية الرسمية، بل عبر تفاعلات مستمرة بين الأدوار والمعايير، وهو ما يفسر التفاوت في الآراء؛ إذ قد تكون هناك أدوات رقمية تتيح وضوح الصلاحيات نظريًا، لكن ضعف التكوين أو ثقافة العمل القديمة يُبقي التوزيع غامضًا في الواقع.

الجدول رقم 16: يوضح الإجابة على سؤال هل الإدارة الالكترونية حدت من سلطة بعض المديرين التقليديين.

سلطة المديرين	ك	النسبة المئوية%
نعم	**24**	**48 %**
لا	**26**	**52 %**
المجموع	**50**	**% 100**

يوضح الجدول أن 24 مبحوثًا من أصل 50، أي بنسبة 48%، يرون أن الإدارة الإلكترونية قد حدّت من سلطة بعض المديرين التقليديين، بينما يرى 26 مبحوثًا (52%) عكس ذلك، أي أن سلطة هؤلاء المديرين لا تزال قائمة رغم التحول الرقمي.

تشير هذه النسب المتقاربة إلى وجود توازن في المواقف، مع ميل طفيف نحو الرأي القائل بعدم تأثير الرقمنة على مراكز النفوذ التقليدية، ما يعكس أن الرقمنة لم تؤد بعد إلى إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة بشكل فعلي أو محسوس للجميع.

من منظور نظرية ماكس فيبر، فإن المدير التقليدي غالبًا ما يستمد شرعيته من التراتبية البيروقراطية والخبرة المتراكمة، غير أن الإدارة الإلكترونية تُفرغ هذا النوع من السلطة من بعض آلياتها، إذ تُقلل من التحكم الفردي، وتُخضع اتخاذ القرار لمنظومات رقمية قابلة للتتبع والمحاسبة.

أما من وجهة نظر نظرية الفعل التنظيمي عند كروزييه، فإن الرقمنة تُقلّص ما يُعرف بـ"مناطق الغموض" التي كان يستثمرها المديرون لممارسة النفوذ والسيطرة، مثل الاحتكار

المعلوماتي أو تأخير المعاملات، ما يعني أن نصف المبحوثين لاحظوا بداية تقليص تلك المناطق.

الجدول رقم 17: يوضح الإجابة على سؤال هل ساهمت الإدارة الالكترونية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات وتوفير الإدارة الإلكترونية آليات للتقليل من النزاعات.

توفير الإدارة لتقليل النزاعات مساهمة الإدارة في اتخاذ القرارات	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**22**	**91.7 %**	**12**	**46.2 %**	**34**	**68%**
لا	**02**	**8.3%**	**14**	**53.8 %**	**16**	**32%**
المجموع	**24**	**%100**	**26**	**%100**	**50**	**%100**

يكشف الجدول أن من بين 34 مبحوثًا أكدوا أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين سرعة اتخاذ القرار، فإن 22 منهم (91.7%) يرون أيضًا أنها توفر آليات لتقليل النزاعات، مقابل 12 منهم (46.2%) من نفس المجموعة لا يشاركون هذا الرأي.

أما من بين 16 مبحوثًا ممن لا يرون أن الإدارة الإلكترونية حسّنت من اتخاذ القرار، فإن فقط 02 منهم (8.3%) يرون أنها تقلل من النزاعات، بينما يرى 14 منهم (53.8%) عكس ذلك.

هذه المعطيات توضح علاقة طردية قوية بين فعالية الإدارة الإلكترونية في اتخاذ القرار وبين فعاليتها في تقليص النزاعات داخل المؤسسة، ما يعكس إدراكًا إيجابيًا متزايدًا لدى العاملين لأثر التحول الرقمي على بيئة العمل الداخلية.

تُظهر هذه النتائج أن الرقمنة لا تساهم فقط في تحسين الإجراءات التقنية داخل التنظيم، بل تؤدي أيضًا إلى تحسين التفاعلات الاجتماعية والمناخ التنظيمي، من خلال تقليص مصادر الغموض والتضارب التي كانت سببًا للنزاعات، فإن كل تطور في أحد جوانب النظام (كالإدارة الإلكترونية) يُحدث توازنًا في الجوانب الأخرى، مثل تقليل النزاعات الناتجة عن البطء، الغموض، أو تضارب المصالح. وهو ما توضحه نسبة 91.7% من المستجيبين الذين لاحظوا هذا الأثر المزدوج.

الجدول رقم 18: يوضح الإجابة على سؤال هل جعلت الأنظمة الالكترونية عملية التفويض فاعلية وموثوقية وهل ساهمت في تغيير القادة من متحكمين الى موجهين.

تغيير القادة من متحكمين الى موجهين فاعلية وموثوقية عملية التفويض	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**12**	**75%**	**11**	**32.4 %**	**34**	**46%**
لا	**04**	**25%**	**23**	**67.6 %**	**16**	**54%**
المجموع	**24**	**%100**	**16**	**%100**	**50**	**%100**

يوضح الجدول أن من بين 24 مبحوثًا يرون أن الأنظمة الإلكترونية جعلت التفويض أكثر فاعلية وموثوقية، فإن 12 منهم (75%) يعتقدون أن هذه الأنظمة ساهمت أيضًا في تحول دور القادة من متحكمين إلى موجهين.

في المقابل، من بين 16 مبحوثًا لا يرون أن التفويض أصبح فعالًا، فإن 23 منهم (67.6%) يرون أن القادة ما زالوا متحكمين ولم يحدث تغيير جوهري في أدوارهم.

هذه الأرقام تُبرز وجود علاقة ارتباطية قوية بين تحسين آليات التفويض عبر الرقمنة، وتغير نمط القيادة داخل المؤسسة من أسلوب سلطوي إلى أسلوب إشرافي وتوجيهي.

تشير النتائج إلى أن فاعلية التفويض بفضل الإدارة الإلكترونية تمثل بوابة لإعادة تعريف طبيعة السلطة داخل التنظيم، من سلطة قائمة على التحكم المباشر إلى سلطة ترتكز على التوجيه والمرافقة، ووفقًا لـ نظرية ماكس فيبر حول أنماط القيادة، فإن هذا التحول يشير إلى انتقال من القيادة الكاريزمية أو التقليدية إلى القيادة القانونية –العقلانية، حيث يصبح القائد موجهًا للأنشطة بناءً على النظام والقواعد الإلكترونية، وليس بناءً على سلطته الشخصية أو علاقاته غير الرسمية.

<u>الجدول رقم 19</u>: يوضح الإجابة على سؤال هل قل اعتماد المؤسسة على التسلسل الهرمي مع وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين.

اعتماد المؤسسة على التسلسل الهرمي وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**13**	**75%**	**13**	**32.4 %**	**26**	**52%**
لا	**03**	**25%**	**21**	**67.6 %**	**24**	**48%**
المجموع	**16**	**%100**	**34**	**%100**	**50**	**%100**

يكشف الجدول أن من بين 26 مبحوثًا أكدوا وجود وضوح في توزيع الصلاحيات، فإن 13 منهم (75%) يرون أن المؤسسة قللت من اعتمادها على التسلسل الهرمي، في حين أن النصف الآخر (13 – 32.4%) لا يشاركون نفس الرأي، بالمقابل، من بين 24 مبحوثًا لا يرون وضوحًا في توزيع الصلاحيات، فإن 21 منهم (67.6%) يعتقدون أن المؤسسة ما زالت تعتمد على التسلسل الهرمي، مقابل فقط 03 (25%) ممن يرون العكس.

تشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط واضح بين تراجع الهرمية الإدارية ووضوح توزيع الصلاحيات، حيث كلما زادت الشفافية في المهام والصلاحيات، تراجعت الحاجة إلى البنية التقليدية الهرمية، فمع وضوح توزيع الصلاحيات وهو أحد مخرجات الإدارة الإلكترونية تتراجع الحاجة إلى تسلسل إداري صارم، ويحل محله نظام أكثر مرونة وأفقية في تدفق السلطة، فإن الهياكل الهرمية التقليدية تعتمد على التحكم في "مناطق الغموض"، أي حين لا تكون المسؤوليات واضحة. ولكن عند وضوح الصلاحيات، يفقد التسلسل الهرمي التقليدي أحد أهم مصادر قوته، ويُعاد توزيع السلطة أفقيًا، مما يسمح بتحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل البيروقراطية.

الجدول رقم 20: يوضح الإجابة على سؤال وفرت الإدارة الالكترونية آليات للتقليل من النزاعات الناتجة عن تدخل السلطات وهل حدت من سلطة بعض المديرين التقليديين.

الحد من سلطة المديرين التقليدين آليات للتقليل من النزاعات	نعم		لا		المجموع	
	ك	ن.م %	ك	ن.م %	ك	ن.م %
نعم	**14**	**75%**	**10**	**32.4 %**	**24**	**48%**
لا	**10**	**25%**	**16**	**67.6 %**	**26**	**52%**
المجموع	**24**	**%100**	**26**	**%100**	**50**	**%100**

يشير الجدول إلى أن من بين 24 مبحوثًا أكدوا أن الإدارة الإلكترونية وفرت آليات للتقليل من النزاعات، فإن 14 منهم (75%) يرون أيضًا أنها حدّت من سلطة المديرين التقليديين، مقابل 10 فقط (32.4%) من الذين لم يلمسوا تلك الآليات ويعتقدون مع ذلك أن السلطة التقليدية قد تراجعت.

أما من بين 26 مبحوثًا لم يلاحظوا وجود آليات رقمية فعالة لتقليل النزاعات، فإن 16 منهم (67.6%) يرون أن سلطة المديرين التقليديين ما تزال قائمة، وهو ما يعزز وجود علاقة ارتباطية واضحة بين فاعلية الإدارة الإلكترونية في معالجة النزاعات وتراجع السلطة التقليدية داخل التنظيم.

تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة لا تلعب فقط دورًا تقنيًا أو وظيفيًا، بل تُعيد تشكيل موازين القوة داخل التنظيم، حين تتيح الإدارة الإلكترونية آليات واضحة لحل النزاعات (مثل الشفافية، المساءلة، التوثيق الرقمي)، فإن ذلك يقلل من فرص التحكم الشخصي والتسلط الذي كان يمارسه المدير التقليدي في ظل غياب الوضوح.

ثانيا: نتائج الفرضيات:

1/ نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

يعد تحليلنا للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى والمتمثلة في: تؤثر الرقابة على السلطة التنظيمية فبالنظم إلى المعطيات الواردة في الجداول التي سبق عرضها وتحليلها نستخلص النتائج التالية:

– إن تساوي الآراء حول وجود آليات رقابية واضحة داخل المؤسسة حالة من الغموض أو للانقسام في فهم الأطر التنظيمية وهو ما قد يكون ناتجا عن تفاوت في الاتصال الداخلي أو غياب معايير موحدة للمساءلة وكما أن هذا الغياب لدى نصف العينة قد يشير إلى خلل في تطبيق المبادئ البيرقراطية أو إلى مرحلة انتقالية في النظام الرقابي بسبب التحول الرقمي وهذا ما بينته معطيات الجدول رقم (06) بنسبة 50%.

– إن الغاية العظمى من المبحوثين ترى أن القرار يتخذ بطريقة مركزية ويعبر هذا التوجه المركزي في اتخاذ القرار عن نموذج سلطوي تقليدي داخل المؤسسة يتسم بتركيز السلطة في قمة الهرم الاداري وهذا ما بينته معطيات الجدول (07) بنسبة 70%.

– إن آراء المبحوثين حول مدى استجابة السلطة التنظيمية لملاحظات وتوصيات الجهة الرقابية جاءت متساوية، هذا التوزيع المتوازن يعكس انقساما واضحا في تقدير فعالية العلاقة بين السلطة التنظيمية والجهات الرقابية مما قد يشير إلى تباين في الممارسات بين الوحدات

أو غياب وضوح في آليات الاستجابة والتنفيذ ويعبر هذا عن حالة من التذبذب في فعالية الرقابة التنظيمية وهذا ما يوضحه الجدول (08) بنسبة 50%.

– وجود تفاعل مهم بين نمطين من الممارسات التنظيمية (الرقابة واتخاذ القرار) فمن جهة يظهر أن وجود آليات رقابية واضحة قد يساهم ولو نسبيا في تعزيز ممارسات تشاركية داخل التنظيم وهو ما يتماشى مع الحوكمة الرشيدة التي تشجع على الرقابة الفعالة والتسيير النظري كعنصرين متكاملين لتحقيق الشفافية والنجاعة وهذا ما أكده الجدول (09).

– التصور بفاعلية الرقابة في تقليص النفوذ يرتبط بدرجة أقل بالشفافية، إذ أن من لا يتقون في شفافية الرقابة يرون بشكل أكبر أن الرقابة تستخدم كأداة لتفويض نفوذ بعض القادة وهو ما يلمح إلى وجود ممارسات رقابية انتقائية أو ذات بعد سلطوي وهذا ما أكده الجدول رقم (10).

– الادراك الايجابي (حالة توزيع السلطة يرتبط نسبيا بإدراك فعالية استجابة السلطة الرقابية ومع ذلك فإن النسبة الفعالية ترى أن السلطة ليست موزعة بعدالة سواء وجدت استجابة للرقابة أم لا، وهذا ما أكدته معطيات الجدول (11).

– وجود تعارض ظاهر بين شكل الرقابة (منظمة/ غير منظمة) ووظيفتها الفعلية في توزيع السلطة داخل المؤسسة، إذ أنه بالرغم من غياب نظام رقابي منتظم حسب أغلب المبحوثين (68%) إلا أن تقليص النفوذ يحد فعليا ما يدل على طابع غير رسمي للرقابة أو حتى استخدام أدوات رقابية بعدها الحقيقي ليس التنظيم بل إعادة ترتيب السلطة داخل المؤسسة وهذه ما أكدته معطيات الجدول (12).

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها فيتضح أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا إذ لا تزال مظاهر السلطة التنظيمية التقليدية مهيمنة في المؤسسة خاصة من حيث مركزية اتخاذ القرار وضعف تفعيل ممارسات الرقابة الحديثة ومع ذلك فإن تباين آراء المبحوثين

يعكس وجود مرحلة انتقالية لم تصل بعد إلى مرحلة التحول الكامل نحو الادارة الرقمية الحديثة.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

– وجود أغلبية واضحة من العاملين تقيم تأثير الرقمنة بشكل ايجابي من حيث تعزيز سرعة الإجراءات الادارية واتخاذ القرار، وهذا ما يدل على حضور ملموس لتأثير التحول الرقمي في الديناميكية الادارية ما يعكس تحولا في نمط السلطة التنظيمية من الشكل البيروقراطي إلى نموذج أكثر مرونة وكقاعدة وهذا ما أكدته معطيات الجدول (13).

– استمرار الثقافة المركزية داخل المؤسسة حتى في ظل التحول الرقمي فعدم اقتناع أغلبية المبحوثين بفاعلية التفويض الرقمي يدل على أن السلطة لا تزال محتكرة وأن التكنولوجيا لم تترجم بعد إلى تغيير حقيقي في البنية السلطوية وهذا ما أكدته معطيات الجدول (14).

– تأثير أدوات الرقمنة على شفافية التنظيم الداخلي غير أنها لم تترجم بعد إلى هيكلة واضحة ومستقرة في توزيع السلطة والصلاحيات فالتنظيم لا يشتغل عبر البنية الرسمية فقط بل عبر تفاعلات مستمرة بين الأفراد والمعايير وهو ما يفسر التفاوت في اللأراء وهذا ما أكدته معطيات الجدول (15).

– تشير النسب المتقاربة إلى وجود توازن في المواقف مع ميل طفيف نحو الرأي القائل بعدم تأثير الرقمنة على مراكز النفوذ التقليدية ما يعكس أن الرقمنة لم تؤدي بعد إلى إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسة بشكل كلي وهذا ما أكدته معطيات الجدول (16).

– الرقمنة تقتصر على تحسين الاجراءات التقنية داخل التنظيم فقط بل تعدت إلى تحسين التفاعلات الاجتماعية والمناخ التنظيمي من خلال تقليص مصادر الغموض والتضارب التي

كانت سببا للنزاعات فإن كل تطور في أحد جوانب النظام إحداث توازنا في الجوانب الأخرى وهذا ما توضحه معطيات الجدول (17).

– وجود علاقة ارتباطية قوية بين تحسين آليات التفويض عبر الرقمنة وتغيير نمط القيادة داخل المؤسسة من أسلوب سلطوي إلى أسلوب إشرافي وتوجيهي فتشير النتائج إلى أن فاعلية التفويض بفضل الادارة الالكترونية تمثل بوابة لاعادة تعريف طبيعة السلطة داخل التنظيم وهذا ما تأكده معطيات الجدول (18).

– وجود ارتباط واضح بين تراجع الهرمية الادارية ووضوح توزيع الصلاحيات تراجعت الحاجة إلى البنية الهرمية التقليدية وهذا ما أكده (75%) من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة قللت من اعتمادها على التسلسل الهرمي وفق معطيات الجدول (19).

– الرقمنة لا تلعب فقط دورا تقنيا أو وظيفيا بل تعيد تشكيل موازين القوة داخل التنظيم حيث تيتح للادارة الالكترونية آليات واضحة لحل النزاعات وهذا ما يقلل من فرص التحكم الشخصي والتسلط الذي كان يمارسه المدير التقليدي في ظل غياب الوضوح، وهذا ما أكدته معطيات الجدول (20).

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها فيتضح أن الفرضية الثانية قد تحققت جزئيا إذ أظهرت النتائج وجود أثرار ايجابي للادارة اللاكترونية فقد ساهمت في تحسين بعض جوانب أداء السلطة التنظيمية لكنها لم تصل إلى درجة التحول الشامل أو الكامل مما يعني أن المؤسسة لا تزال في مرحلة انتقالية بين النمط لتقليدي والرقمي.

في إطار الدراسة الميدانية تم إجراء مقابلة لتدعيم الاستبيان مع السيد رابح سليم المسؤول عن مكتب التكوين ببلدية البرواقية وقد كانت كالآتي:

س1: ما اتغيرات الأساسية التي أحدثتها الرقمنة في بيئة العمل التنظيمية؟

ج1: تسهيل عمل الموظف والتقليل من الأخطاء.

س2: هل عززت الرقمنة من شفافية السلطة التنظيمية أم أضعفتها؟

ج2: لم تعزز الرقمنة من الشفافية بسبب البيروقراطية والممارسات التقليدية.

س3: ما أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة نتيجة التحول الرقمي؟

ج3: تغيير تفكير الموظف والعمل على إجراء دورات وملتقيات وجوب اعتماد الادارة على الرقمنة.

س4: كيف أثرت الرقمنة على التفاعل بين المستويات الادارية المختلفة؟

ج4: تسهل على السلطات العليا من اتخاذ القرارات بصفة مستعجلة بناء على المعطيات الموجودة في الرقمنة.

س5: كيف تقيمون الرقمنة في ادارة البلدية؟

ج5: تغير جيد يسهل من عمل الموظف وتحسن جودة العمل.

س6: ما هي أهم التغيرات التي أحدثتها الرقمية في إدارة البلدية؟

- تحسين أداء الموظف.

- تحسين جودة العمل.

- المساعدة غلى المراقبة الدورية من طريق السلطة الوصية لمختلف التقارير ومقانتها مع البيانات الرقمية في التطبيقات.

- العمل على تحسين الخدمة العمومية للوطن.

– تطبيقات رقمية جديدة.

يتضح من إجابة المبحث ما يلي:

قد تم تحليل محتوى المقابلة وكان كالآتي:

– يرى المبحوث أن الرقمنة سهلت من عمل الموظف وقللت من الأخطاء مما انعكس ايجابا على بيئة العمل التنظيمية، كما ساعدت في تحسين رضا العاملين لأنها خففت من عبء المهام اليدوية المعقدة.

– على الرغم من هذه الايجابيات يرى المبحوث أن الرقمنة لم تعزز من الشفافية التنظيمية وذلك بسبب استمرار البيروقراطية والممارسات التقليدية ما يعوق تحقيق نتائج فعالة في هذا الجانب.

– كما أشار إلى وجود تحديات بشرية كصعوبة تغيير ثقافة وتفكير الموظفين، الأمر الذي يستدعي إلى تنظيم دورات تدريبية وتكوين من أجل تأهيل المورد البشري لمواكبة هذا التحول الرقمي.

– بين المبحوث أن الرقمنة ساهمت في تسهيل اتخاذ القرار على مستوى السلطات العليا بفضل المعطيات الرقمية الآمنية.

– يرى المبحوث أن الرقمنة تعبر ايجابي في بيئة العمل لما تقدمه من تسهيلات في العمل.

– من التغيرات التي أحدثتها الرقمنة أشار المبحوث إلى آليات المراقبة الدورية لمختلف التقارير وكذا تطبيقات رقمية جديدة وتنفيذ تعليمات السيد رئيس الجمهورية فيما يخص رقمن القطاع وكذا تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

من خلال تحليل المقابلة يمكن الاستنتاج أن الرقمنة ساهمت بوضوح في تحسين بيئة العم داخل المؤسسة من حيث الأداء والسرعة والجودة كما سهلت مهام السلطة العليا في اتخاذ القرارات والمراقبة الفعالة لكنها لم تحقق الشفافية المطلوبة بسبب الممارسات البيروقراطية التقليدية كما برزت الحاجة الملحة لتكوين الموظفين وتغيير ذهنياتهم لمواكبة هذا التحول الرقمي بفعالية.

الاستنتاج العام:

انطلاقا من هدف الدراسة في الكشف عن تأثير الرقمنة على السلطة التنظيمية داخل المؤسسة بصفة عامة وبلدية البرواقية بصفة خاصة، حيث أن الرقمنة داخل البلدية انعكست بشكل كلي على ممارسة السلطة من خلال الأنظمة الالكترونية التي أدت إلى تعزيز سرعة الاجراءات الادارية وكذا تسريع آليات اتخاذ القرارا وهذا ما يشير إلى تحول أو انتقال في نمط السلطة التنظيمية من شكله التقليدي البيروقراطي إلى نموذج أكثر كفاءة ومرونة حيث كشف الدراسة أن هناك توجه واضح المعالم للتوجه الرقمي من خلال الأنظمة الالكترونية مثل موقع لنشتكي وهو موقع رسمي للبلدية هدفه توصيل انشغالات المواطنين بكل شفافية وتعزيز ثقتهم بالادارة وكذا تحسين الخدمة العمومية ومحاربة البيرقراطية من خلال تبسيط الاجراءات وتذليل الصعوبات عبر الاستعانة بوسائل تكنولوجية مبتكرة، رغم هذا إلا أنه لا تزال هناك استمرار لبعض الممارسات السلطوية التقليدية مثل تفويض الصلاحيات وضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار مما يشير إلى أن الرقمنة لم تصل إلى درجة التحول الشامل القادر على إعادة هيكلة موازين السلطة بشكل جذري.

في ضوء هذا يمكن القول أن الرقمنة تشكل فرصة حقيقية لتعزيز اللكفاءة التنظيمية وتحقيق الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة غير أن هذا ظل رهينا بصدى استعداد الهياكل الادارية وكذا الثقافة التنظيمية لتقبل هذا التحول وتكييف ليات السلطة معه وكذا يجب تهيأ المورد البشري لذلك من خلال الدورات التكوينية وتغيير ذهنياتهم لمواكبة التطور الرقمي بفعالية.

الخاتمـــة

الخاتمة:

انطلاقا من هدف الدراسة وهو قياس تأثير الرقمنة على السلطة التنظيمية في المؤسسة لبلدية البرواقية، وعلى ضوء ما سبق عرضه من تحليل البيانات الميدانية يمكن التأكيد على أن الرقمنة أصبحت ضرورة لابد منها في المؤسسات المعاصرة وليست مجرد خيار تنظيمي لما لها من دور بارز في إعادة تشكيل علاقات السلطة وآليات اتخاذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فلقد بينت الدراسة أن التحول نحو الادارة الالكترونية قد ساهم بالعفل في تحسين جوانب عدة من العمل التنظيمي مثل تسريع اتخاذ القرارات وتحسين وضوح السلطات، وتوفير آليات لتقليل النزاعات داخل المؤسسة غير أن هذا التأثير لم يكن شاملا حيث لا تزال هناك بعض المظاهر، من السلطة التقليدية والبيروقراطية خاصة فيما يتعلق بضعف ثقافة التفويض وتردد بعض الفاعلين في تسليم جزء من صلاحياتهم لصالح النظم الرقمية.

انطلاقا من هذه النتائج ترى الدراسة أن التحدي الحقيقي أمام المؤسسة لا يمكن في توفير البنية التكنولوجية فقط بل في إعادة بناء الثقافة التنظيمية على أسس تشجع الشفافية المشاركة المرونة وتفويض السلطات لضمان استفادة قصوى من مزايا الرقمنة وكذا تأهيل وتهيأت المورد البشري بهذا التحول من أحل تحقيق فعالية تنظيمية مستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ/ الكتب:

1/ إبراهيم لطفي طلعت، علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

2/ أحمد فرح أحمد، الرقمنة داخل المؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد 4، 2009.

3/ أسامة خيري، الرقابة وحماية السمتهلك، دار الراية للنششر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015،.

4/ السيعد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة للجودة الشاملة الهندرة، ادارة المعرفة، الادارة الالكترونية المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.

5/ أنتوني عيدنز، تر: فائز الضياغ، علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، ط4، بيروت، 2005.

6/ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الاجتماع السياسي)، دار مصطفى مشرفة الازراطية، الاسكندرية، 2007.

7/ صفية علية، آفاق النص الأدبي ضمن العولمة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1.

8/ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة للنشر، مصر، 1990، ط1.

9/ عبد الهادي جوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الاسكندرية.

10/ علي غربي، أهمية المفاهيم في البحث العلمي أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 1999.

11/ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحوكمة الالكترونية بين الواقع والطموح، ط1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2008.

12/ محمد عطاف عيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2016.

13/ نجلاء أحمدين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2013.

ثانيا: الأطروحات والرسائل العلمية

14/ آسيا مديتي، رانيا حجاجي، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة الجزائر، 2022/ 2023.

15/ بن دادي هشام، سعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021- 2022.

16/ فاطمة الزهراء عبدة، إلهام طيبي، دور الرقمنة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023- 2024.

17/ فاطمة يعقوب، فراح معطاء الله، اتجاهات عمال ورقلة نحو تطبيق نظام الرقمنة في ظل بعض المتغيرات الديمقراطية والتنظيمية، مذكرة ماستر، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2023- 2024.

18/ محمد منير حساني، زكريا قشار، عمراى بوليفة، الرقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020- 2021.

19/ معمر لولالة، عدنان العيد عزال، دور الرقمنة في تحسين خدمات المؤسسات العمومية، مذكرة شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2022- 2023.

20/ منير قراوي، أبو بكر مولة، دور الرقمنة في تحسين للأداء الاداري بالمؤسسات التعليمية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر، 2023- 2024.

21/ نوال الدين محلو، آثار الرقمنة على التسيير الاداري في المؤسسات العمومية والاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة الجزائر، 2021- 2022.

ثالثا: المجلات والمقالات

22/ بسام وزنابي (مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية: أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية)، العدد 02، ديسمبر 2024، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر.

23/ جميلة جنيدي، السلطة التنظيمية واشكالية ممارستها داخل المؤسسة، مجلة ..... للدراسات العلمية الأكاديمية، 8883- 2716، EISSN/ 7633 -2661 ISNN العدد 01، المجلد 05، الجزائر 2022.

24/ حفطاوي سمير، الحمزاوي (الباحث الاجتماعي الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تثمين رأس المال البشري بين الادارة الكلاسيكية والالكترونية)، العدد 12، ربيع 2016، قسم علم الاجتماع، جامعة خنشلة، الجزائر.

25/ خديجة قمار (مجلة المفكر: الرقمنة الادارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق) العدد 01، 2023، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر.

26/ سامية يتوجي (مجلة المعارف: أطر رقمنة الادارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013/ العدد 18، 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.

27/ غرابة الحاج (مجلة الباحث، ازدواجية السلطة في المستشفيات، المفهوم والاشكالية)، العدد 07، 2009- 2010، جامعة ورقلة.

28/ محمد رحماني، السلطة التنظيمية في الفكر السوسيولوجي، مجلة الحقيقة، العدد 42، أدرار 14- 02- 2018.

29/ مصطفى بوادي، دفاتر السياسة والقانون: صناعة بيئية رقمية في ظل عصرنة المرفقة العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، الصعوبات والآفاق)، العدد 17، 2017، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سعيدة، الحزائر.

30/ نور الدين عسلي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي: إسهام الرقمنة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاستشفائية، العدد 01، 2025، جامعة بوضياف، الجزائر.

31/ نوال زواوي (مجلة مدارات العلوم الاجتماعية: المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة) العدد 03، جانفي 2021، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة للجزائر.

رابعا: القانون

القانون رقم 11/ 10 المؤرخ في 22 جويلية 2011، المتعلق بقانون البلدية، المعدل والمتمم بالأمر 21/ 13 المؤرخ في 31 أوت 2021.

الملاحق

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

فرع علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

خطار فايزة

إشراف الأستاذ:

كلوشي مصطفى

بعد التحية والتقدير

في إطار البحث العلمي وبغية إنجاز الدراسة الميدانية يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان في إطار دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " أثار الرقمنة على السلطة التنظيمية " مع العلم أن كل المعلومات التي ستصرح لنا بها في هذه الاستمارة ستكون سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا جزيلا.

البيـــانـــــات الأوليـــة:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ 41-51 ☐ أكثر من 51 ☐
- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- نوع المنصب: .....
- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 ☐ أكثر من 16 ☐

المحور الأول: تأثير الرقابة على السلطة التنظيمية.

- هل توجد آليات واضحة للرقابة داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل هناك شفافية في تقارير الرقابة داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل يتم تطبيق نظام رقابي منتظم في مختلف الإدارات؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان نعم فيما يتمثل: .....
- هل السلطات داخل المؤسسة موزعة بشكل عادل وواضح؟ نعم ☐ لا ☐
- كيف تتخذ القرارات المهمة داخل التنظيم؟
- بشكل مركزية ☐
- مع مشاركة الموظفين ☐
- هل تؤدي الرقابة إلى تقليص نفوذ بعض القادة داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل تستجيب السلطة التنظيمية بشكل فعال لملاحظات وتوصيات الجهات الرقابية؟ نعم ☐ لا ☐
- ما رأيك الشخصي في مدى تأثير الرقابة على فاعلية السلطة؟ .....
.....
- هل ترى بأن الرقابة تحد من فاعلية السلطة أو تعززها؟ ولماذا .....
.....
- برأيك ما أهم أثر إيجابي للرقابة داخل المؤسسة؟ .....
.....

المحور الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على السلطة التنظيمية

- هل ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسين سرعة اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

- هل حسنت الإدارة الإلكترونية من المسائلة والشفافية في السلطة التنظيمية؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت نعم كيف ذلك .....

- .....

هل غيرت الإدارة الإلكترونية من نمط السيطرة الإدارية من سلطة مباشرة إلى رقابة إلكترونية قائمة على النتائج ؟ نعم ☐ لا ☐

- هل وفرت الإدارة الإلكترونية آليات للتقليل من النزاعات الناتجة من تداخل السلطات ؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت نعم فيما تتمثل .....

- هل جعلت الأنظمة الإلكترونية عملية التفويض فاعلية وموثوقة؟ نعم ☐ لا ☐

- هل أدت الإدارة الإلكترونية إلى إعادة هيكلة السلطة التنظيمية بناء على الكفاءة وليس المكانة الإدارية؟

نعم ☐ لا ☐

- هل أدت الأنظمة الإلكترونية إلى وضوح توزيع الصلاحيات بين الموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

- هل سهلت الإدارة الإلكترونية من مراقبة أداء الموظفين وتقييمهم دون تدخل مباشر من المديرين؟ نعم ☐ لا ☐

- هل الإدارة الإلكترونية ساهمت في تغيير القادة من متحكمين إلى موجهين؟ نعم ☐ لا ☐

- هل الإدارة الإلكترونية حدت من سلطة بعض المديرين التقليديين؟ نعم ☐ لا ☐

- هل قل اعتماد المؤسسة على التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا والفلسفة
التاريخ: 18/05/2025
الرقم: 459/ك ع ا ا /2025

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des Sciences Humaines et Sociales

تسهيل مهمة

الى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
لبلدية المسواتية

تتشرف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بالطلب من سيادتكم الترخيص بدخول مؤسستكم الموقرة.

للطالب(ة): ....فايزة..حطاب.....

المسجل(ة) بالسنة: 2025/2024

تخصص: ماستر2..تنظيم وعمل تحت رقم: 20203203673729

وذلك في اطار لإجراء بحث علمي ميداني

خلال المدة من: 18/06/2025 إلى: 25/06/2025

بمؤسسة: .....بلدية المسواتية.....

الرجاء تمكينه (ها) من الدخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما تسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

حرر بالمدية: 18/06/2025

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة
رئيس المجلس الشعبي البلدي

CS Scanné avec CamScanner