



كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

التسيير في ظل الرقمنة: التحولات والمآلات

دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بكلية العلوم الإجتماعية - جامعة مستغانم -

تحت إشراف:

- أ.د/ حاج بلهاري

من إعداد:

- بشكات أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	مداح بن عودة
مناقشا ومقرر	أستاذ التعليم العالي	بلعربي عبد القادر
مشرفا ومؤظرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د حاج بلهاري

السنة الدراسية: 2025/2024

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

التسيير في ظل الرقمنة: التحولات والمآلات

دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بكلية العلوم الإجتماعية - جامعة مستغانم -

تحت إشراف:

- أ.د/ حاج بلهوارى

من إعداد:

- بشكات أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر ب	مداح بن عودة
مناقشا ومقرر	أستاذ التعليم العالي	بلعربي عبد القادر
مشرفا ومؤظرا	أستاذ التعليم العالي	أ.د حاج بلهوارى

السنة الدراسية: 2025/2024



شكر وتقدير:



إن الشكر لله شكرا عظيما و الحمد لله حمدا كثيرا الذي أعانني
على إنجاز هذه الدراسة

إلى المشرف الفاضل "بلهوارى حاج"، أود أن أرفع إليك
أسمى آيات الشكر والتقدير على ما قدمته لي من علم ودعم لا
محدود، ستبقى رمزا أتفاخر به، وأسأل الله أن يديم عليك
الصحة والعافية

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير " للأستاذ عقبوبي المولود "
لمساعدته لي والذي لم يبخل علي بمعلوماته القيمة و أشكر
لجنة المناقشة و كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من
بعيد لإتمام هذا العمل.



الإهداء :

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات
لكنني فعلتها

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
بكل حب أهدي ثمرة نجاحي و تخرجني إلى من وصاني بهما
الله برًا و إحسانًا "والذي الكريمين"، أطال الله في عمرهما و
ألبسهما لباس الصحة و العافية
إلى إخوتي أدامكم الله ضلعًا ثابتًا لي .





فهرس المحتويات

II	شكر وتقدير:
III	الإهداء :
IV	فهرس المحتويات
VII	ملخص :
أ	مقدمة :
4	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
3	تمهيد:
4	1.الإشكالية:
6	2. الفرضيات :
6	3.أهداف الدراسة:
7	4.أهمية الدراسة :
7	5.أسباب إختيار الموضوع:
8	6.منهج الدراسة :
8	7.المدخل النظري للدراسة :
9	8.الدراسات السابقة:
13	9.مفاهيم الدراسة:
16	الخلاصة:
17	الفصل الثاني: التسيير: قراءة في المفهوم و التحولات
18	تمهيد:
19	1. مفهوم التسيير:
20	2. التسيير عند أكبر رواد المدرسة الكلاسيكية :
20	2.1: فريدريك تايلور والتسيير Frederick taylor (1856-1917):
21	2.2: هنري فايول والتسيير henri fayol:
24	3.2: ماكس فيبر والتسيير Max Weber:
26	3.التسيير: النزعة التسييرية الجديدة :

26.....	4.التسيير والإتصال:
27.....	5.إسهامات العلوم الإجتماعية في مجال التسيير :
28.....	6. التسيير بين العلم والفن:
29.....	7. أهمية التسيير:
30.....	خلاصة
31.....	الفصل الثالث : التسيير في ظل الرقمنة
32.....	تمهيد :
33.....	1. مفهوم الرقمنة:
34.....	2. إيجابيات الرقمنة:..
35.....	3. سلبيات الرقمنة :
37.....	4. أهداف الرقمنة :
37.....	5. أهمية الرقمنة:
38.....	6. أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:
40.....	7.نمط تسيير الإدارة في ظل الرقمنة :
40.....	8. الرقمنة وعقلنة السلوك التنظيمي :
41.....	9. تأثير الرقمنة على الإدارة :
41.....	10. سبل نجاح تطبيق الرقمنة في الإدارة :
42.....	خلاصة:
43.....	الفصل الرابع : خطاب رؤساء المصالح حول التسيير في ظل الرقمنة.
44.....	تمهيد:
45.....	1.التعريف بالجامعة:
45.....	2.الدراسة الإستطلاعية:
46.....	3.مجتمع البحث :
47.....	4.العينة:
48.....	5.التقنية المستعملة في الدراسة:
48.....	1.5 المقابلة :
48.....	2.5 الملاحظة بالمشاركة:

48.....	6.مجالات الدراسة:
49.....	7.ظروف إجراء المقابلة:
50.....	عرض وتحليل المقابلات:
69.....	مناقشة فرضيات الدراسة:
70.....	نتائج الدراسة المتوصل إليها :
71.....	الخاتمة.....
73.....	قائمة المصادر والمراجع.....
81.....	الملاحق.....

ملخص :

في ظل الثورة الرقمية و مخرجاتها ، لايمكننا التسيير كما كان في السابق فالدراسة الراهنة تهدف إلى التعرف على أهم التحولات التي طالت مفهوم و وظيفة التسيير في ظل الرقمنة و التركيز على الظاهرة التنظيمية بشكل عام .

ذلك أن الأشكال و الأنماط الجديدة للتسيير أصبحت حاليا مصدرا للهواجس و القلق لدى الفاعلين (المسييرين) . تأتي هذه المقاربة السوسيولوجية في سياق أسئلة ملحة بالنسبة للإداريين و المسؤولين من جهة و كذا بالنسبة للمشتغلين في حقل سوسيولوجيا العمل و التنظيم . و من أجل فهم و تحليل التحولات قد تم إختيار كلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس كميدان للدراسة ، و لتحقيق أهداف البحث تم إستخدام تقنية المقابلة التي تندرج ضمن المنهج الكيفي مع عينة من رؤساء المصالح بالإضافة إلى تقنية الملاحظة بالمشاركة

فكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن التسيير كمفهوم و وظيفة عرف تحولا كبيرا بفعل تأثير الثورة الرقمية لكن لا بد من الوقوف عند أشكال المقاومة التي وجدناها لدى القائمين بالتسيير و ذلك راجع إلى بقايا التسيير التقليدية التي لازالت تمثل أهم العقبات أمام رقمنة الفعل التسييري .

الكلمات المفتاحية : التسيير ، الرقمنة ، الإدارة ، التكيف ، burn out

Abstract:

The digital revolution has fundamentally disrupted traditional management paradigms, rendering conventional approaches increasingly inadequate. This study aims to explore the key changes that digitalization has brought to both the concept and the practice of management, with a particular focus on broader organizational dynamics.

Contemporary management models and practices have introduced new sources of uncertainty and concern among organizational actors, especially managers. This sociological inquiry responds to pressing questions faced by administrators, organizational leaders, and scholars in the field of work and organizational sociology. To investigate these issues, the research was conducted at the Faculty of Social Sciences, Abdelhamid Ibn Badis University of Mostaganem. The study employed qualitative methods, including interviews with department heads and participant observation, to gather in-depth insights. Findings reveal that both the meaning and function of management have been significantly reshaped by the digital transformation. However, the research also highlights notable resistance among managers, rooted in the persistence of traditional management practices. These enduring legacies present major barriers to the full digitalization of management processes.

Keywords:

Management, digitization, organization, adaptation, burn out.



مقدمة :

تعتبر حاليا الأعمال و الدراسات السوسيولوجية التي ربطت بين التسيير وبيئته الثقافية والإجتماعية من الميادين الهامة في بحوث سوسيولوجيا التنظيمات ، لكن تبقى طبيعة التسيير وتحولاته من المفاهيم الغائبة في مثل هذه الدراسات ، بل ولحد السنوات القليلة الماضية لم يكن مفهوم التسيير يشكل موضوعا رئيسيا في دراسات علم الاجتماع التنظيم .

إذ غالبا ما كان ينظر إليه على أنه عملية تقنية قياسا بتأثير المدرسة الكلاسيكية وبالتالي يبقى مفهوم التسيير موضوعا سوسيولوجيا بإمتهياز لأبد من إعادة دراسته ضمن إشكاليات التي أفرزها المحيط الرقمي .

أما اليوم وبفعل تعقد المنافسة الإقتصادية و التطورات التي أحدثتها تكنولوجيات الإتصال في أساليب العمل و التسيير ، وتزايد أهمية المعرفة في محيط ديناميكي شديد التحول .

وفي هذا السياق يعتبر من المهم البحث في واقع التسيير في ظل الرقمنة و الوقوف على التوترات الحاصلة بين البنية التنظيمية التقليدية و المنطق الرقمي الحديث ، و كذا إستراتيجيات الفاعلين في التكيف أو المقاومة ، فبعدما تم سابقا دراسة التسيير في ظل تجربة التصنيع بالجزائر وجب معرفة حال التسيير في ظل الرقمنة .

و في دراستنا حاولنا إبراز التحولات التي عرفها التسيير في زمن الثورة الرقمية ، وبذلك جاءت هذه الدراسة في جانبين ، جانب نظري و جانب ميداني ، حيث ينقسم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول :

الفصل الاول : هو الفصل المنهجي أو التمهيدي الذي يتناول إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، منهجية و تقسيمات الدراسة، المدخل النظري للدراسة ، الدراسات السابقة ، مفاهيم الدراسة ، صعوبات الدراسة .

الفصل الثاني : يتمحور حول متغير التسيير و يندرج تحت عنوان "التسيير: قراءة في المفهوم و التحولات " ، شمل مفهوم التسيير، والتسيير التقليدي عند أكبر رواد المدرسة الكلاسيكية كما تطرقنا إلى النزعة التسييرية الجديدة ، والإتصال و التسيير ، بالإضافة إلى

إسهامات العلوم الإجتماعية في مجال التسيير ، ومكانة التسيير بين العلم و الفن و أخيرا أهمية التسيير .

الفصل الثالث : والمعنون "بالتسيير في ظل الرقمنة " فقد أشرنا إلى مفهوم الرقمنة ، إيجابيات وسلبيات الرقمنة ، أهداف الرقمنة ، أهمية الرقمنة ، أسباب التغيير التنظيمي ، نمط تسيير الإدارة في ظل الرقمنة ، الرقمنة و عقلنة السلوك التنظيمي ، تأثير الرقمنة على الإدارة ، سبل نجاح تطبيق الرقمنة في الإدارة .

الفصل الرابع : والمعنون "بخطاب رؤساء المصالح حول التسيير في ظل الرقمنة " تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة ، الدراسة الإستطلاعية ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، التقنية المستعملة ، مجالات الدراسة ، ظروف إجراء المقابلة ، عرض و تحليل المقابلات ، مناقشة الفرضيات، و نتائج الدراسة المتوصل إليها.

الفصل الأول :
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة .

- تمهيد

- الإشكالية

- فرضيات الدراسة

- أهداف الدراسة

- أهمية الدراسة

- أسباب إختيار الموضوع

- منهجية و تقسيمات الدراسة

- المدخل النظري للدراسة

- الدراسات السابقة

- مفاهيم الدراسة

- صعوبات الدراسة

- خلاصة

تمهيد:

للوصول إلى نتائج دقيقة ومنظمة في البحث العلمي، من المهم أن نتبنى خطة بحث محكمة تبدأ بتحديد الإطار المنهجي المبني على إشكالية الدراسة، من خلال هذه الإشكالية يتم صياغة فرضيات مبدئية تمثل إجابات مؤقتة للأسئلة التي تطرحها الدراسة، وكذا إبراز أهمية البحث من خلال توضيح النتائج المتوقعة وتأثيرها على المجال المعني وتحديد أهداف الدراسة بشكل واضح والتطرق إلى أسباب إختيار الموضوع، كما لا يمكن إغفال دور الدراسات السابقة التي تدعم الموضوع وتساعد في تحديد الثغرات البحثية التي سيتناولها البحث الحالي بالإضافة إلى إختيار النظرية الأنسب التي توفر إطارا مرجعيا لتوجيه التحليل والنقاش في الدراسة.

1. الإشكالية:

يعيش العالم حالياً في عصر رقمي، يشهد تطورات هائلة في مجال تكنولوجيايات الإتصال. أبرز هذه التطورات التي ميزت الوقت الراهن هي السيوروة والديناميكية والسرعة التي عرفها المجال التكنولوجي والتي تخص بشكل كبير بمجال معالجة المعلومات ونقلها عبر الأنظمة الرقمية أو ما يطلق على هذه العملية بالرقمنة.

و عليه التحول و التوسع الذي أحدثته الثورة الرقمية فيما يتعلق بوظيفة التسيير قد غير و بشكل راديكالي هذه الوظيفة ، بإعتبار أن هذه الثورة أنتجت تقنيات جديدة تخص التسيير و الإدارة على حد سواء و عليه تحاول هذه الدراسة إستشراف التغييرات التي طالت مفهوم التسيير في ظل الثورة الرقمية .

ففي ظل هذه الرقمنة لايمكننا التسيير كما كان في السابق ، فهل التسيير حالياً مختلف لما كان عليه قديماً . فالرقمنة فرضت على المنظمات إعادة النظر في أنماط عملها التقليدية : في إتخاذ القرار و في تصوراتها للمهن ، و هذا ما يوحي ببداية شكل جديد من التسيير القائم على الثقافة ، التجديد من جهة و على أشكال جديدة للمسييرين .

أدت الرقمنة إلى ظهور أربعة ظواهر في عالم المؤسسة من ناحية :

خلق المؤسسات ، تنظيم العمل ، التسيير ، الوظائف

هذا التدفق الرقمي و المعلوماتي شمل و بنفس الدرجة مجموعة من المؤسسات الناشئة و كذا المؤسسات التقليدية ، وبشكل عام المؤسسة و تنظيمها تعرف تحولات جذرية و أمام هذه التحولات على المسييرين التكيف و إعادة النظر في قضايا التنظيم و التسيير وفق متطلبات المرحلة الراهنة .

مخرجات الثورة الرقمية طالت مختلف القطاعات و عليه كل المؤسسات مطالبة بالتكيف ، ففي داخل المؤسسة غيرت الثورة الرقمية كل من المهن و الإستعمالات و الأنماط الإقتصادية فتعميم المبادلات تزيد من إمكانيات القيام بالأشياء بطرق مغايرة و بنمط تسيير مغاير إذن نحن نعيش صدمات بالنسبة للمؤسسة و التي ستؤثر حتما على مفهوم التسيير و وظيفته و هذا الأخير مطالب بأن يتكيف مع هذه المستجدات .

وفي هذا السياق تبرز مجموعة من التحديات التي تشمل ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير مهارات العمال لمواكبة التحول الرقمي، ومع هذه التحديات ظهرت أيضا أشكال من المقاومة و الرفض من المسيرين الذين قد يشعرون بالتهديد مع هذا التغيير، أو يواجهون صعوبة في تبني التقنيات الحديثة، هذه المقاومة قد تكون نتيجة لتغيير طرق العمل التقليدية التي إعتادوا عليها ، مما يتطلب منهم التكيف مع هذا المنطق الجديد والتسيير الجديد في ظل هذا الواقع المتغير.

و لإشترطات بحثية وقع اختيارنا على مؤسسة جامعة عبد الحميد ابن باديس كميدان لهذه الدراسة التي تهدف إلى مقارنة موضوع التسيير في ظل الرقمنة " داخل كلية العلوم الإجتماعية " من خلال تمثلات و ممارسات رؤساء المصالح بصفتهم فاعلين مركزيين في المنظومة الإدارية .

كما إختارنا نظام البروغراس الذي تبنته وزارة الجامعة وفرضته كمعطي حداتي على الجامعات والعمل به، فإن هذا النظام قد أثار جدالا واسعا بين معارض ومؤيد لهذه التقنية ، ومن هنا فإن الدراسة تجد كل التبريرات السوسولوجية لمحاولة فهم تأثير نظام البروغراس على مفهوم التسيير و وظيفته داخل مؤسسة الجامعة .

وبناء على ماتقدم لم يكن هذا المجهود البحثي ليبقى لا مباليا أمام هذه التحولات التي طالت مفهوم التسيير وعليه فإن التساؤل المركزي لهذا البحث هو :

➤ كيف أثرت الرقمنة على مفهوم التسيير، وهل نستطيع أن نسير منظمة أو مؤسسة بالشكل التقليدي ؟

كما إرتأينا أن نطرح بعض الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في:

- هل غيرت هذه التقنيات الجديدة من وظيفة التسيير ؟
- ما هو الخطاب أو المنظور الذي يمنحه المسيرون لمسألة الرقمنة ؟
- هل ستتج الرقمنة أشكال تسييرية جديدة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية نضع الفرضيات التالية:

2. الفرضيات :

الفرضية الأولى :

➤ في السياق الحالي أصبحت الرقمنة ضرورة حتمية على الجميع القبول بها والتعاطي معها.

الفرضية الثانية :

➤ بالنظر إلى خصوصيات الرقمنة ومخرجاتها فإن رؤساء المصالح سينتجون أشكال من المقاومة والرفض .

3. أهداف الدراسة :

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك مقاومة و رفض من طرف المسيرين للرقمنة أو أنهم قد تكيفوا مع هذا المعطى الجديد.
- تشخيص تجربة الرقمنة في جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة حال التسيير في ظل الرقمنة والتعرف على تمثلات وآراء رؤساء المصالح في جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس حول تجربة الرقمنة.
- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهم التحديات التي تواجه رؤساء المصالح بفعل تطبيق التقنيات الرقمية في التسيير الإداري.
- الرقمنة كرهان في إدارة كلية العلوم الإجتماعية من مختلف مصالحها.
- الكشف عن نقاط قوة ونقاط ضعف هذه التجربة.
- قياس تأثير الرقمنة على الظاهرة التنظيمية بجامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس.

4. أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة تسليط الضوء على تأثير الرقمنة على التسيير الإداري بالنسبة لرؤساء المصالح في الجامعة.
- كما يعد موضوع التسيير من المواضيع المطروحة بقوة في الدراسات السوسولوجية، فالمتتبع للدراسات الأولى في علم الاجتماع سيرى كيف تناول الباحثون هذا المفهوم من رؤية مختلفة في سياقات مختلفة لكن بدخول الرقمنة والذي يعد متغير جديد فمن الضروري دراسة تجليات وشكليات هذا التأثير على مهنة التسيير .
- يكتسي موضوع الرقمنة أهمية كبيرة كونه ليس مجرد الانتقال من نظام تقليدي روتيني إلى نظام عصري حديث، يعتمد على تقنيات متطورة.
- تتعلق الأهمية العلمية بالدراسة الميدانية بالجامعة من خلال إستراتيجية المسطرة لرقمنة قطاع الجامعة وأثره على التسيير الإداري بالنسبة لرؤساء المصالح والوقوف على كل التطورات والتغيرات في الإجراءات الإدارية .

5. أسباب إختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:
- الرقمنة موضوع الساعة فالإقبال عليها أصبح أمرا حتميا في العصر الحالي.
- أصبحت الرقمنة جزءا لا يتجزأ من معظم العمليات في مختلف القطاعات مما يجعل دراسة هذا الموضوع أمرا ضروريا لفهم تأثيراته على التسيير .
- الرقمنة كعملية تثير جدال لدى مختلف الفاعلين من أساتذة، عمال، إداريين، طلبة، تطبيق بروغراس Progress نموذجا.
- موضوع التسيير في ظل الرقمنة يعاني من نقص في الدراسات المتخصصة في علم الاجتماع التنظيم والعمل مما يقدم مجالا مهما للبحث العلمي في هذا المجال.
- الميول الشخصي والرغبة في التعرف على خطابات وتمثلات القائمين على الرقمنة في الجامعة.
- نظرا لأن الموضوع حديث نسبيا.

- نحن اليوم أمام ظاهرة جديدة ، قد تخلق وضعية جديدة للعمال لهذا لا بد من دراسة تأثير الرقمنة على التسيير بالنسبة لرؤساء المصالح بصفتهم فاعليين مركزيين في المنظومة الإدارية.

بناء على هذه الأسباب فإننا نعتقد أنها تمثل تبريرا سوسيولوجيا لمثل هذه الدراسة ، خاصة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل .

6. منهج الدراسة :

لقد إعتدنا في دراستنا على **المنهج الكيفي**، والذي يعرف بأنه إجراء دراسات بحثية إعتادا على الملاحظات الميدانية والمقابلات للحصول على المعلومات دون اللجوء إلى الإستخدامات الإحصائية ويتطلب ذلك في أغلب الأحيان مشاركة أفراد المجتمع في الفعاليات البحثية التي يمارسها الباحث، لذلك تدعى البحوث النوعية أو الكيفية بالبحوث القائمة على الملاحظة بالمشاركة، ويختلف مقدار مشاركة الباحث مع أفراد الدراسة المستهدفين باختلاف طبيعة الدراسة.¹

7. المدخل النظري للدراسة :

➤ نظرية التفاعلية الرمزية:

تم إعتداد النظرية التفاعلية الرمزية بقيادة "هربرت بلومر **Herbert Blumer**" بإعتبار أن هذه الأخيرة جعلت من إشكالات التكيف، التفاعل، التأقلم... إلخ من الموضوعات إحدى مواضيعها الأساسية للبحث ، وعليه إرتأينا أن نعتمد طروحات هذه النظرية حتى نفهم مآلات التفاعل بين العمال (رؤساء المصالح) ومخرجات الثورة الرقمية.

تعد التفاعلية الرمزية **Symbolic interactionism** إحدى المنظورات السوسيولوجية الأساسية المعاصرة وينهض هذا المنظور على أسس فلسفية ونفسية، فقد تأثر هذا المنظور بالفلسفة البراجماتية (النفعية)، وتهتم التفاعلية الرمزية بتحليل الأنساق الإجتماعية الصغرى فهي تدرس الأفراد في المجتمع ومفهومهم عن المواقف والمعاني، والأدوار، وأنماط التفاعل، وغير

¹- زينب خلافة ، " البحوث الكيفية في العلوم الإنسانية الإستخدام - التصميم والمناهج -" ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2020، ص 106.

ذلك من الوحدات الإجتماعية الصغرى، وذلك على عكس المنظورات التي تهتم بتحليل الأنساق أو الوحدات الإجتماعية الكبرى مثل المنظور الوظيفي ومنظور الصراع.²

يوضح "هربرت بلومر **Herbert Blumer**" أن المراكز المعرفية الأساسية للتفاعلية الرمزية تتمثل في أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم، أي من خلال المعاني المتصلة بها، وهذه المعاني هي نتاج للتفاعل الإجتماعي في المجتمع الإنساني، وهي تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.³

8. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الرقمنة و موضوع التسيير من زوايا مختلفة وعلاقتهم بالعديد من المتغيرات، فالبحوث السابقة هي إلهام لا غنى عنها ومن أهم هذه الدراسات:

❖ **الدراسة الأولى : المعنونة "بمدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية - أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2017 .**

من إعداد الباحث "بوشارب أحمد"، إنطلق من التساؤل الإشكالي والمتمثل في: إلى أي مدى تستطيع الإدارة العمومية أن تستفيد من نظام الحكومة الإلكترونية في سعيها للرفع من مستوى نجاعتها؟

تناول أحمد بوشارب في دراسة موضوع النجاعة الحكومية بمعنى بمجرد توفر تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتوفر الأدوات والوسائل التقنية الحديثة سيحقق النجاعة تلقائياً في التسيير العمومي بالدرجة الأولى، تطرق الباحث أحمد بوشارب إلى مفهوم النجاعة من

² - طلعت إبراهيم لظفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 1999، ص119.

³ - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007، ص 28.

منظور مختلف المدارس الفكرية للتسيير، أما فيما يتعلق بتقييم النجاحة في المؤسسة فيتوقف على استعمال مؤشرات وينبغي أن تكون متوافقة مع إستراتيجيات المؤسسة وضمان أحسن تسيير لعملية التغيير الداخلي، كما يجب أن تعطي هذه المؤشرات جميع نشاطات التسيير ومختلف أدوات العمل وكذا شروط الجودة وكفاءات التسيير.

توصل الباحث إلى أن الإدارة الإلكترونية تحقق العديد من المزايا التي تساعد على الحد من الفساد الإداري وبالتالي تقليل السلبية على المجتمع وسلوكيات الأفراد، حيث أن إنتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال يمكن أن يساهم في توفير حلول ناجحة للكثير من مشاكل الإدارة العمومية، توصل أيضا الباحث أحمد بوشارب إلى إستنتاج مفاده أن التحول للحكومة الإلكترونية في الجزائر سوف يولد تحولا كبيرا في وسائل تنظيم وعمل الإدارات العمومية وتبسيط عملياتها لخدمة المواطنين بما في ذلك تنفيذ خدماتها عبر الانترنت.⁴

❖ **الدراسة الثانية : بعنوان "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة " ، 2020 .**

من إعداد الباحثان " سعيد الله رشيد" و"قاشي خالد" إنطلاقا من إشكالية: ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي - دراسة حالة جامعة بوضياف بالمسيلة؟ هدفت هذه الدراسة إلى متابعة الدوافع والأهداف التي تسعى جامعة المسيلة لتحقيقها من خلال رقمنة وثائق إدارتها مع محاولة تشخيص نقاط القوة والنقاط الواجب تطويرها بخصوص النظم والتطبيقات الرقمية التي تعتمدها الجامعة في مشروع الرقمنة تماشيا مع المواصفات العالمية.

توصلت نتائج هذه الدراسة عن دور تطبيق مودل Moodle في تحسين عملية التعليم والتواصل بين الطلبة والأساتذة، وعن الدور المهم الذي لعبته عملية تكوين وتدريب أساتذة الجامعة على منصة المودل مما يساهم في تطوير وتحسين عملية نشر المحاضرات على

⁴-ينظر ، بوشارب أحمد ، مدى نجاحة التسيير الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2015 . 2016.

المنصة المذكورة أعلاه بجميع كليات ومعاهد الجامعة بغية تسهيل التحصيل العلمي لطلبة الجامعة.⁵

❖ الدراسة الثالثة : بعنوان "الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر" ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2022 .

من إعداد الباحثة "بريزة بوزعيب"، إنطلقت من التساؤل الإشكالي والمتمثل في ماهي الرقمنة؟ وماهي الرقمنة في قطاع التعليم العالي؟ وما هي أهم الإسهامات المتخذة في سبيل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر؟

تناولت بريزة بوزعيب أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العليا وقد إستعرضت الدراسة الأبعاد المختلفة لتطبيق التكنولوجيا في الجامعة وكيفية تأثير الرقمنة على تحسين جودة التعليم وتسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية كما ناقشت أسس ومتطلبات تحقيق الرقمنة في الجامعات مشيرة إلى ضرورة توافر بنية تحتية قوية وتدريب مستمر للأساتذة والطلاب لضمان نجاح هذه التحولات، و توفير الدعم التقني اللازم لعملية الرقمنة لتعزيز استخدام الوسائل الرقمية في التسيير.⁶

❖ الدراسة الرابعة : "المعونة بالرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري" ، جامعة سطيف ، 2023 .

من إعداد الباحثان "آمال طواهرية" و"بن عمر عادل" إنطلاقا من التساؤل الإشكالي والمتمثل في: ما هو دور الرقمنة في تجسيد كفاءة وفعالية التسيير المالي والإداري؟

تناولا في دراستهما دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسات من خلال تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المالية والإدارية، وأكدت الدراسة على أن الرقمنة توفر أدوات مبتكرة تساهم في تسريع العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية ، مما يعزز الشفافية ويسهم في

⁵ - ينظر ، سعيد الله رشيد ، قاشي خالد ، " دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي .دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ." ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، المجلد 10 ، العدد 6 ، 2020 .

⁶ - ينظر ، بريزة بوزعيب ، " الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر " ، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية و التنمية الإدارية ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2022 .

اتخاذ قرارات أكثر دقة، كما سلطت الضوء على ضرورة تبني الرقمنة للتقليل من الفساد الإداري ومكافحته، وكذا مواكبة التطورات العالمية في مجال التسيير الإداري والمالي .

فمن بين أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ، أن هناك علاقة وثيقة بين الرقمنة و التسيير المالي و الإداري بالتالي لايمكن الإستغناء عن الرقمنة للتحويل من الإدارة التقليدية إلى نموذج التسيير العمومي الجديد كمقاربة إصلاحية للإدارة العمومية الجزائرية .⁷

➤ مكانة الدراسة الحالية وعلاقتها بالدراسات السابقة:

تمحورت الدراسة الحالية إلى معرفة حال التسيير في ظل الرقمنة بالنسبة لرؤساء المصالح في الجامعة ومعرفة الخطاب والتصور الذي يمنحه هؤلاء المسيريين اتجاه عملية الرقمنة والتركيز على أهم التحديات التي يواجهها رؤساء المصالح في الجامعة للتكيف مع هذا الوضع.

كما تسهم دراستنا الحالية إلى جانب الدراسات السابقة في تحديد مفهوم التسيير ، يعد هذا المفهوم قديما حيث تم تعريفه من قبل العديد من المدارس الفكرية السوسولوجية، وتحديد مفهوم الرقمنة والذي يعد مصطلح جديد، مثلما رأينا في دراسة الباحثة بريزة بوزعيب المعنونة بالرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، إذ ساعدتني هذه الدراسة في الفهم والتوضيح العميق لمفهوم الرقمنة.

من جهة أخرى وما يلاحظ أن الدراسات سابقة الذكر تناولت الرقمنة وأهميتها في المؤسسات التعليمية العليا وتأثيرها على تحسين جودة التعليم على غرار دراسة سعيد الله رشيد وقاشي خالد المعنونة بدور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي، بينما دراسة آمال طواهرية وعادل بن عمر تطرقا في دراستهما إلى العلاقة بين الرقمنة وكفاءة التسيير الإداري في المؤسسات، مما ساعدتني هذه الدراسة في تشكيل صورة واضحة في الذهن لفهم هذه العلاقة.

كما إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع الإطار للمفاهيم كمفهوم

⁷ - ينظر، طواهرية آمال ، بن عمر عادل ، " الرقمنة كآلية لتجسيد كفاءة و فعالية التسيير المالي و الإداري " ، مجلة الأبحاث القانونية و السياسية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2023 .

الرقمنة، وأخذ صورة توضح التسيير الإداري في ظل الرقمنة ، بالإضافة إلى إستيعاب الجانب النظري للرقمنة و التسيير و سهولة العثور على المراجع التي تخدم دراستنا .

9. مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات أمرا ضروريا لأي بحث أو دراسة، إذ أن من واجب الباحث عند صياغته للمشكلة تحديد المفاهيم التي يستخدمها وكلما كان تحديد المفاهيم دقيقا سهل على القراء إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها.

لا بد أن يحدد الباحث المعاني والمفاهيم التي تتناسب أو تتفق مع أهداف بحثه وإجراءاته ، وتعريف المصطلحات يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه.

إستنادا لموضوع الدراسة فإن المفاهيم تتمثل في:

تعريف الرقمنة:

تتنوع المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وفقا للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح وينظر "تيري كاني Terry kuny" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها مثل الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور الثابتة على شكل مقروء بواسطة الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bits) ، وتعتبر البيئات وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات مرتكن إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة" وذلك من وجهة نظر "تيري كاني" ، "Terry kuny" ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.⁸

⁸ - بريزة بوزعيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

الرقمنة مفهوم حديث إرتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، والذي نتج عنه التحول من إستخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف إلى إستخدام الأرقام في نقل هذه المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في هذا الميدان.⁹

تعريف التسيير:

هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.¹⁰

في تعريف التسيير ركز R. Soulier و Andreasson على الأدوار التقنية التي يقوم بها المسير والتي تتضمن التنظيم والرقابة عن طريق الأمر من أجل التشغيل المنسجم المنظم، في الوقت الذي ينهب Lassèque إلى أبعد وأوسع من ذلك في مهنة التسيير فيعتبره أحد علوم الفعل التي تستخدم طرق ومناهج العلوم بهدف قيادة وتسيير المنظمة.¹¹

تعريف الإدارة: الإدارة كمفهوم فقد عرفها جول وبروبرت بأنها عملية توجيه و إشراف و تنسيق، يمكن ممارستها بواسطة التخطيط و القيادة و اتخاذ القرارات و الإتصالات و العلاقات العامة ، اما جلاون فقد عرف الإدارة على أنها هي التي تختص بالانشطة الإدارية الحكومية .¹²

إن أصل كلمة إدارة لاتيني، وتعني من أجل الخدمة، حيث أن الإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ الإدارة دائما يأتي مقرونا

⁹ - علي حميدوش ، حميدة بوزيدة ، " إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات والعوائد" تجارب دولية - "دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 44.

¹⁰ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول التسيير و التنظيم و المنشأة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3، 2011، ص14 .

¹¹ - بن جيار زينب ، " تطور مفهوم العمل والتسيير وارتباطهما بالموارد البشرية "، مجلة آفاق لعلم الإجتماع، المجلد 8 ، العدد 15، 2018، ص 118.

¹² - عماد الحسينان ، ياسر الخزاعلة ، إدارة الشرطة الحديثة و تكنولوجيا الذكاء الإصطناعي ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، 2022 ، ص 42 .

بأحد الصفتين (عام) و (خاص)، فإذا ما قرن بالصفة الأولى (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح.¹³

تعريف التكيف:

يعتبر قدرة يستطيع من خلالها الفرد التأقلم مع بيئته الإجتماعية، وذلك باتخاذ وسائل توافقية يتمكن من خلالها أن يشبع حاجاته ليحقق توازن في بيئته الإجتماعية فلا يحس بالتوتر والضغط ويستطيع أن يتغلب على كل الصعوبات التي تعترض طريقه في الحياة.

يعرف أيضا بأنه عملية دينامية وظيفية ومستمرة يهدف فيها الفرد بالأساس على تحقيق الإنسجام بينه وبين نفسه أولا ثم بينه وبين البيئة التي ينتمي إليها.¹⁴

يمثل التكيف القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الإمكان، ويعد التكيف من الخطوات البدائية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المنظمة، فهي مقدمة لحالة تطمح إليها لإحداث النمو والتطور.¹⁵

التنظيم: هو تنسيق و تنظيم موارد المنظمة بشرية و مادية و تعبئتها و توجيهها للوصول الى الأهداف الموضوعة بطريقة متكاملة¹⁶

الإحترق الوظيفي : هو حالة من الإنهاك العاطفي و الفكري و الجسماني و التي تكون على شكل تعبيرات يستخدمها الفرد تجاه عمله كإستجابات للضغوط و العلاقات التنظيمية المزمنة ،

¹³ - محمد القدومي، محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص15.

¹⁴ - فرطقي أحلام، عزيزون صالح، " القدرة على التكيف مع النظام الإستثنائي لدى الطالب الجامعي في ظل أزمة كورونا" ، les cahiers du LAPSI ، المجلد 20 ، العدد 1 ، 2023 ، ص 28 .

¹⁵ - حكمت رشيد سلطان، د.محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2022، ص370 .

¹⁶ - مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 21.

وتتمثل هذه الحالة في إحساس الفرد بأن مصادره العاطفية مستنزفة ويميله لتقويم ذاته سلبيا وإحساسه بتدني كفاءته في العمل و فقدان إلتزامه الشخصي في علاقات العمل،بالإضافة لفقدانه العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين داخل المنظمة و خارجها .¹⁷

كما لابد أن نتوقف عند الصعوبات التي واجهت الدراسة بشقيها النظري و الميداني و التي يمكن أن نجملها كما يلي :

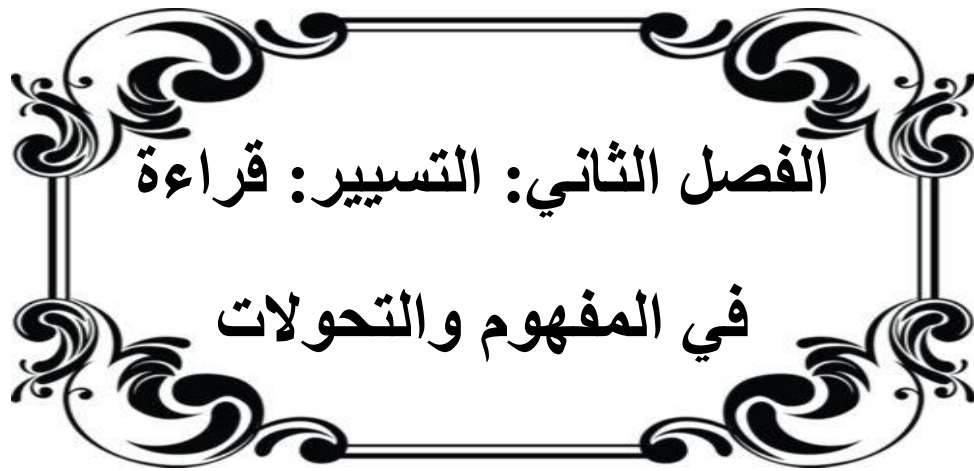
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع الرقمنة نظرا لحدثة الموضوع خاصة في مجال علم الإجتماع التنظيم و العمل .

- رفض بعض المبحوثين التجاوب مع متطلبات الدراسة لإعتبارات مهنية و إدارية .

الخلاصة:

يعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة وإتباع الخطوات الأساسية المتعلقة به والتي تعد من العناصر الجوهرية التي تشكل الأساس القوي للعمل العلمي المنظم، فهي تساهم في توفير بنية منهجية دقيقة مما يساعد على تحقيق أهداف البحث بكفاءة ويضمن تنفيذ العمل بشكل علمي.

¹⁷- وليد محمد عبد الحليم محمد عاشور، " الإحتراق الوظيفي و تأثيره على الأمن الاجتماعي للعاملين "، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2020 ، ص 63 .



الفصل الثاني: التسيير: قراءة
في المفهوم والتحويلات

تمهيد:

المفاهيم الكبرى التي كانت تعتبر محصنة ضد أي شك و تحدي باتت اليوم تفقد محتواها و مضمونها الأصلي فمفهوم الرأسمال الذي ربطه كارل ماركس بالصناعات الإستخراجية و الثقيلة و المناجم و الأرض ، لم يعد يتبع النماذج التقليدية ولكن أضحى عن فضاء و بثاث إلكترونية تنقل علم.

فالتسيير اليوم على غرار هذه المفاهيم لم يعد كما كان عليه في السابق وهذه الدراسة محاولة سوسيولوجية لمقاربة هذه التحولات التي طالت هذا المفهوم.

إذن سنتناول في هذا الفصل :

- مفهوم التسيير .
- التسيير عند أكبر رواد المدرسة الكلاسيكية .
- النزعة التسييرية الجديدة .
- التسيير و الإتصال .
- إسهامات العلوم الإجتماعية في مجال التسيير .
- التسيير بين العلم و الفن .
- أهمية التسيير .

1. مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف الموجودة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة بالتوفيق بين مختلف الموارد ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية.

حيث عرف الكلاسيكي تايلور (Taylor): بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة القرارية من أبرز روادها سيمون (H.Simon) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات إتخاذ القرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عمليات التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.¹⁸

حسب ماتس mattis فإن التسيير هو النظام الذي يدخل الأهداف الشاملة والمصلحة الشخصية، وهذا بإختيار طرق التنظيم وأساليب التسيير التي تسمح بالتحام كل فرد من المؤسسة بالعمل¹⁹

¹⁸ - إيهاب محسن حمود الحبيشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم وتقنيات التربية البدنية والرياضة ، معهد التربية البدنية والرياضة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2018 . 2019 ، ص 122-123.

¹⁹ - إفروجن غنية ، التسيير الإداري و علاقته بالأداء الرياضي النخبوي دراسة متحورة حول البعد القانوني التشريعي حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة، معهد التربية البدنية والرياضة، جامعة الجزائر ، 2007 . 2008 ، ص 49 .

لمقاربة مفهوم التسيير علينا أن نعود إلى التراث السوسيولوجي وما جاءت به سوسيولوجيا التنظيمات من نظريات، إتجاهات، ومفاهيم حول مفهوم التسيير ، وتمثل المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس التي عالجت وبشكل عميق مفاهيم الإدارة ، التسيير ، التنظيم وسنحاول القيام بعرض تاريخي لتطور مفهوم التسيير منذ المدرسة الكلاسيكية وصولاً إلى عصر الثورة الرقمية .

2. التسيير عند أكبر رواد المدرسة الكلاسيكية :

1.2 فريدريك تايلور والتسيير Frederick taylor (1856-1917):

فريدريك تايلور من رجال الفكر الإداري ، ويعد من مؤسسي الإدارة العلمية و قد عرف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق و أرخص التكاليف²⁰.

من أولى الدراسات التي أجريت على التسيير وأشهرها، تلك التي قام بها فريدريك تايلور (1856-1917)، والتي كانت نتيجتها ظهور المدرسة العلمية في التسيير، لقد كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءة المؤسسة و ربح العامل، كما كان يهدف من خلال طريقته في تنظيم العمل إلى تخفي صعوبات العمل في الصناعة لهدف الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل. وقد أتى تايلور بأربعة مبادئ وهي:

1- تنمية علم حقيقي للعمل.

2- الإختيار العلمي والتنمية المتطورة لليد العاملة.

3- الجمع بين علم العمل والأفراد المختارين والمتكونين.

4- التعاون الدائم المتعمق بين الإدارة والعمال.

تمت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملاً، يقوم كل واحد منهم بنقل 12,5 طناً من الحديد خلال فترة العمل إلا أنه لاحظ أنهم يسرفون من حركاتهم التي يؤديها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضياع الجهد والوقت والإنتاج.

²⁰- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال أساسياتها ، ومفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة ، دار العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط1 ، 2022 ، ص40 .

لقد إختار تايلور لتنفيذ خطته عاملا هولنديا مهاجرا طموحا أطلق عليه اسم "سميث"، واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الأجر اليومي. كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذافيرها، فكان أن نقل هذا العامل 47,5 طنا من الحديد خلال فترة العمل، كما أدت النتيجة إلى إنخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75000 دولار في السنة ، لقد أتى تايلور بأشياء جديدة في عصره، حيث دعا إلى القيام بدراسة علمية للعمل وتنظيمه واختيار العمال وتكوينهم إلا أن من مآخذة إستعماله الإنسان كآلة، متناسيا عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس.²¹

كان صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية متأثرا بكل من العلوم الفيزيائية والكيميائية، والهندسة في سعيه لعقلنة العمل في المصنع، وبفضل ملاحظة المهام داخل المصنع ودراستها، إنتقاء العمال وتدريبهم، الفصل بين التصور والتنفيذ ونظام ربط الأجور بالمردودية، ظن تايلور وأتباعه الكثيرون أنه كان بمقدورهم حل المشاكل المتصلة بالإنتاج حلا نهائيا. كما ظنوا أن نظامهم، يمكن العمال من الحصول على أجور أعلى، والمؤسسات على أرباح أكثر، قد مهد الطريق للتقدم الإقتصادي والإجتماعي ، أدى هذا النظام كما نعرف دورا على غاية من الأهمية في إنتشار تصور ميكانيكي وطاقوي للتسيير لازال قائما إلى يومنا هذا النظام أول محاولة لعقلنة العمل داخل المؤسسة.²²

2.2: هنري فايول والتسيير henri fayol :

لقد إستخلص فايول من خلال تجاربه الخاصة مجموعة من القواعد المرشدة للسلوك الإداري أطلق عليها "مبادئ" وقد أكد فايول على أن هذه المبادئ يجب أن لا تتصف بالجمود،

²¹ - بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران ، ط2 ، 2004 ، ص ص 15-16.

²² - جان فرنسوا شانلا، العلوم الإجتماعية وإدارة الأعمال دعوة من أجل اعتماد أنثربولوجيا شاملة ، ترجمة د. هناد، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004 ، ص 48 .

كما أنها أعطيت على سبيل المثال لا الحصر وقد ذكر فايول في كتابه المبادئ الأربعة عشر التالية:²³

تقسيم العمل: يعتبر فايول أن التخصص يحقق مزيداً من الدقة و الإتقان و السرعة في أداء المهامات و بالتالي تحقيق الإنتاجية الفضلى ، و يشبه فايول التنظيم المؤسسي بتنظيم الجسم الإنساني الذي يتولى كل عضو فيه القيادة بمهمة معينة ، في حين تتكامل الأعضاء فيما بينها لتشكيل السلوك العام .

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** السلطة هي ممارسة الرئيس حق إصدار الأوامر و التوجيهات للمرؤسين وطاعتهم له ، و يرى "فايول" أن هذه السلطة تعد بمثابة أداة الرئيس التي تمكنه من القيام بالمسؤوليات و هي سلطة مستمدة من المركز و المسؤوليات و تطبيقها من قبل الآخرين ، و هي بالضرورة مختلفة عن السلطة الشخصية للرئيس الناجمة عن سماته و صفاته و قدراته الذاتية .²⁴

- **مبدأ النظام والتأديب:** يعني الإلتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام

- **مبدأ وحدة الأمر:** هذا يعني أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و التوجيهات و يرفع له التقارير.²⁵

- **مبدأ وحدة التوجيه:** يد واحدة و خطة عمل واحدة بمعنى مسؤول واحد يدير مجموعة من الفعاليات لتحقيق نفس الأهداف و على الإدارة أن تبذل مجهوداً للتنسيق بين كل المصالح من أجل ذلك.

²³ - زهير بو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2011، ص 75 .

²⁴ - أحمد بن عيسى ، المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2019 ، ص ص 13 . 14 .

²⁵ - عمر مصطفى علي عثمان ، "مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضياء " ، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2018 ، ص 17 .

- إخضاع الإهتمامات الفردية للاهتمامات العامة : إن إهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا تظغى على إهتمامات المنظمة .²⁶
- المكافأة والتعويض: أي يجب أن تكون المكافأة على مبدأ العدالة محققة الرضا و الراحة للعاملين و لأصحاب العمل .
- مبدأ المركزية: عبارة عن تركيز السلطة في مستوى إداري عال .
- مبدأ تدرج السلطة : تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل على شكل هرم وظيفي.
- مبدأ الترتيب والنظام: بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ووضع الأدوات و الآلات في الأماكن المناسبة لها .
- مبدأ المساواة: عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين حيث يجب أن يكون العدل هو أساس التعامل معهم .²⁷
- إستقرار العاملين: أي شعور العاملين بالراحة والإستقرار في عملهم وكذلك الإطمئنان على مستقبلهم والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر .
- مبدأ المبادرة: أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين .
- مبدأ روح التعاون: تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي .

ومن أهم ما كتب فايول "عناصر الإدارة" أو ما يسمى بنظرية "التقسيمات الإدارية" واعتبرها فايول وظائف الإدارة ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:

²⁶ - عبد الكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2017، ص ص 57 . 58 .

²⁷ - رضا قجة ، يوسف جغلولي ، "المدلولات المفاهيمية و الأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي" ، مجلة تاريخ العلوم ، المجلد 4 ، العدد 7، 2017 ، ص 99 .

- **التخطيط:** ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب أن يتبع خطوات العمل.
- **التنظيم:** إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.
- **إصدار الأوامر:** إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- **التنسيق:** لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة والتخطيط، التنظيم، التوجيه ماهي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.
- **الرقابة:** عملية الكشف إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.²⁸

3.2 : ماكس فيبر والتسيير Max Weber:

يعد ماكس فيبر ركيزة أساسية في سوسيولوجيا التنظيمات ، فبتحليله العميق للظاهرة البيروقراطية وضع حجر الأساس لفهمنا للتسيير ليس فقط كإطار إداري بل كبنية إجتماعية تنظيمية متكاملة

رأى "ماكس فيبر" أن البيروقراطية هي أفضل الطرق العقلانية للسيطرة ، والرقابة على العاملين لذلك قام بتنظيم المناصب الإدارية وفق تدرج هرمي يضمن تقسيم العمل وفق تسلسل واضح ومحدد للمسؤوليات و الواجبات و وفق هذا التقسيم تخضع الإدارات الدنيا لرقابة وإشراف الإدارات التي تعلوها في التوزيع و الهيكل الإداري، ويؤكد هذا الإتجاه على ضرورة أن يفصل العامل بين عمله الرسمي وحياته الشخصية ، وعلى العامل أن يكرس ويطوع أهدافه وطموحاته الشخصية لتحقيق أهداف العمل ، وحسب النظرية البيروقراطية فإن الوظيفة المكلف بها العامل هي كل حياته العملية ، وشاغله الرئيسي ، ويتم إختيار الموظفين لتقلد تلك الوظائف وفق

²⁸- مصطفى نمر دعمس ، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص32 . 33 .

مؤهلاتهم الفنية ويتم ترقيتهم حسب الأقدمية في شغل الوظيفة ، أو حسب ما يحق له الموظف من تقدم مهني في مسيرته الوظيفية ²⁹

إعتقد "ماكس فيبر" أن البيروقراطية هي أعظم إختراع إجتماعي توصل إليه الإنسان و أن التنظيم البيروقراطي يعد أكثر الأشكال التنظيمية التي إبتدعها الإنسان حتى اليوم كفاءة ، وذلك لأن التنظيم البيروقراطي بالنسبة إليه يتميز عن بقية أشكال التنظيم الأخرى بالتفوق من الناحية التقنية ³⁰

يقول فيبر : "بمجرد أن تتأسس البيروقراطية بالكامل فإنها تصبح من بين تلك البنى الإجتماعية التي يستصعب تدميرها فهي وسيلة تحويل العمل الإجتماعي إلى عمل منظم عقلانيا " ³¹

وعليه يري فيبر أن التسيير الفعال للأشخاص والأشياء يستلزم تبني البيروقراطية ، فشرعية النمط البيروقراطي في التسيير تستمد شرعيتها من إجماع جماعي على أن جميع الإجراءات و الحقوق ، والواجبات التي تحددها مبنية على أسس متفق عليها ومقبولة لدى كافة أعضاء التنظيم

فما يمكن إستخلاصه من مقارنة المدرسة الكلاسيكية هو النزعة التقنية لمفهوم التسيير واختزالها فقط في دائرة ضيقة تخص الإنتاج و الإنتاجية متجاهلة بذلك كل ما هو إنساني و إجتماعي .

بعد العرض التاريخي لمفهوم التسيير التقليدي لدى أكبر رواد المدرسة الكلاسيكية سنحاول دائما في هذا الفصل معرفة أهم التحولات التي عرفها هذا المفهوم في السياق الراهن .

²⁹ - محمد حسن أبو قطة ، إدارة المؤسسات التربوية : نظريات وإتجاهات مؤثرة ، مكتبة الفرقان ، طنطا ، جمهورية مصر العربية ، ط1 ، 2025 ، ص 108 .

³⁰ - علي عليوة ، " محاولة في الإتجاهات السوسيولوجية للتنظيم : النظرية الكلاسيكية للتنظيم "كارل

ماركس ، ماكس فيبر ، روبرت ميشلز " ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، مجلد 1 ، العدد 13 ، 2019 ، ص 59 .

³¹ - عبد القادر مرزاق ، الإستعارة في علم إجتماع ماكس فيبر وزيغمونت باومان ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، بيروت ، ط1 ، 2022 ، ص 188 .

3.التسيير: النزعة التسييرية الجديدة :

عرف مفهوم التسيير تطورات كبيرة حتى أصبح صورة أخرى من صور صعود العقلانية في العالم الغربي (ماكس فيبر) حيث يقول بيتر دروكر: "لقد كان ظهور إدارة الأعمال بمثابة حدث عظيم في التاريخ الاجتماعي، ذلك أن التسيير بوصفه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة إنما هو مرآة تعكس روح العصر، إن مقارنة التسيير التي نهدف إليها من خلال هذه الورقة البحثية يجب أن تكون متعددة التخصصات ففي هذا السياق يقول ليموج: "إن ما نطالب به ليس القضاء على التخصص وإنما القضاء على الحواجز التي يضعها كل تخصص أمام غيره من التخصصات وتعاونها من علم الاجتماع إقتصاد فلسفة إقتصاد"³².

يشير ليموج إلى أن التخصصات الأكاديمية لا ينبغي أن تعمل بمعزل عن بعضها البعض بل يجب أن تكون هناك تفاعلات وتعاون بين هذه التخصصات لتحقيق نتائج أفضل وأعمق في فهم القضايا المعقدة فمن خلال تكامل هذه العلوم يمكن الوصول إلى مقارنة أكثر شمولية وواقعية بدلا من التعامل مع كل مشكلة في إطار تخصص واحد فقط.

4.التسيير والإتصال:

إن المسيرين مطالبون بمواجهة التحديات التي يطرحها العالم اليوم، لأن الوجود والبقاء يكونان سيرورة أو عملية تكيف مستمرة، لاسيما وأنه مع بداية سنوات التسعينات برز منطق الكفاءة والقدرة كاستجابة لمتطلبات العولمة، غير أنه لتطوير هذه الكفاءات والقدرات التي تعتبر المؤسسة بحاجة إليها، لا بد أن يكون الفاعلين الاجتماعيين في مستوى معرفة وفهم أدوات تطوير إقتصاد المؤسسة وتحسين فعاليتها، وضرورة تقوية قنوات الإتصال.

لا نتحدث في هذا المجال عن الإتصال "كأداة" وإنما بإعتباره سيرورة متواصلة للتفاعل بين الفاعلين والسلوكات المختلفة من هنا لا يمكن فصل الإتصال عن التسيير، فالفعل التسييري لا يمكن تصوره كمجموعة الإجراءات والقرارات... وإنما التفاعل الذي يربط ويجمع

³² - بتصرف ، حاج بلهاري ، " التسيير، تكنولوجيات الإتصال والعلوم الاجتماعية مساهمة سوسيولوجية في الحدود والأدوار " ، المجلة الدولية الإتصال الاجتماعي ، المجلد 10 ، العدد 2 ، 2023 ، ص 39.

الفاعلين بمعنى العلاقات الإجتماعية، حيث أنه من الصعب تصور الإتصال على أساس البعد التقني أو الأدوات ولكن من حيث أهمية هذا العامل في تسيير الموارد البشرية.³³

5. إسهامات العلوم الإجتماعية في مجال التسيير :

بالعودة إلى الدراسات السوسولوجية حول التسيير، نجد غيابا واضحا للأبعاد الإنسانية والإجتماعية في الممارسات الإدارية الواقعية ، فالمسير وطرق التسيير العقلانية تفتقر إلى عناصر جوهرية مما يجعل من الصعب إعتبار المؤسسات كيانات إجتماعية بحق إن ما تقترحه العقلانية (تايلور، فورد ، فيبر، فايول...) من معان مفادها أن التسيير عالم جاد وعقلانية صارمة فالواقع المعاش يكشف عن صورة أخرى هذا التباين يدفعنا أن نتساءل لماذا يرفض عالم التسيير الرسمي أن يترك مجالا لهذه الجوانب الإجتماعية في حياة الأفراد ؟

الكثير من العلماء يعتقد أن وجود مدير جيد كفيلا بحل كافة المشاكل ، بينما المؤسسات الجيدة حسب ميشال كروزيه "هي التي تمتلك فرقا قوية وأفراد أكثر إندفاعية فالقائد حينها يجب أن يكون قادرا على فهم واستعمال قوة المجموعة والأفراد، من هنا تتضح محورية الأبعاد والجوانب الإجتماعية، الأمر الذي يجعل تدريس العلوم الإجتماعية بمعاهد التسيير حتمية ولا بد أن تتجاوز الطابع التقني/ميكانيكي لمهمة التسيير إلى الإفتاح على العلوم الإجتماعية بمختلف مشاربهاوما ذكره ميشال كروزيه خير دليل على مركزية العلوم الإجتماعية و الإنسانية في التسيير إذ قال أن المديرين في سعيهم لإتخاذ قرارات حاسمة غالبا ما يختارون ركوب الطائرة عوضا عن إستخدام البريد الإلكتروني ، مما يشير إلى أن التسيير في جوهره لم يتغير كثيرا على مدى قرن فالمواضيع تتبدل لكن أسلوب إتخاذ القرار لايزال بشريا بحتا فالقرار ليس للحواسيب ."³⁴

³³- ليلي بوظمين ، " الإتصال وثقافة المؤسسة " ، مجلة الأحياء ، المجلد 11 ، العدد 13 ، 2009 ، ص 485 .

³⁴- بتصرف ، حاج بلهوارى، مرجع سبق ذكره، ص 41 . 42

6. التسيير بين العلم والفن:

إن مسألة التسيير ليست علما ولا تقنية ما وإنما تعتبر فنا. فن صياغة التلاؤم بين عدة عوامل وفي نفس الوقت. ذلك أن تسيير ورشة عمل ما يتطلب الأخذ بعين الإعتبار لعدة ظروف، منها ما هو تقني وما هو تشريعي وما هو إنساني، ولكل منها منطقتها الخاص الذي يكون جد مختلفا عن الآخر إذ يتطلب التسيير من المسير أن يحقق الإستخدام الأحسن للقوى العاملة من أجل بلوغ أعلى درجات الفعالية في العمل.³⁵

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العلمية التي لا غنى عنها.³⁶

يمكن القول أن الإدارة علم و فن يعني أنها تتطلب فهما عميقا للمبادئ النظرية بمعنى العلم ، و التطبيق العلمي بمعنى الفن للتحكم في الموارد و توجيهها لتحقيق الأهداف المحددة .

³⁵- العياشي عنصر، " تسيير الكفاءات الإتصال والقيادة في المؤسسة " ، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية ، دفاتر المركز، رقم 12-2005، ص ص34 . 35.

³⁶- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2014 ،

7. أهمية التسيير:

تتمثل أهمية التسيير فيما يلي:

- التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية للمحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- التسيير يتحمل مسؤولية إحداث التغيير والإستقرار.
- التسيير يهتم بالنظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، الرقابة، إضافة إلى التغيرات التكنولوجية الإقتصادية والإجتماعية الأمر الذي يزيد من أهمية التنظيم، التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.³⁷
- التغيرات الإجتماعية والإقتصادية التي تستدعي تغييرا في الأساليب والطرق للتعامل مع تلك المتغيرات بكفاءة عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للتأقلم الإيجابي مع تلك المتغيرات.
- الثورة التقنية والإتصالية بين المنظمات والشعوب بما يتطلب إدارة قادرة على الإستجابة والتواكب مع المستجدات وتتطلب القدرة على التنبؤ المستقبلي بما تتوجه إليه تلك التقنيات وربما توجيهها في مسارات معينة لتحقيق ثورة حقيقية يمكن إستثمارها والإستفادة منها.³⁸
- تدريب الأفراد لزيادة كفاءة الأداء تساهم عملية التسيير بشكل كبير في تدريب الأفراد على الأسس والمبادئ الإدارية لزيادة كفاءاتهم في الأداء مما يوفر فرص أكبر لإحتلال مراكز إدارية

³⁷ -منير نوري، التسيير العلمي والإتصالات الإدارية المفاهيم والتطبيقات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2015، ص 23.


³⁸ - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سبق ذكره، ص 21.

أعلى ذات قدرات وكفاءات عالية على حل المشاكل وكذا العمل على مواكبة التغييرات التكنولوجية في تطوير كوادرها البشرية فنيا وتكنولوجيا.³⁹

الخلاصة:

إن التسيير يعد من أحد أهم المواضيع التي أثريت سوسيولوجيا، لكن في العصر الحديث وفي زمن التحولات أصبح هذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا من ذي قبل خاصة في ظل التحولات الإجتماعية، الإقتصادية، والتكنولوجية التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة ، هذا التغيير جعل التسيير يتجاوز حدود التنظيم الكلاسيكي ليشمل تفاعلات أوسع مع البيئة الإجتماعية والثقافية مما يطرح تحديات جديدة في فهم وتطبيق هذا المفهوم من خلال هذا العمل نهدف إلى إستكشاف أبرز الرؤى السوسيولوجية الذي تناولت التسيير منذ الثورة الصناعية، مع التركيز على تعميق الفهم للمفاهيم والإشكاليات التي أثارها هذا الموضوع، والعمل على تحليل السياق العام الذي طرحت فيه الأسئلة المتعلقة بالتسيير خاصة في ظل التغييرات الجذرية الذي أحدثها التحول الرقمي.

³⁹ -حواشي أمال، تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيومهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب الأغواط ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الجزائر 2، 2015 . 2016، ص63 .



الفصل الثالث :
التسيير في ظل الرقمنة

تمهيد :

بعد إستعراضنا للرحلة التاريخية لمفهوم التسيير و أبرز التحولات التي طرأت عليه وصولاً إلى النزعات الإدارية المعاصرة سننتقل الآن إلى محور دراستنا الأساسي ، إذ سنسلط الضوء على الرقمنة كقوة دافعة للتحويل مستعرضين ماهيتها و أبعادها المختلفة من إيجابيات و سلبيات لننتعمق في الكيفية التي أثرت بها هذه الثورة الرقمية على مفهوم و وظيفة التسيير، فهذا المعطى الجديد سيحدث تغيير لا محالة في أساليب التسيير و يشكل أفقا و مآلات جديدة للنظمت في عصرنا الحالي ، بالتالي سنتناول في هذا الفصل :

- مفهوم الرقمنة .
- مزايا الرقمنة .
- سلبيات الرقمنة .
- أهداف الرقمنة .
- أهمية الرقمنة .
- أسباب التغيير والتطوير التنظيمي .
- نمط تسيير الإدارة في ظل الرقمنة .
- الرقمنة و عقلنة السلوك التنظيمي .
- تأثير الرقمنة على الإدارة .
- سبل نجاح تطبيق الرقمنة في الإدارة .

1. مفهوم الرقمنة:

عرف الأستاذ الدكتور "فتحي عبد الهادي" الرقمنة 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 النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية، والإيضاحيات والخرائط، إلخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي، وفي الإتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي عمل المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة "عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية".⁴⁰

تعد الرقمنة في المتعارف عليه عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق المدونة على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي إلى الشكل الآلي المكتوب بواسطة الحاسوب وفق النظام الرقمي الذي يخصه ويقدمه للقارئ أو الباحث الذي له حاجة به.

والرقمنة هي تحويل البيانات المختلفة إلى شكل رقمي في مجال الحاسبات الآلية لمعالجتها حاسوبياً.

وهي في مجال الإتصالات تحويل الإشارات الإخبارية والإتصالية إلى إشارات رقمية خاصة.

والرقمنة كما عرفها المعجم الموسوعي للمعلومات والتوثيق "هي عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية من خلال وثيقة أو أي شيء مادي بواسطة إشارات رقمية إلكترونية خاصة".⁴¹

ويقابل الرقمنة: "لفظ التحويل الرقمي" بالإنجليزية Digitizing وهو عملية تمثيل الأجسام، الصور، الملفات، أو الإشارات التماثلية باستخدام مجموعة متقطعة مكونة من نقاط

⁴⁰ - نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2013، ص 18.

⁴¹ - بشير إبرير، " اللغة العربية ومتغيرات الرقمنة " ، مجلة المجمع الجزائري للغة العربية ، المجلد 19، العدد 1، 2023، ص 13.

منفصلة و يتم إستخدام هذا المصطلح عند تحويل المعلومات المرئية أو المسموعة مثل النص أو الصور و الأصوات إلى رمز ثنائي فالمعلومات الرقمية أسهل في التخزين والوصول والإرسال وتستخدم الرقمنة بواسطة عدد من الأجهزة الالكترونية الإستهلاكية.⁴²

الرقمنة هي العملية التي بمقتضاها ، تحويل البيانات إلى شكل رقمي ، لمعالجتها بواسطة الحاسوب ، و عادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع ، و الصور إلى إشارات ثنائية بإستخدام أحد أجهزة المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على شاشة الحاسوب .⁴³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي المادي إلى شكل رقمي تتم معالجته بواسطة الحاسوب .

2. إيجابيات الرقمنة:

تقدم الرقمنة العديد من الإيجابيات التي تسهم بفعالية في تحقيق التسيير الجيد في الإدارة ومن بين هذه الإيجابيات :

- الحفظ والتخزين: حيث توفر الرقمنة مساحات كبيرة للتخزين وتحفظ المعلومة والوثيقة من التلف والضرر.
- الإقتسام أو المشاركة: حيث تسمح الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة ونفس المعلومة من قبل مئات الأشخاص في ذات الوقت.
- سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام.
- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.
- الربح المادي من خلال تقديم الخدمة بأقل تكلفة.

⁴² - سليم مزهود ، " مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي، وأهمية اكتساب مهاراته " ، مجلة بيليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات ، المجلد 2 ، العدد 8 ، 2020 ، ص 133.

⁴³ - مسفرة بنت دخيل الله الخنعمي ، "مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للإستراتيجيات المتبعة "، مجلة المعلومات العلمية و التقنية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، 2011 ، ص ص 23 . 24 .

- إختصار الوقت، وتوفير الجهد.
- إستبدال مركزية القرار باللامركزية.
- زيادة الإتقان والدقة بالتوازي مع السرعة في الإنجاز.
- تحقيق الكفاءة في الأداء.
- تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية والتعقيدات الإدارية.
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بكافة الأنشطة الحكومية، ماعدا تلك التي تتطلب بطبيعتها السرية التامة كالمعلومات المتعلقة بالأمن والمخابرات والدفاع.
- القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية والمؤسسات الرسمية، وذلك عن طريق إستخدام الشبكة الإلكترونية.
- الإستمرارية وسهولة التكيف مع كل الظروف والإحتياجات.
- الشمولية والفعالية: حيث يستفيد المجتمع بكافة شرائحه من التحول الرقمي.⁴⁴

3. سلبيات الرقمنة :

إن إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العمل الإداري بالجزائر أصبح مؤكد من خلال المشاريع الإلكترونية التي سعت الجزائر إلى تنفيذها في مختلف القطاعات، لكن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تعترضه مجموعة من المعوقات والتي نحاول الوقوف عليها من خلال النقاط التالية:

- ضعف البنية التحتية لمشروع الإدارة الإلكترونية، كذلك تدهور واقع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مثل تذبذب في تدفق الأنترنت، إضافة إلى عدم توافر الآلات والأدوات التكنولوجية الحديثة اللازمة للإدارة الإلكترونية.
- إضافة إلى معوقات تتعلق بالجانب البشري والتي ترتبط بذهنية وأداء العامل البشري وتشمل مايلي:

⁴⁴- فحيمة إيمان ، بن بختي عبد الحكيم ، " رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية - المتطلبات والتحديات " ، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2022 ، ص 288 .

- غياب الدورات التكوينية التي تحفز العنصر البشري وتساعد على التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
- إنعدام أو ضعف الوعي بأهمية تطبيق التكنولوجيا في الجانب الإداري.
- إشكاليات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تبني عملية الإدارة الإلكترونية.⁴⁵
- بعد ثورة المعلومات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهميته و أولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية والتجسس إحدى هذه المجالات ومن الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني كما سبق وذكرنا هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات و وثائق و أرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص، أو الشركات، أو الإدارات أو حتى الدول.⁴⁶
- السرعة الكبيرة لتقادم أجهزة الحواسيب مما يؤدي في معظم الحالات إلى تغييرات كبيرة في الأنظمة القائمة، حيث يتطلب ذلك موارد مالية وفترة زمنية كبيرة الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إجراء تقييم صحيح أو دراسة حقيقية للجدوى أو غير ذلك من القرارات الهامة.⁴⁷
- المقاومة الثقافية و التردد في التبنى إذ تواجه بعض الجهات ، خاصة في المناطق الريفية ، صعوبات في قبول التكنولوجيا الرقمية نتيجة للمقاومة الثقافية أو نقص الوعي بأهميتها ، هذا التردد يبطئ من وتيرة التحول الرقمي و يحد من إنتشاره .⁴⁸

⁴⁵-إلياس سي ناصر ، " أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات والإتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر"،
المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلد 10، العدد 1، 2021، ص 229.

⁴⁶ -قاشي علال ، " إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية " ، المجلة الأكاديمية
للبحوث القانونية والسياسية ، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص 40.

⁴⁷- لعربي محمد ، " دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات " ، مجلد
الإقتصاد الجديد ، المجلد 1 ، العدد 10، 2014، ص 67.

⁴⁸- بن أحمد فاطمة الزهراء ، بن أحمد نادية ، " التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات . دراسة
حالة. "، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2025 ، ص 507 .

على الرغم من فوائد الرقمنة العديدة إلا أنها أيضا تحمل عدة سلبيات تؤثر بشكل كبير على التسيير الإداري و كفاءته .

4. أهداف الرقمنة :

لماذا نرقمن؟ هذا السؤال يستدعي تحديد الأهداف التي نسعى إليها من وراء عملية الرقمنة وهي عدة أهداف تتوزع على المستويات التالية:

- **الحفظ:** حيث أن الوسائط الرقمية تعد أقل عرضة للتلف والضرر، مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة أخطار.
- **التخزين:** أما بخصوص التخزين فإن قرص مضغوط يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص رقمي DVD إذا الرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.
- **الإقتسام:** من خلال الشبكات وخصوصا شبكة الأنترنت سمحت الرقمنة بالإطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
- **سرعة الإسترجاع وسهولة الإستخدام:** تتميز النظم الرقمية بسرعة كبيرة في الإسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد المكتبية والوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء إسترجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.⁴⁹

5. أهمية الرقمنة:

إن الرقمنة كمعطى جديد في عالم التسيير لها أهمية بالغة نذكر منها :

1. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
2. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
3. إستيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الإنتظار في صفوف طويلة.

⁴⁹ - مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع وتطلعات المستقبل ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 . 2006 ، ص 82-83.

4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.

5. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.

6. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.

7. إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي و إستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والإستفادة منها في أي وقت كان.⁵⁰

نستخلص من هذه النقاط أن للرقمنة عدة مزايا تساهم في تحسين كفاءة التسيير و تجعله أكثر مرونة فعلى سبيل المثال إستبدال الأرشيف الورقي بالأرشيف الإلكتروني يساهم في ربح الوقت و الجهد كما ، تتيح الرقمنة سهولة الوصول إلى المعلومات و الإحتفاظ بها .

6. أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب مايلي :

أصبح التطور التكنولوجي سريعا جدا فمنذ ثلاثين عاما كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتب الرسمية ومع بداية التسعينات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واخفت الآلة الكاتبة.

منذ عشر سنوات كانت الأنترنت (الشبكة الدولية) محدودة الإستخدام والآن أصبحت تشكل جزءا من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والإتصالات، وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم ومن ناحية الجودة و من ناحية الحجم وإستهلاك الطاقة وغير ذلك.⁵¹

⁵⁰-عبد السلام عبد اللاوي ، " أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر " ، مجلة صوت القانون ، المجلد 4 ، العدد 7 ، 2017 ، ص 63.

⁵¹ -أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن ، ط2، 7 سبتمبر 2020 ، ص26.

إختراق التكنولوجيا الذي يأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينها وبين بيئتها والسيطرة عليها أو على جزء منها لصالحها.⁵²

تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامات الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الإقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الإجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.⁵³

وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والإتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات وهذا ما نتج عنه تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، و الأنظمة الخبيرة) و تغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)، ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة و أساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.⁵⁴

التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته، فقد إنعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات المبرمجة عوضا عن الإنسان و لعل هذا ما جعل هيربرت سايمون ودراكر وديفزو وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.⁵⁵

⁵²- د. ضيف أحمد ، " تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على إدارة التغيير دراسة ميدانية بملبنة "ترافل". الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية ، المجلد 1، العدد 4 ، 2017 ، ص133.

⁵³ - ضيف أحمد، نفس المرجع، ص132.

⁵⁴- علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" - وحدة الأغواط ، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012 . 2013 ، ص 23 .

⁵⁵- شاكرا جار الله الخشائي، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 323 .

7. نمط تسيير الإدارة في ظل الرقمنة :

إن عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والذكية ستدعم بشكل كبير عملية الشفافية و الحد من البيروقراطية وهذا عندما يتم تحميل السياسات و التشريعات الرسمية على شبكة الأنترنت فإنه يكون من الأسهل على المحللين والجمهور العام في جميع أنحاء البلاد تقييم و مناقشة القرارات الحكومية ، وهذا الأمر بدوره يرتقي إلى مستوى الشفافية الحكومية ويخول الجميع للوصول إلى المعلومات بحرية تامة و يمنع الفساد بشكل فعال حيث يستطيع المواطن الحصول على الخدمات في أي وقت خلال 24 ساعة يوميا من دون تدخل من جانب الموظفين وفي هذه الحالة لا مجال لدفع الرشوة أو العمولة المباشرة إلى الموظفين و المسؤولين⁵⁶

8. الرقمنة وعقلنة السلوك التنظيمي :

إن الرقمنة ستجبر العمال على الإلتزام والانضباط في العمل والإبتعاد عن أي سلوك قد يؤثر على دخلهم الشهري أو على علاقتهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها، ففي النمط التقليدي للإدارة كان بعض الأفراد يستغلون مناصبهم ونفوذهم لتنفيذ بعض المخالفات القانونية والإدارية، أصبحوا اليوم أمام نمط جديد لا يعترف بالعلاقات الشخصية ولا بالقرابة ، خاصة وأن المنصات الرقمية تسجل جميع المعلومات بدقة متناهية بحيث تظل أي مخالفة موثقة بتاريخها وتوقيتها وهوية مرتكبها ، وهو ما يدفع الموظفين والمتعاملين معها على الإلتزام بقواعد العمل تجنباً للمخالفات التي قد تؤثر على مسارهم المهني خاصة في ظل نظام الرقابة الإلكترونية، ما عجزت عنه القوانين المركزية الصارمة في ترشيد السلوك التنظيمي لعقود قد تحققه الرقمنة بسرعة لتصبح ثقافة الانضباط و الإلتزام جزءا لا يتجزأ من المجتمع ، وهي في النهاية سلوك حضاري يجب تثمينه والعمل على تحقيقه بصورة مثالية، غالبا ماتواجه تغييرات الإدارة و التسيير مقاومة تنظيمية ، وهو ما أكدته دراسات سوسولوجية التنظيم والعمل فرغم الرفض الأولي من بعض الأفراد المستفدين من وضعيات معينة ، يصبح التكيف مع هذه التغييرات

⁵⁶ حميد خبال ، شول بن شهرة ، " الإدارة المتكاملة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و الذكية الأسباب و الدوافع " ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 ، ص 239 . 240 .

ضرورة حتمية في النهاية ، لهذا نجد للرقمنة أهمية كبيرة في عقلنة وترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية.⁵⁷

9. تأثير الرقمنة على الإدارة :

مما لا شك فيه أن الرقمنة أثرت و بشكل كبير على مختلف الإدارات للكثير من المنظمات سواء كانت إجتماعية أو ثقافية أو إقتصادية ومن أبرز هذه الآثار هو إنتقال الإدارة من منظومة مستقلة إلى منظومة شبكة متاحة للجميع فالمعالجة وقواعد البيانات الموزعة جعلت تكنولوجيا المعلومات تتجه نحو المزيد من الإنتشار و اللامركزية وبالتالي الإستفادة أكثر من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الإتصال و التبادل الرقمي الإلكتروني للمعطيات والمعلومات إضافة إلى أن نظام الإدارة التقليدي تحول إلى نظام إداري ذكي إذ أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية أن تستخدم منظومات وتقنيات محوسبة تتيح معالجة المعلومات بشكل بسيط ودقيق ومنظم وعلاوة على ماسبق فالرقمنة تقدم أنظمة معالجة تحليلية فورية للإدارة الإلكترونية من أجل الحصول على تقارير معلوماتية متنوعة و فورية ، فالقدرة على إستدعاء المعطيات والدخول للبيانات المتغيرة بإستمرار أصبح متاحا في ظل الرقمنة بدل ما كان في السابق و الذي كانت تتم فيه المعالجة بالدفعات بطريقة تقليدية بطيئة⁵⁸

10. سبل نجاح تطبيق الرقمنة في الإدارة :

يهدف تطبيق الرقمنة إلى في المنظمات إلى تحقيق فوائد ومكتسبات على المستويين التنظيمي والإداري لمصالح وأجهزة المنظمة بمختلف أنواعها وتدعم قدرتها للوصول إلى أهدافها، وفيما يلي بعض المقترحات التي قد تيسر تطبيق الرقمنة في المنظمة :

– وضع خطط عمل لتقليص الفجوة الإلكترونية داخل كل إدارة.

⁵⁷ – بتصرف ، بسام وزناجي، " أهمية الرقمنة في ترشيد وعقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والإجتماعية ، مجلد 9 ، العدد 2، 2024، ص ص 383-384.

⁵⁸ – عايدي جمال ، "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين" ، دراسات إقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 1 ، 2022 ، ص 567 .

- توضيح خطط الإدارة الإلكترونية وأهدافها للموظفين للإسهام في سرعة تطبيقها من قبلهم.
- إعادة هندسة العمليات الإدارية بمعنى دمج أو إلغاء بعض الإدارات و الأقسام لكي تلائم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تطوير إستراتيجية تنمية المعلومات لأجل التحول لأقتصاد المعلومات والمعرفة
- توفير الوظائف التقنية للقضاء على قلة الكوادر المؤهلة.
- توفير المعلومات و الأنظمة على الموقع الإلكتروني.
- السرعة في طرح التشريعات الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
- تطوير برامج حماية أمن البيانات و المعلومات وسريتها.⁵⁹

خلاصة:

قد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرقمنة التي تمثل التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة معتمدة على التكنولوجيا الحديثة، والتطرق إلى أثر هذه الأخيرة على التحولات التنظيمية و التسيير.

وكأي ظاهرة لها سلبيات وإيجابيات فإن الرقمنة تحمل في طياتها فوائد كبيرة مثل تسريع العمليات الإدارية، ومواكبة التطورات الحاصلة، وريح الوقت وتقليل الجهد مما يعود هذا بالفائدة على المؤسسة، كما أنها لا تخلو من التحديات كوجود مقاومة ورفض من طرف المسيرين.

⁵⁹ - عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)" ، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية الإدارية ، الحجم 1 ، العدد 2 ، 2017 ، ص ص 233 . 234 .

الفصل الرابع :
خطاب رؤساء المصالح
حول التسيير في ظل الرقمنة

تمهيد:

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى معرفة حال التسيير في ظل الرقمنة و الوقوف على أهم التحولات التي عرفها هذا الأخير .

قمنا بإجراء دراسة ميدانية تعتمد على أسس علمية و موضوعية و التي تعد الركيزة الأساسية لتقييم صحة الفرضيات المطروحة و ذلك من خلال تحليل خطابات المبحوثين لمعرفة مدى توافق النتائج مع التوقعات مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة ، و يضم هذا الفصل :

- التعريف بميدان الدراسة .
- الدراسة الإستطلاعية .
- مجتمع البحث .
- عينة البحث .
- التقنية المستعملة في الدراسة .
- مجالات الدراسة .
- ظروف إجراء المقابلة .
- تحليل المقابلات .
- مناقشة فرضيات الدراسة .
- نتائج الدراسة .

1. التعريف بالجامعة:

تم إنشاء جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس في عام 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 7 جويلية 1998. في السابق، وبالضبط في عام 1969، تم تأسيس المعهد التكنولوجي للزراعة ITA كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في مستغانم، وهو معهد معروف بتكوينه وتدريبه للمهندسين في مجال الزراعة التطبيقية ثم، في عام 1978، تم تأسيس المركز الجامعي، والذي كان يقوم بالتكوين في الدراسات العليا في الجذع المشترك في علم الأحياء، ولعلوم التمريض وكذلك في الكيمياء، في عام 1984 إعادة هيكلة جديدة ليتحول من جديد الى معاهد كما يلي معهد العلوم الأساسية، معهد التربية البدنية، ومعهد البيولوجيا ومعهد الكيمياء الصناعية. وفي عام 1992 يعود من جديد إلى مركز جامعي. منذ عام 1998، شهدت جامعة مستغانم توسعا سريعا في بنيتها التحتية وقدرتها الاستيعابية، فضلا عن نمو في عدد موظفيها وطلابها ولقد سمحت الجهود التي يبذلها قادتها ومديروها ومعلموها للجامعة بنجاح اجتياز سلسلة من الخطوات النوعية التي جعلت من مستغانم مركزا أكاديميا حقيقيا يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية من البلاد.⁶⁰

2. الدراسة الإستطلاعية:

البحث الميداني الذي خصصنا له كلية العلوم الإجتماعية كميدان للدراسة وذلك من خلال مختلف مصالحها وإدارتها وتجهيزاتها التقنية، بالتالي قسم هذا الفصل إلى 3 مراحل:

المرحلة الأولى: تتمثل في دراسة إستطلاعية سمحت لنا بالوقوف لمعرفة عدد المصالح التي تشتغل بالرقمنة في كلية العلوم الإجتماعية كوسيلة في التسيير والتنظيم، كما سمحت لنا هذه المرحلة لمعينة ما يواجه رؤساء المصالح من شكاوي عديدة لا منتهية وطبور كبيرة جدا للطلبة أمام المكتب ينقلون مشاكلهم وإنشغالاتهم حول نظام البروغراس، وكذا خلال حصة الإشراف مع الأستاذ لاحظت أن معظم المشاكل التي يواجهها الطلبة تتعلق بشكل مباشر بالرقمنة، حيث عبر العديد منهم عن معاناتهم من خلال تقديم شكاوي وملاحظات للأستاذ بشأن التحديات التي يواجهونها في الوصول إلى المعلومات أو التفاعل مع الأنظمة الإلكترونية المستخدمة، وبصفتي

⁶⁰ - <https://www.univ-mosta.dz> ، تاريخ الإطلاع 2 مارس 2025 ، على الساعة 13:41 .

طالبة عايشت شخصيا مشكلة تتعلق بالرقمنة، وخاصة في نظام البروغراس وهو ما دفعني لإختيار هذا الموضوع.

المرحلة الثانية: تمثلت المرحلة الثانية من الدراسة الإستطلاعية في تحديد مجموعة من المصالح والجهات المحددة التي تعتمد على تقنية "البروغراس" وكذلك على التقنيات الحديثة في مجال التسيير الإداري، حيث لاحظنا إرتفاع عدد الطعون المقدمة من قبل الطلبة على مستوى رؤساء الأقسام في الكلية وهو ما يعكس وجود مشكلة قد تكون مرتبطة إما بعوامل بشرية أو تقنية وبناءا على ذلك، كان من الضروري التعمق في تحليل هذه الظاهرة من خلال فهم ما إذا كانت المشكلة ناتجة عن قصور في الجانب البشري مثل ضعف التواصل أو سوء إدارة العمليات، أو إذا كانت تعود إلى العوامل التقنية مثل وجود خلل في الأنظمة الإلكترونية أو عدم توافقها مع إحتياجات الطلبة، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى لإستكشاف وتحليل هذه الديناميكيات من منظور سوسيولوجي وهذا ما يبرر إختيارنا النابع عن نظرة سوسيولوجية ثاقبة وليس إختيار إعتباطي.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إنجاز أسئلة المقابلة وقد إستغرقت حوالي أسبوع، حيث تم فيها الحرص على توجيهات الأستاذ المشرف وتعديل ما يلزم تعديله بعدها تم وضع دليل المقابلة في صيغته النهائية، ثم التوجه إلى رؤساء المصالح لمقابلتهم بعد تحديد موعد المقابلة، وعند إنهاء جميع المقابلات قمنا بالتحليل.

3. مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع بحث الدراسة الحالية إجمالاً في طبقة المسيرين أو فئة المسيرين من إطارات ، رؤساء المصالح ... لكن لإشتراطات بحثية إختارنا فقط فئة سوسيومهنية (رؤساء المصالح)⁶¹ بإعتبارها فاعلة في مجال التنظيم و التسيير و شاهدة عن تحولات التسيير في ظل الثورة الرقمية ، هذا من جهة ، و من جهة ثانية بإعتبارها طبقة منتجة لخطاب جديد حول مفهوم و وظيفة التسيير .

⁶¹ - ينظر إلى الملحق رقم 2 .

4. العينة:

هي مجموعة جزئية يختارها الباحث العلمي من مجتمع البحث، بحيث تعبر عنه وتحمل نفس خصائصه ويكون الهدف من إختيارها الحصول على بيانات ومعلومات ترتبط بمجتمع الدراسة.

كما يمكن تعريف عينة البحث بأنها جزء من أجزاء المجتمع الذي يقوم الباحث العلمي بإجراء الدراسة عليه، ومن خلال طرق إختيار العينة في البحث العلمي يختار الباحث العينة عبر عدة خطوات ليستطيع تمثيل مجتمع الدراسة بالشكل الدقيق.⁶²

تمثل نوع العينة في العينة القصدية والتي تعني إختيارا كيفيا من قبل الباحث للمبحوثين إستنادا إلى أهداف بحثه ولا يتم إختيار المبحوثين من خلال الجدول العشوائي أو عن طريق القرعة فهي بهذه الحالة لا تعطي الفرص المتكافئة لكل وحدة إجتماعية لأن تكون ضمنها مثال ذلك إذا أراد أحد الباحثين دراسة المواقف السياسية لجمهور في حالة تظاهرة فإنه يتعذر عليه الحصول على قائمة أسمائهم وسحب عينة منها بل يمكن أن يستعيز عن ذلك بالذهاب إلى قادة المظاهرة لكي يتصل بهم لأن الجمهور إنتخب هؤلاء لكي يقودهم في تظاهراتهم هذه، فتجمع المعلومات منهم وتعمم على الجمهور المتظاهر.⁶³

وبالتالي إقتصرت عينة الدراسة على رؤساء المصالح في كلية العلوم الإجتماعية بجامعة مستغانم ويرجع هذا الإختيار إلى كون أن هذه الحالة تعد من النقاط المركزية المحورية في الجامعة، وكذا بناءا على دورهم في إدارة العمليات الأكاديمية والإدارية داخل الكلية مما يجعلهم معنيين بشكل مباشر بتطبيق أساليب التسيير الحديثة بما في ذلك الرقمنة .

⁶² -تمارا نجى داوود، مقدمة في أساليب ومناهج البحث العلمي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2024، ص 139.

⁶³ - آمال صالح عبد الرحيم ، عدنان أحمد مسلم ، دليل الباحث في البحث الإجتماعي ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط1، 2011، ص80.

5. التقنية المستعملة في الدراسة:

1.5 المقابلة: أداة وأسلوب ،المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة، موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها أو التعقيب عليها وتكون المقابلة عادة وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث، وقد ظهرت وسائل أخرى للمقابلة مثل الإتصال عبر الهاتف أو عبر الأنترنت، أو عبر وسائل الإتصال الحديثة المناسبة وقد يكون أسلوب المقابلة المتبع في البحث الكمي هو مكمل للأسلوب الإستبيان.⁶⁴

2.5 الملاحظة بالمشاركة:

وهي تعني إشتراك أو مشاركة الباحث في حياة المجموعة التي يتم ملاحظتها، ويعيش نفس حياتهم، والقاعدة هنا هي عدم إفصاح الباحث عن شخصيته حتى يظل سلوك المجموعة تلقائياً طبيعياً غير متصنع، وقد يفصح الباحث عن شخصيته ويبدلي للمجموعة بأهداف بحثه، ومع مرور الوقت يألفه أعضاء المجموعة بما يسهل له قيامه بعملية الملاحظة.⁶⁵

6. مجالات الدراسة:

المجال المكاني: هو الإطار الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية والذي طبقنا عليه أدوات بحثنا والمتمثل في إدارة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

المجال الزمني: يشمل المدة التي إستغرقتها دراسة الجانب المنهجي، النظري والتطبيقي من شهر نوفمبر 2024 إلى شهر ماي 2025 .

⁶⁴ - عامر إبراهيم قنديلجي ، منهجية البحث العلمي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 239.

⁶⁵ - مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2004، ص159.

المجال البشري: ويشمل رؤساء المصالح من الجنس الذكري والأنثوي تتراوح أعمارهم من 38 سنة إلى 56 سنة.⁶⁶

7. ظروف إجراء المقابلة:

قمنا بإجراء إحدى عشر مقابلة البحث المتكونة من رؤساء المصالح في إدارة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم في مختلف الأوقات في الفترة الصباحية من 9:30 إلى غاية 12:00 وفي الفترة المسائية من 13:30 إلى 15:30 وتراوحت مدة المقابلة من نصف ساعة إلى غاية ساعة، واجهت صعوبة مع بعض المبحوثين لإجراء المقابلة إذ قمنا بإقناعهم بشدة وإصرار حتى وافقوا، وبعض المبحوثين كانت إجاباتهم محدودة للغاية، حيث لم يقدموا تفاصيل كافية أو معلومات شاملة حول الموضوع المطلوب بينما بعض المبحوثين وجهوني للتواصل مع رؤساء مصالح آخرين لإجراء المقابلة والحصول على المعلومات المطلوبة، بالنسبة للغة المستعملة هي اللغة العربية إلا البعض إجاباتهم كانت بكلمات فرنسية وخطاباتهم بالدارجة، وأغلبية العمال لم يقبلوا إستعمال المسجل الصوتي لذا إكتفينا بالكتابة.

8. يحتوي دليل المقابلة على البيانات الشخصية وثلاث محاور.

تشمل البيانات الشخصية: الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المصلحة.

المحور الأول: المعنون بتصورات المسيرين حول الرقمنة.

المحور الثاني: إستراتيجيات تكيف المسيرين مع الرقمنة.

المحور الثالث: نظام بروغراس كنموذج للتسيير الحديث.⁶⁷

⁶⁶ - ينظر إلى الملحق رقم 2 .

⁶⁷ - ينظر إلى الملحق رقم 1 .

عرض وتحليل المقابلات:

المحور الأول: تصورات المسيرين حول الرقمنة.

1/ تمثلات رؤساء المصالح حول تحول الإدارة نحو الرقمنة :

من خلال المعطيات والمعلومات التي جمعناها في الميدان نلاحظ أن المبحوثين يرون بأن الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية وعملية إيجابية تساهم في السير الحسن للكلية، حسب إجابات المبحوثين.

يصرح المبحوث:

"الرقمنة حاجة ملحة بزاف، أصلا في الرقمنة نعتمدوا على توثيق ملفات الأساتذة والإداريين من خلال الماسح الضوئي كل الملفات أصبحت رقمية، أي موظف يدخل من حسابه يطلع على ملفه على أرضية بروغراس، وينجم يدوموندي شهادة العمل كان عندنا بريد شخصي ودروك بريد مهني، وبالرقمنة نقدر من الدار نخدم خدمتي، يعني الرقمنة حاجة ضرورية".
مقابلة رقم 1.

الترجمة:

" الرقمنة أمر جيد، فمن خلالها نعتمد على توثيق ملفات الأساتذة والإداريين من خلال الماسح الضوئي، فجميع الملفات أصبحت الآن مرقمنة وبإمكان أي موظف الولوج إلى حسابه الخاص والإطلاع على ملفه الشخصي عبر منصة البروغراس، وبإستطاعته أيضا طلب شهادة العمل من خلال هذه المنصة، في السابق كان لدينا بريد إلكتروني شخصي بينما الآن أصبح لدينا بريد مهني، وبفضل الرقمنة أستطيع إكمال عملي في المنزل، يعني أنا أرى أن الرقمنة أمر ضروري".

من خلال تأويلنا و تحليلنا لخطاب المبحوث نلاحظ أن الرقمنة تشكل قيمة إضافية إلى عملهم وخطوة ضرورية وحتمية بإعتبار أنه وظف مفردة "الرقمنة حاجة ضرورية"، يمكن تحليل هذا التصريح على أنه تعبير عن الوعي المتزايد بأهمية التكنولوجيا ، فهذه الأخيرة أحدثت تحولا جوهريا في عملية التسيير وإدارة العمليات الإدارية وذلك بقوله أنهم في السابق

كان لديهم بريد إلكتروني شخصي، بينما الآن أصبح لديهم بريد إلكتروني مهني مما يتضح لنا أن التواصل بينهم أصبح سهلا مما كان عليه في السابق و هذا ما تم التطرق إليه في الفصل النظري المندرج تحت عنوان التسيير قراءة في المفهوم والتحولت إذ أشرنا أنه لا يمكن الفصل بين الإتصال والتسيير فهما مكملان لبعضهما ، إذ يؤدي تحسين الإتصال إلى تعزيز التسيير والعكس صحيح فالتفاعل المستمر بين هذين العنصرين يعتبر ضروريا لتحقيق النجاح التنظيمي في عالم رقمي سريع التغير .

وحسب تصريح مباحث آخر: " الرقمنة مليحة بزاف فيها زوج فوائد، حاجة لولة أرشيف رقمي صالح لعدة سنوات، ماشي كيما أرشيف الورقي صالح لمدة 10 سنوات، حاجة زاوجة ترشيد النفقات أدت إلى تقليص عدد المستخدمين والتحكم الأفضل في عدد المستخدمين". مقابلة رقم 10

الترجمة:

" تعد الرقمنة أمر جيد ولها فائدتان، أولا الأرشيف الرقمي يكون صالح لعدة سنوات بينما الأرشيف الورقي صالح لمدة عشر سنوات فقط، ثانيا الرقمنة تساهم في ترشيد النفقات وتقليص عدد المستخدمين والتحكم الأفضل في عدد المستخدمين".

يتضح من خلال المقابلة المحددة سالفًا أن المباحث يبرز ويوضح فوائد الرقمنة إذ أشار إلى أن الرقمنة تحتفظ بالأرشيف لعدة سنوات دون تلف أو تدهور كما من الممكن أن يحدث مع الأرشيف الورقي المعرض للتلف مما يعرقل عملية التسيير ، كما أبرز المباحث أن الرقمنة تقلل من حجم النفقات الإدارية ، فأدى هذا الإنتقال من النظام الورقي إلى النظام الرقمي إلى التقليل من الحاجة إلى الموارد والمواد اللازمة كالأوراق مثلا ... وهذا ما أشرنا إليه في الفصل النظري والمعنون بالتسيير في ظل الرقمنة (إيجابيات الرقمنة) ، مما يعود هذا بالفائدة والنفع على المؤسسة ، فمن خلال التحليل السوسيو لساني للمباحثين يظهر لنا كيف أن هذه التكنولوجيات لا تؤثر فقط على العمليات الإدارية بل تشكل أيضا ثقافة تنظيمية وتسهم في تطوير المهارات فتأثير الرقمنة يتجاوز الحدود التقليدية للعمليات الإدارية ليشكل ثقافة تنظيمية جديدة .

2/ إعتقاد المصالح الإدارية على الرقمنة:

نلاحظ من خلال المعطيات الميدانية بأن الرقمنة بشكل عام تعد خطوة جيدة لكن يكمن التحدي في تطبيقها بشكل فعال، حيث الشواهد الميدانية تبين لنا أن هناك خلل كبير بين الخطاب الرسمي في إعتقاد الرقمنة كأداة في التسيير والجانب الميداني (تطبيقها) والذي يعرف إختلالات كبيرة جدا:

يصرح المبحوث "أن الرقمنة في مفهومها العام خطوة جيدة تسهل العملية الإدارية والمرونة والإبتعاد عن البيروقراطية لكن المشكل في التطبيق لأن البنية التحتية ضعيفة في عوض لا تسرع ولات تبطئ على خاطر برمجيات الرقمنة أقوى من office لي موفرينه أحيانا تقعد مع طالب واحد يومين باه تسجلو" مقابلة رقم 8 .

الترجمة:

"الرقمنة في مفهومها العام خطوة جيدة تسهل العملية الإدارية، المرونة والإبتعاد عن البيروقراطية، لكن المشكل يكمن في التطبيق لأن البنية التحتية ضعيفة، بدلا من أن تسرع أصبحت تبطئ لأن برمجيات الرقمنة أقوى من البرنامج والخدمات المتاحة، ففي بعض الأحيان قد يضطر الطالب الإنتظار يومين حتى يتم تسجيله".

من خلال خطاب المبحوثين يتضح أن الرقمنة فقط في مفهومها العام تعد خطوة وعملية إيجابية، لكن في تطبيقها عكس ذلك نظرا لوجود عدة مشاكل كضعف البنية التحتية والتي لا تدعم بشكل كافي هذا المتغير الجديد، وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل النظري الذي يندرج تحت "عنوان التسيير في ظل الرقمنة " إذ أشرنا إلى أن ضعف البنية التحتية يعد من سلبيات الرقمنة ولايعد فقط مشكلة تقنية أو مجرد عطل في نظام هندسي يتطلب إصلاحا تقنيا ،بل هو مرآة تعكس لسوء الإدارة وغياب التخطيط الشامل، إضافة إلى ذلك هناك فجوة كبيرة بين تطور البرمجيات المستخدمة في الرقمنة والخدمات المتاحة في الإدارة وهذا ما يؤدي إلى عرقلة السير الإداري وتأخيرات في التنفيذ...وهذا مايتفق مع طروحات جان فرنسوا شانلا : "إن ما تصوره لنا الكتب و الخطب التسييرية في شكل عالم جاد و عقلاني ، يواجه عالم آخر معيش في

الميدان " 68. إذن من خلال إجابة المبحوثين يتضح لنا أن هذه التبريرات تقنية فقط وليس للجانب الإنساني دخل فيها.

كما ورد كذلك في خطابات المبحوثين:

"أنا كي ندخل direct للمكتب بعد السلام عليكم نفتح email، نقرأ رسائل، ماشي معنتها email كي مايبغيش يخدم يتوقف العمل مازلنا نخدمو بالورقة" مقابلة رقم 4.

الترجمة:

"عندما أدخل مباشرة إلى المكتب بعد أن أقول السلام عليكم أفتح البريد الإلكتروني وأقرأ الرسائل، فعندما يكون خلل في البريد الإلكتروني هذا لا يعني أن العمل يتوقف، فالعمل يستمر باستخدام الأوراق".

من خلال التحليل السوسيو لساني للمبحوث يتضح لنا أن الإعتماد على الرقمنة في الإدارة مازال جزئياً، هذا يعني أن التحول الرقمي لم يتم بشكل كامل في الإجراءات الإدارية اليومية فالرقمنة لم تحل محل النظام الورقي بشكل كلي وشامل نظراً لعدة مشاكل تقنية، فهذا المعطى الحداثي ما يزال في مرحلة مبكرة من التطبيق أو بمعنى أدق في مرحلة إنتقالية فرؤساء المصالح في كلية العلوم الإجتماعية ما زالوا يعتمدون على الأوراق في بعض الإجراءات التنظيمية وهذا ما يمكن تسميته بالفجوة الرقمية على مستوى الممارسات إلا أن التنفيذ على أرض الواقع بطيئاً أو غير مكتمل يمكن النظر إلى هذه الظاهرة من منظور الإعتمادية التاريخية بمعنى أن الأنظمة الورقية ليست مجرد وسيلة لحفظ المعلومات بل هي جزء من بنية إجتماعية متجذرة و مترابطة مع الإجراءات والقوانين والعادات ولأجل تغيير هذه البنية يتطلب أكثر من مجرد إدخال التكنولوجيا بل يتطلب تغييراً في العقليات و تطوير المهارات الرقمية لدى المسيرين .

3/ المواقف الإيجابية للمسيرين اتجاه الرقمنة:

يتضح من خلال المعطيات الميدانية المستقاة من خلال المقابلات و كذا الملاحظة بالمشاركة لاحظنا أن للرقمنة عدة إيجابيات:

⁶⁸ - جان فرنسوا شانلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

حسب تصريح المبحوث:

"الرقمنة تسهل العمل الإداري، تختزل الوقت في بلاصة ما تروحي لبلاصة بعيدة في email وراكي قضيتي صوالحك نقصت علينا بزاف تعب، كل المعلومات محفوظة في الحاسوب كي تكون حاجة جديدة يرسلولي فيديو كيما Powerpoint فيه خطوات وإجراءات وين تروحي وشاديري، يعني كي نفتح email نلقى vidéo يوثق معطيات ومعلومات باش يسهلك الخدمة، النفقات تنقص، المكاتب كانت مكدسة دروك أرشيف وراه رقمي" مقابلة رقم 4 الترجمة:

"الرقمنة تسهل العمل الإداري وتختصر الوقت بدلا من أن تذهب إلى مكان بعيد وتتعب فبمجرد فتح البريد الإلكتروني أقوم بعلمي، خففت عنا الكثير من التعب، فأصبحت كل المعلومات محفوظة في الحاسوب، وعندما يكون هناك أمر جديد يرسلون لي فيديو مثل Powerpoint يتضمن الخطوات والإجراءات التي يجب إتباعها ، هذا الفيديو يوثق المعطيات والمعلومات التي تسهل عملي، فبفضل الرقمنة قلت النفقات فسابقا كانت المكاتب مكدسة بالأرشيف الورقي بينما الآن أصبح الأرشيف رقمي".

فالرقمنة عملت على إزالة حواجز الزمان و المكان ، فأصبح بإمكاننا التنقل بين المواقع و مصادر المعلومات و الولوج إلى قواعد البيانات و المكتبات المنتشرة عبر الدول و الحصول على المعلومات و الملفات ، ففتحت الرقمنة بذلك مجالات واسعة للتواصل بين الناس و تبادل الخبرات و المعارف ، وجعلت العالم قرية صغيرة⁶⁹

من خلال خطاب المبحوثين يتضح لنا أن الرقمنة قد أحدثت تحولا كبيرا وساهمت في تحسين التسيير الإداري، فهذه الأخيرة إختصرت الوقت والمكان وذلك من خلال قول المبحوث "في بلاصة ما تروحي لبلاصة بعيدة غير في email وراكي قضيتي صوالحك"

⁶⁹ - مذكور مليكة ، " التحديات الأخلاقية للرقمنة" ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، 2022 ، ص 159 .

وعليه نستنتج أن المسيريين ينتجون خطابات إيجابية حول وظيفية الرقمنة و خدماتها الكبيرة في مجال التسيير باعتبارها آلية تقنية توفر الجهد و المسافات للمسيريين في إنجاز أعمالهم .

و لإستعراض هذه الخدمات ، ساهمت الرقمنة في تسهيل عملية الأرشفة وجعلتها أكثر تنظيماً مما أصبح العمل أكثر كفاءة وأقل إجهاداً، في هذا الصدد يقول آلان توران **Alain Tourine** "إن السبيل الوحيد لتحويل التطور التقني إلى تطور إجتماعي يكمن في فتح أفاق المسيرة المهنية للعمال، الذين رأى توران أن قناعتهم بجدوى خدمة التجديد التكنولوجي لمصالحهم مرتبهة بما يمكن أن يفتحه لهم ذلك التجديد التكنولوجي من فرص للترقية وتحسين أوضاعهم، فينظر له بذلك من قبلهم كعنصر يخدم وجود العمل الإنسان ولا يهدمه".⁷⁰

4/ المواقف السلبية للمسيريين اتجاه الرقمنة :

الرقمنة كظاهرة جديدة تحمل في طياتها العديد من السلبيات وهذا ما صرح به العديد من المبحوثين.

يصرح المبحوث:

"كاين بزاف سلبيات منها شبكة الأنترنت ضعيفة والأجهزة قديمة راني ضد الرقمنة في هذه الحالة لأن الرقمنة لازمها بنية تحتية قوية ومكاش دورات تكوينية ومكاش تحديث للبرمجيات يصرا **décalage** مين يكون عدد الطلبة كبير مايستوعبش، مكانش تنسيق الرقمنة جات باه نخرجوا من بيروقراطية بصح هي زادت **au lieu** المعلومة تخرج صحيحة ماولاتش تخرج صحيحة **des fois** الطالب يسجل علم النفس يلقي روجو علم الإجتماع وكاين مشكل الفيروسات ، ومشكل القرصنة، الرقمنة دخلوها في التنمية المستدامة باش تحسن حياة الموظف والطالب بصح هي العكس زادت أزمتم". مقابلة رقم 8.

⁷⁰ - مولاي علي الزهرة، " المسؤولية الإجتماعية من منظور المقاربات السوسيولوجية "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات - ، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص155 .

الترجمة:

"هناك العديد من السلبيات من بينها ضعف شبكة الأنترنت وقدم الأجهزة ، أنا ضد الرقمنة في هذه الحالة، لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى بنية تحتية قوية ولا يوجد دورات تكوينية، كما لا يوجد تحديث للبرمجيات ، يحدث خلل عندما يكون عدد الطلبة كبير مما يصبح النظام غير قادر على إستيعابهم، كان الهدف من الرقمنة هو القضاء على البيروقراطية، لكن في الواقع قد زادت من هذه المشكلة حيث أصبحت المعلومات غير دقيقة على سبيل المثال قد يسجل الطالب في تخصص علم النفس ويجد نفسه في تخصص علم إجتماع كما أن هناك مشكل الفيروسات، ومشكل القرصنة، قد تم دمج الرقمنة في عملية التنمية المستدامة لتحسين حياة الموظف والطالب إلا أنها في الواقع قد زادت من الأزمة".

أثناء إنجازنا لهذا الفصل الميداني و من خلال تقنيات المقابلة و الملاحظة بالمشاركة ، لاحظنا أن أغلب رؤساء المصالح والإداريين يعبرون عن إستيائهم من مشكلة شبكة الأنترنت مما يؤدي إلى توقف سير العمل :

حسب إجابات المبحوثين ومن خلال المقابلات التي تمت مع رؤساء المصالح، يتضح لنا أنهم أجمعوا على مشكل تدفق الأنترنت وهذا ما يعرقل السير الإداري فهذا المشكل لا يقتصر على كونه عائقا تقنيا فحسب بل يمتد ليكون ظاهرة سوسولوجية معقدة تؤثر بشكل عميق على عملية التسيير وهشاشة التحول الرقمي في إدارة كلية العلوم الإجتماعية ، كما أن المبحوث يظهر نوع من المقاومة والرفض للرقمنة وذلك بقوله "أنا ضد الرقمنة في هذه الحالة" وهذا يعود لعدة أسباب كضعف البنية التحتية وغياب التكوين المناسب والذي يعكس نقصا في إستراتيجيات تطوير الموارد البشرية مما يؤدي إلى شعور المسيريين بعدم الكفاءة وعدم القدرة على مواجهة التحديات الجديدة و هذا ما تم التطرق إليه في الفصل النظري الذي يندرج تحت عنوان التسيير في ظل الرقمنة (سلبيات الرقمنة)، بالتالي يمكن القول أن الإدارة ليس لديها إستعداد تكنولوجي كافي للتحول الرقمي.

5/ تفسير الآراء والمواقف اتجاه الرقمنة من أفراد الأسرة الجامعية:

من خلال المعلومات والمعطيات التي جمعناها في الميدان نلاحظ إختلاف وتضارب في إجابات رؤساء المصالح بعضهم صرح بأن الرقمنة لم يتم رفضها من قبل أفراد الأسرة الجامعية (أساتذة وطلبة) في حين أفاد آخرون بوجود مقاومة للرقمنة.

وهذا ما نجده في إجابات المبحوثين :

"أساتذة ما قبلوش الرقمنة كل خطرة يشكونا وطلبة كاين لي ما عندهمش إمكانيات كاين لي معندهمش أنترنت، كاين لي حتى **téléphone** ما عندهش". مقابلة رقم 10

الترجمة:

الأساتذة لم يقبلوا الرقمنة وفي كل مرة يقدمون لنا شكاوي بخصوص الرقمنة، وكذلك الطلاب ليس لديهم الإمكانيات، فالبعض من الطلبة لا يملكون الأنترنت، وهناك حتى من ليس لديه هاتف.

من خلال تأويلنا لخطابات المسيريين يتضح لنا أن هناك مقاومة للرقمنة من قبل الأساتذة والطلبة إذ أن الطلبة الذين لا يملكون الإمكانيات التقنية اللازمة ويفتقرون للأجهزة الحديثة كالهواتف يكون لديهم صعوبة للوصول إلى معلوماتهم عبر نظام البروغراس مثلا، أو حتى في عملية التعليم عن بعد... بالتالي هذا الحرمان سيولد لهم رفض لهذه التغييرات، بينما الأساتذة قد يعود سبب مقاومتهم للرقمنة في أنهم أصبحوا يقومون بمهام إدارية كملأ نقاط الطلبة وهذه المهمة في السابق كانت من إختصاص الإداريين بالتالي يشعرون أن الرقمنة قد زادت العبئ عليهم، كما أن بعض من الأساتذة لا يملكون وسائل تكنولوجية تدعم الرقمنة مما تكون لهم مقاومة لهذا المتغير الجديد لأن هذا الأخير يفترض مسبقا توفر الأدوات الأساسية و عليه يلاحظ و بشكل واضح توظيف المبحوثين لتبريرات تقنية بحثة و تجاهل مسؤولية الجانب البشري في هذه المهمة .

كما ورد في أحد خطابات المسيرين :

"الرقمنة سهلت على الطلبة نقصت عليهم من التنقلات دروك الطالب ماراهش يحضر يسجل عن بعد والأساتذة تاني معظمهم تساعدهم، أستاذ من الدار ينقطعك، الرقمنة تساعدهم 99% إلا من أبي". مقابلة رقم 3

الترجمة:

الرقمنة سهلت على الطلبة وخففت من حاجتهم للتنقل، الآن أصبح الطالب يقوم بالتسجيل عن بعد دون حضوره، وكذلك معظم الأساتذة تساعدهم بنسبة 99% إلا من أبي.

يتضح من خلال المقابلة المحددة سالفًا أن الطلبة والأساتذة لديهم قبول للرقمنة حيث أن هذه الأخيرة كمعطى حدائي عملت على تخفيف العبء الزائد عن الطلبة وعبر المبحوث بذلك من خلال قوله "دروك الطالب ماراهش يحضر يسجل عن بعد" هذا التصريح يمثل شهادة سوسيولوجية مهمة على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي ، ومن خلال التحليل السوسيو لساني للمبحوثين يتضح أن الطلبة قد إستقادوا من إمكانية التسجيل عن بعد، وتقديم الطعون عن بعد بالتالي التقليل من الحاجة إلى التنقل وربح الوقت والجهد مما يعود هذا بالنفع على الفرد (تحسين جودة الحياة ، تقليل التكاليف الشخصية) ، كما أن هذا المتغير الجديد منح للأساتذة فرصة لتحسين أدائهم المهني فيعكس قبولهم لهذا التحول الرقمي بأن التعليم لا يقتصر فقط على إستخدام الطرق التقليدية بل حتى التكيف مع العالم الرقمي الحالي وهذا ليس خيار وإنما ضرورة تفرضها طبيعة المجتمع المعاصر .

المحور الثاني: إستراتيجيات تكيف المسيرين مع الرقمنة:

1/ تسهيل الرقمنة للعمل الإداري:

تظهر المعطيات الميدانية إتفاقا بين رؤساء المصالح على أن الرقمنة أدت إلى تحول جذري في البنية الإدارية مما أدى هذا إلى تبسيط العمليات الإدارية بشكل كبير مقارنة بالطرق التقليدية و التسيير السابق .

يصرح المبحوث:

"نعم الرقمنة سهلت بنسبة 50% من عملي وذلك من خلال الإعتماد على البريد الإلكتروني في التواصل" المقابلة رقم 6

وفي نفس السياق يصرح مبحوث آخر:

"نعم الرقمنة سهلت كثيرا من عملي بحكم عملي يتطلب التواصل مع الأساتذة عبر البريد الإلكتروني". مقابلة رقم 8

حسب خطابات المبحوثين يتضح أن الإتصال في المدرسة الكلاسيكية يختلف تماما عن الإتصال في ظل الرقمنة.

"إن مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مفهوم الإتصال أخذ طابعا ضيقا ومحدودا بإعتبار أن هذه المدرسة ركزت على الإتصال العمودي في شكل أوامر تصدر من الإدارة العليا وتنفذ كما هي دون أي مناقشة أو إعتراض وهذه الأوامر كانت مكتوبة أو لفظية، مع إغفال عناصر الإتصال وطرق تدفق الرسالة الإتصالية ودور التغذية العكسية ومعوقات الإتصال".⁷¹

أما الإتصال في ظل الرقمنة تغير بشكل ملحوظ بفضل التطور التكنولوجي مما يعيد تشكيل الطريقة التي يتفاعل بها المسيريين فأصبح أكثر سرعة ومرونة مما كان عليه في السابق ، فمن خلال الإتكال على البريد الإلكتروني كوسيلة للعمل والتواصل في الإدارة أصبح من السهل تبادل المعلومات فبدلا من الإعتماد على التسلسل الهرمي أو على العلاقات الشخصية للحصول على المعلومات أصبح يتيح البريد الإلكتروني إمكانية الوصول المباشر إلى مصادر البيانات و تبادلها بسرعة وسهولة ، كما عمل على إختصار الوقت والمكان دون الحاجة إلى التنقل.

⁷¹ - جمادي منيرة ، " الإتصال في المؤسسة وتطوره عبر مدارس الفكر الإداري والتنظيمي " ، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد ، المجلد 1، العدد 1، 2019، ص 45 .

2/ إستراتيجيات التكيف مع الواقع الجديد:

من خلال المعلومات التي جمعناها في الميدان يتضح أن رؤساء المصالح لم يحصلوا على أي نوع من التكوين للتكيف مع الرقمنة .

يصرح المبحوث:

"كي بدينا كونا رواحنا برواحنا، كل يوم نتعلم حاجة جديدة". مقابلة رقم 1

الترجمة:

"كان تكوين ذاتي، كل يوم أتعلم شيء جديد".

في نفس السياق يصرح مبحوث آخر:

"لا يوجد تكوين تأقلمت بسهولة من خلال الممارسة" مقابلة رقم 10

من خلال تحليلنا و تأويلنا لخطابات المبحوثين نلاحظ أن رؤساء المصالح لم يخضعوا للتكوين للتكيف مع الرقمنة، فكان تكيفهم وتأقلمهم مع هذا الواقع الجديد نتيجة الممارسة والتعلم الذاتي فقط ففي ظل غياب التكوين إتمد رؤساء المصالح على مهاراتهم الشخصية وقدراتهم لمواكبة متطلبات بيئة العمل ، كما يظهر غياب التدريب اتجاه الرقمنة غيابا للرؤية الإستراتيجية من قبل الإدارة .

في هذا الصدد "تحليل الباحثة jouet إلى مسألة و هي الأخذ بعين الإعتبار أن إستخدام تكنولوجيا معينة يتحدد ضمن سياق تتواجد فيه مسبقا تكنولوجيات أخرى لذلك فالبحوث تبين بأن تبني تكنولوجيا الإعلام و الإتصال يرتكز على تقنيات و ممارسات سابقة".⁷²

باعتبار أننا ننتمي إلى حقل معرفي يتمثل في سوسيولوجيا العمل و التنظيم و يجب علينا التذكير أن المورد البشري هو بمثابة القلب النابض للمؤسسة و أساس عملية التسيير وليس الرقمنة ومخرجاتها فالمطلوب هو إعداد رؤساء المصالح من خلال دورات تكوينية داخل

⁷² - سارة بوعيفي ، "سوسيولوجيا الإستخدام التكنولوجي و النوع الإجتماعي " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة

أم البواقي ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2017 ، ص 6 .

الجامعة وحتى خارجها وفق سلم زمني وليس حرق للمراحل و تبني الرقمنة و توفير الشروط البشرية وليس التقنية لإنجاحها .

3/ مستلزمات التسيير الحديث:

من خلال المعلومات والمعطيات التي جمعناها في الميدان نلاحظ أن هناك إختلاف في إجابات رؤساء المصالح حول ما إن كانت المصلحة توفر جميع مستلزمات التسيير الحديث.

يصرح المبحوث الأول:

"ليس كل المستلزمات لأن مستلزمات الرقمنة متطورة جدا ولا تستطيع المؤسسة شراءها".
مقابلة رقم 6

في ذات السياق ورد في أحد خطابات المسيرين :

"نوعا ما، ليس لدي ماسح ضوئي". مقابلة رقم 8

في حين أجاب البعض من رؤساء المصالح على أن المصلحة توفر جميع مستلزمات التسيير الحديث.

صرح مبحوث:

"يوجد أجهزة ومستلزمات الخلل فقط في الإنقطاع المستمر للتيار الكهربائي". مقابلة رقم 5

في نفس السياق ورد في أحد خطابات المبحوثين :

"كل شيء موفر الحمد لله" مقابلة رقم 3

من خلال تحليلنا لخطابات المسيرين يتضح لنا أن هناك تضارب في الآراء فمنهم من صرح أن المصلحة توفر لهم جميع مستلزمات التسيير الحديث، لأن العصر الراهن يتطلب ذلك ومن أجل ضمان تسيير ناجح وهذا مايشير بالدعم الكامل من الإدارة مما يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية ، في حين أفاد البعض من رؤساء المصالح بأن المصلحة لا توفر جميع مستلزمات التسيير الحديث وهذا قد يخلق شعورا بالإحباط وعدم الرضا ويكشف أيضا هذا التضارب عن مقاومة كامنة للتغيير هذه المقاومة قد لا تكون بالضرورة رفضا صريحا للتحول الرقمي بل قد

تتجلى في ببطء توفير المستلزمات أو عدم صيانتها ومن الممكن أن يكون هذا نتيجة الخوف من فقدان المعرفة التي تمنحها الأنظمة القديمة مما يؤثر سلبا على عملية التسيير

وفي هذا الصدد تطرق عايدي جمال في مقاله العلمي تحت عنوان "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين" أن من بين معيقات الرقمنة وجود نقص كبير على مستوى المتطلبات المادية مما يعرقل أو يحول دون تطبيق مشروع رقمي بالجامعات ولعل أهمها ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع وقلة كفاية وكفاءة الأجهزة والمعدات المتوفرة في المؤسسات الجامعية في ظل التطورات المتواصلة و السريعة للتقنيات سواء في شقها المادي أو البرمجي وعدم قدرة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي على ملاحظتها لمحدودية مخصصاتها المالية⁷³

ومن خلال الملاحظة بالمشاركة في الميدان لاحظنا أن بعض الأجهزة قديمة كجهاز الحاسوب، إضافة إلى إنقطاع التيار الكهربائي أحيانا وضعف شبكة الأنترنت فهذه التحديات البنيوية تؤثر على فعالية العمل وتعرقل التسيير الإداري علاوة على ذلك قد ينظر المسيرين إلى هذه المشكلات كدليل على نقص الدعم من الإدارة .

4/التسيير و الأنماط الجديدة :

من خلال المعلومات والمعطيات المستقاة من المسيرين في إدارة كلية العلوم الإجتماعية يمكن القول أن الرقمنة غيرت من أساليب و آليات التسيير .

حسب إجابة المبحوث:

"بأن طريقة التسيير تغيرت بدخول الرقمنة لكن لم نستغني عن الأرشيف الورقي والوثيقة الرسمية". مقابلة رقم 11

في ذات السياق أجاب مبحوث آخر:

"نعم الرقمنة غيرت من طريقة التسيير تكون تتعامل بالورقة حتى تصيب روحك تتعامل بالبريد". مقابلة رقم 6

⁷³ - جمال عايدي ، مرجع سبق ذكره ، ص566.

الترجمة:

"نعم الرقمنة غيرت من طريقة التسيير كنت أتعامل بالورقة حتى أصبحت أتعامل بالبريد الإلكتروني".

هذا المفهوم (التسيير) و على غيره من المفاهيم السالفة الذكر قد تغير و أصبح مرتبطا إلى حد كبير بوسائل الإتصال و مخرجات الثورة التكنولوجية ، تسيير جديد بإيقاعات جديدة تخضع لمعرفة جديدة ، فالمجتمعات الحالية تشهد نموا متسارعا لأشكال التسيير جديدة مغايرة للأشكال السابقة .⁷⁴

من خلال خطابات المسيرين يتضح لنا أن مفهوم التسيير تغير بفضل الإعتماد على الرقمنة و الذي يعد متغير جديد فلم يعد التسيير مجرد مجموعة من الإجراءات التنظيمية الروتينية بل تحول إلى مفهوم شامل ديناميكي يعتمد بشكل أساسي على البيانات ، التكنولوجيا ،... إلخ إلا أن هذا التحول الرقمي لم يحل محل النظام الورقي بشكل شامل في إدارة كلية العلوم الإجتماعية إذ مازال رؤساء المصالح يعتمدون على المعاملات الورقية وهذا ما صرح به المبحوث "لم نستغني عن الأرشيف الورقي والوثيقة الرسمية" وهذا ما يعكس أن التوازن بين القديم والجديد سيستمر إلى أن تتغير العوامل الثقافية والإجتماعية (الثقة والمقاومة) كما يعكس تفاعلا معقدا بين التطلعات التكنولوجية و القيود الواقعية .

كما أن التعامل بالبريد الإلكتروني يوفر سرعة كبيرة للوصول إلى المعلومات والتقليل من الوقت الضائع فلم يعد هذا الأخير مجرد أداة لإرسال الرسائل ، بل أصبح العمود الفقري للكثير من العمليات الإدارية الحديثة ، بالتالي يمكن القول أن التسيير أصبح أكثر مرونة مما كان عليه في السابق لأن التعامل بالنظام الورقي كان يكلف كثيرا من ناحية الوقت والجهد و هذا ما أشرنا إليه في الفصل النظري (إيجابيات الرقمنة) .

⁷⁴ - حاج بلهوارى ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

المحور 3: نظام البروغراس كنموذج للتسيير الحديث

1/ تقييم رؤساء المصالح لتجربة الرقمنة في تعزيز كفاءة التسيير :

من خلال المعلومات والمعطيات التي جمعناها في الميدان نلاحظ أن نظام البروغراس هو نظام جيد إلا أنه يحتوي على العديد من النقائص.

حسب إجابة المبحوث:

"بروغراس مليح فيه إيجابيات mais لحد الساعة سلبياته كثر، في حالة مادخلتش المعلومة يمكن يحذفهاك، كايين مشكل تقني، كل عام نكتاشفو أخطاء في بروغراس ونداركهم، ماراهش مقنن" مقابلة رقم 2 .

الترجمة:

"نظام البروغراس جيد له إيجابيات لكن في حد الساعة سلبياته أكثر، في حالة لم ندرج المعلومة يمكن أن يحذفها، وهذا مشكل تقني، في كل عام نكتشف ونتدارك الأخطاء الموجودة على هذا النظام، فهو غير مقنن".

في ذات السياق ورد في أحد خطابات المسيريين :

"بروغراس في كل خطرة يجدوه لي يتحكمو فيه كل خطرة يكتاشفو خطأ حتى يولي كامل، هو كيما لوطو(سيارة) كل خطرة تكتشف عطب تولى تسقمو حتى تولى مليحة حالياً راه خير ملي كان من قبل" مقابلة رقم 3

الترجمة:

البروغراس في كل مرة يتجدد عند إكتشاف أخطاء حتى يصبح كامل، فهذا النظام مثل السيارة في كل مرة تكتشف فيها عطب وتصلحه حتى تصبح السيارة جيدة، فحاليا أصبح هذا النظام أفضل على ما كان عليه في السابق".

من خلال القيام بالتحليل السوسيو لساني لخطابات المسيريين يتضح لنا أن نظام البروغراس هو نظام فعال على الرغم من النقائص والمشاكل التقنية الموجودة به إلا أنهم يتم التعامل مع هذه الأعطاب في كل مرة من خلال عملية الإصلاح، فهذا التحديث هو بمثابة

التعبير عن محاولة لتحسين الوضع القائم وهذا ما ورد في أحد خطابات المبحوثين "هو كيما لوطو(سيارة) كل خطرة تكتشف فيها عطب تولي تسقمو حتى تولي مليحة" بالتالي يمكن القول أن التحديات التكنولوجية التقنية تمثل جزءا من الواقع الإداري في إدارة كلية العلوم الإجتماعية وبالتالي تؤثر سلبا على كفاءة التسيير الإداري ، ومن جهة أخرى يظهر إعتراف المسيريين بنجاح نظام البروغراس في بعض الجوانب إعترافا بأهمية التطوير و التحديث مما يعكس الرغبة في التقدم والتكيف مع المتغيرات .

2/ دور نظام البروغراس في تسريع الإجراءات الإدارية:

من خلال المعلومات والمعطيات التي تم جمعها في الميدان يتبين لنا أن أرضية بروغراس ساعدت كثيرا في تسريع الإجراءات الإدارية و في إدارة البيانات الأكاديمية. يصرح المبحوث:

"ساعد نظام البروغراس في التسجيل عن بعد بدون إحضار ملفات وبدون حضور الطالب تخلصنا من الفوضى أمام المكتب حتى المداولات والطعون أصبحت على نظام البروغراس".
مقابلة رقم 2

في ذات السياق يصرح مبحوث آخر:

"البروغراس ساعدنا كثيرا في ربح الوقت، سرعة التنفيذ، طعون عبر أرضية بروغراس، خفف كثيرا عن الطلاب من خلال التسجيل عن بعد خاصة الطلاب الذين يقطنون في أماكن بعيدة، كما أن قاعدة البيانات موحدة مثل البلدية يستطيع إستخراج الوثائق في أي مكان".
مقابلة رقم 11.

إستخدام التقنية داخل التنظيم هي بالأساس عملية نقل المعرفة النظرية وتحويلها إلى إجراءات ملموسة في شكل عمليات تنظيمية تجعل كل من الرأس مال البشري والفكري منطلقا لها، حيث نجد أن شولتز Choltz يعتبر التنظيم هو نسقين، نسق تكنولوجي ونسق إجتماعي

يتفاعلان مع بعضهما البعض في شكل مخرجات تنظيمية تظهر في نتائج الأداء التنظيمي ومختلف العمليات التنظيمية".⁷⁵

من خلال خطابات المسيرين يتضح لنا أن نظام البروغراس يمثل خطوة مهمة نحو تحسين الأداء الإداري في الإدارة خاصة في سياق التسيير ويتمثل في تحويل الإجراءات الإدارية من عمليات يدوية بطيئة ومعقدة إلى عمليات مؤتمتة ، شفافة ، سريعة ، ومرنة إذ أن هذا الأخير والذي يعد كأحد مخرجات الثورة الرقمية ساعد كثيرا في تسريع الإجراءات الإدارية بالنسبة لرؤساء المصالح والتخفيف من العبء الإداري وهذا ما أشرنا إليه في الفصل النظري (إيجابيات الرقمنة)، فسابقا قبل التحول الرقمي كان التسيير يكلف كثيرا من ناحية الوقت والجهد حيث كانت عمليات التسيير تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية والتواصل التقليدي مما يتسبب في إطالة مدة إنجاز المهام وزيادة احتمالية الأخطاء كما أن الإجراءات الإدارية غالبا ما كانت تتسم بالغموض وتعتمد على الوثائق الورقية التي يمكن أن تختفي أو تتأخر.

3/ نظرة رؤساء المصالح لنظام البروغراس:

من خلال المعطيات المستقاة من الميدان نلاحظ أن رؤساء المصالح أجمعوا على أن نظام البروغراس هو نظام ناجح على الرغم من النقائص الموجودة به.
حسب إجابة المبحوث:

"بالرغم من المشاكل والنقائص راه ناجح حتى في مصلحتي بروغراس راه **mrigle**". مقابلة رقم 7.

الترجمة:

" بالرغم من المشاكل والنقائص إلا أنه ناجح، حتى في مصلحتي نظام البروغراس ناجح ومضبوط".

⁷⁵ - منسول الصالح ، " المنظمة المتعلمة نحو تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات-، المجلد 9، العدد 2 ، 2022، ص215.

في نفس السياق أجاب مبحوث آخر:

"بروغراس ناجح بنسبة 70 % عموما ناجح لأنه يؤدي خدمة أشكال عادية روتينية على حساب تدني خدمة أنترنت". المقابلة رقم 6

عند القيام بالتحليل السوسيولساني لخطابات المسيريين يتضح لنا أن نظام البروغراس ناجح إلى حد ما على الرغم النقائص الموجودة به إلا أنه في تطور دائم مما يمكن القول أن رؤساء المصالح ليس لديهم مقاومة ورفض لهذه التقنية بالتالي سيساهمون في تسيير أفضل، "في هذا السياق نجد ريبود تطوان R ;titwan صاحب تقرير "التحديث وطريقة العمل" والذي يقدم نتيجة ملموسة هي أن التنظيمات الأكثر نجاحا وتطورا هي التي تعتمد في مقاربتها بين التغيير التكنولوجي ومضمون الشغل".⁷⁶

فعلى الرغم من المشاكل التقنية كمشكل تدفق الأنترنت ومشاكل في البنية التحتية التكنولوجية إلا أن هذه التحديات لا تؤثر بشكل كبير على التسيير الإداري مادام رؤساء المصالح لهم قبول للتحويل الرقمي وهذا مايتفق مع طروحات أوليفي دوروا Olivi Doro " التحديث الحقيقي هو الذي يتسم بالروح القتالية والتعبئة والمرونة والوقوف أمام تحديات البيئة الخارجية، فالتحديث أساسا يمس المقومات والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإجتماعي".⁷⁷

4/ تفسير أشكال الرفض من طرف الطلبة لنظام البروغراس:

من خلال المقابلات التي تمت مع رؤساء المصالح يتضح لنا أن هناك إختلافات وتضارب في الإجابات حول تفسير أشكال الرفض من طرف الطلبة لنظام البروغراس فبعض رؤساء المصالح صرحوا بأن المشكل تقني في حين أجاب آخرون بأن المشكل إنساني .
يصرح المبحوث:

"مشكل في مصلحة صب النقاط، فعدم ظهور النتائج أو ظهورها بشكل خاطئ فهو مشكل تقني، لكن هذا المشكل في قيد المعالجة". مقابلة رقم 3

⁷⁶ - منسول الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁷⁷ - منسول الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 216.

في ذات السياق ورد خطاب مسير آخر:

"هذا المشكل كيما **Distributeur**، ماتخرجش الدراهم يعني خلل تقني من المصدر". مقابلة

رقم 11

الترجمة:

"هذا المشكل مثل مشكلة صعوبة إستخراج الأموال من آلة توزيع الأموال يعني خلل تقني من المصدر".

إجابة مبحوث آخر:

"المشكل في الأستاذ مايعمرش **les notes** ولا مايديرش حفظ، السبب ماشي في البروغراس، السبب في المستخدم ممكن مايفوتش على مراحل بروغراس". مقابلة رقم 9

الترجمة:

"يكمن المشكل في الأستاذ لا يصب النقاط بطريقة صحيحة أولا يقوم بعملية الحفظ ، السبب ليس في البروغراس بل في المستخدم ربما لا يمر على مراحل بروغراس".

من خلال المقابلات التي تمت مع المبحوثين يتضح لنا أن هناك إختلافا وتضاربا في الإجابات ، فأشكال الرفض لنظام البروغراس لاينبع من سبب واحد بل هو مزيجا من العوامل التقنية والبشرية، فالمشاكل التقنية تؤدي إلى عدم قدرة الطالب على إستخدام النظام بكفاءة فقد يواجه صعوبة للولوج إلى أرضية بروغراس والإطلاع على المداولات، أما المشاكل البشرية يكون سببها المستخدم وهذا ما أفاد به المبحوث عند قوله "المشكل في الأستاذ لا يصب النقاط بطريقة صحيحة"، فهذه الأخطاء تؤثر على نتائج الطلاب إن لم يتم تصحيحها بالتالي سينتجون أشكالا من الرفض والمقاومة.

ما يمنح تبريرات سوسيلوجية لدراسة التسيير في ظل الثورة الرقمية هي الشواهد اليومية المتكررة التي وقفنا عليها أثناء إنجازنا لهذه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، إلا و نحن نتناقص مع رؤساء المصالح على حيثيات التأثير إلا أن قاطعتنا عدة شكاوي متعلقة بالرقمنة .

وفي المحصلة النهائية ما يمكن إستخلاصه من أشكال المقاومة و الرفض أنها لا تقتصر فقط على الفاعلين المسيرين وإنما تمتد إلى طرف آخر يتمثل في الطلبة بإعتبارهم الجمهور الذي يحكم على أهمية الرقمنة من عدمها .

مناقشة فرضيات الدراسة :

يظهر من خلال نتائج الدراسة بشقيها النظري و الميداني أن :

✓ **الفرضية الأولى :** التي تشير إلى أن " الرقمنة أصبحت ضرورة حتمية على الجميع القبول بها و التعاطي معها " أثبتت صحتها ، كون أننا لاحظنا إجماعا لدى القيادات الإدارية و القائمين بالتسيير على مستوى جامعة مستغانم وبالأخص على مستوى كلية العلوم الإجتماعية قبولاً إلى حد ما بأهمية و مزايا الرقمنة خاصة في عملية التسيير و عليه يمكن إعتبار أن المبحوثين تكيفوا بدرجات مختلفة و أجمعوا على أن الرقمنة حتمية و عليهم التسليم بها .

✓ **الفرضية الثانية :** التي تشير إلى أن " بالنظر إلى خصوصيات الرقمنة و مخرجاتها فإن رؤساء المصالح سينتجون أشكال من المقاومة و الرفض " تحققت ، فنحن كشهود عيان و من خلال تحليلنا و تأويلنا للمعطيات الميدانية سجلنا أن هناك أشكال من مقاومة ورفض أنتجها المسيرين خاصة الذين لا يملكون مؤهلات علمية ولم يتلقوا دورات تكوينية و تدريبية التي لاتسمح لهم بالتعامل مع هذا المعطى الحداثي و بالتالي أشكال الرفض لهذا المتغير الجديد حاولوا تبريرها بمسائل تقنية كضعف شبكة الأنترنات ، نقص الوسائل اللوجيستية ... الخ فأشكال المقاومة يمكن ردها إلى نقص في دورات التكوين وإعادة التأهيل لدى رؤساء المصالح قبل أن نبررها بالعوامل التقنية.

نتائج الدراسة المتوصل إليها :

- من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها :
- يشهد التسيير كمفهوم و وظيفة تحولا كبيرا بفعل تأثير الثورة الرقمية وهذا ما وقفنا عنده في تسيير مصالح مختلف أقسام و إدارات كلية العلوم الإجتماعية .
 - لكن في الإتجاه المعاكس لازالت بقايا التسيير التقليدية (المعاملات الورقية ، الأرشيف ...) موجودة و سارية لدى مختلف الفاعلين (رؤساء المصالح) .
 - خلصت الدراسة إلى مفارقة مهمة تتمثل في الجمع بين ما هو تقليدي و رقمي أو ما نسميه تسيير هجين .
 - إعتاد الرقمنة كآلية لتسيير مصالح الإدارة الجامعية لازالت تسجل إختلالات و إخفاقات بالجملة - بالرغم من زخم مخرجات الثورة الرقمية يبقى التسيير عملية إنسانية وعليه لا توجد آلة لتسيير منظمة أو مؤسسة .
 - الرقمنة كمعطى حدائي و تكنولوجي له مكاسب و مزاياه و عليه نقائص و سلبيات - من بين النتائج المهمة كذلك هي أن الثورة الرقمية مخرجاتها كنظام البروغراس لم تحل مشاكل المسيريين والطلبة على حد سواء .
 - عملية إنجاح التحول من التقليدي إلى الرقمي لابد من مراجعة عدة أمور خاصة فيما يتعلق بتكوين الموارد البشرية (المسيريين) مقارنة بالكفاءات وإعتداد التكنولوجيا و مخرجاتها عبر سلم زمني بتعبير آخر إعتداد عدة مراحل .
 - الإستثمار في مزايا وإيجابيات الرقمنة التي أشرنا إليها في الفصل الميداني و النظري و العمل عليها (ربح الوقت ، الجهد ، المسافات ...)
 - من بين نتائج الدراسة التركيز الكبير على التبريرات التقنية مشكل تدفق الأنترنات ، نقص الوسائل اللوجيستية،... الخ) وتجاهل نقص الخبرات الفنية لدى رؤساء المصالح.
 - يظهر من قراءة متأنية للنتائج أن فهم و تحليل لأنماط التسيير و الإدارة في المؤسسات الجزائرية يبقى ناقصا لذا إعتبرناه نمطا تقنيا ، و تجاهلنا إرتباطه بالبنية الثقافية للقيادات الإدارية و علاقة هذه البنية بالسياق الرقمي الحالي .
 - بما أننا ننتمي إلى حقل معرفي و المتمثل في سوسيولوجيا التنظيم والعمل لابد من التذكير أن الرقمنة أداة مساعدة وليست بديلا عن العنصر البشري مما يضمن توازنا بين التقنية و الإنسانية في عملية التسيير



الدراسة بشقيها النظري والميداني ومن خلال هذه المقاربة السوسيولوجية التي حاولت فهم " التسيير في ظل الرقمنة : التحولات والمآلات على عينة من رؤساء المصالح في كلية العلوم الإجتماعية بجامعة - مستغانم - " ، يمكن القول أن الإدارة الجزائرية اليوم بدأت تشهد ملامح هذا التحول الرقمي لمواكبة التطور الحاصل ، فهذا الأخير يساهم بشكل ملحوظ في قلب أساليب التسيير وعالم إدارة الأعمال رأسا على عقب ، فالتسيير اليوم يختلف تماما عما كان عليه في السابق ، فمع دخول الرقمنة إلى عالم الإدارة و عالم الأعمال أصبحت العمليات الإدارية أكثر مرونة و كفاءة و هذا ما جعل رؤساء المصالح يتكيفون مع هذا المعطى الجديد نظرا للإمكانيات التي وفرها

ولئن كانت مثل هذه المخرجات الرقمية مهمة ومحددة في نفس الوقت للتسيير كمفهوم و كوظيفة إلا أنه يمكن أن نشير إلى أشكال المقاومة التي تبناها المديرون ، هذه المقاومة يمكن تبريرها ليس فقط برفض الرقمنة ومخرجاتها وإنما لنقص التكوين وإعادة التكوين لهذه الشريحة من المديريين .

فبالقدر نفسه الذي أحدثته الرقمنة على التسيير من ربح للجهد و الوقت ، فإنه وبنفس القدر عرف مفهوم التسيير في ظل اعتماد الرقمنة ومخرجاتها نقائص و إختلالات كبيرة .

وعليه يمكن البناء على هذه النتيجة حيث أن الإدارة بمختلف مصالحها قادرة على تجاوز هذه العقبات مادام الفاعلين (رؤساء المصالح) لديهم قبول لهذا المتغير الجديد ، و ستتمكن من تحقيق النجاح في مسيرة التسيير

في النهاية ، فإن هذه الدراسة هي بداية رحلة علمية مثيرة ، و بوابة لفتح أبواب جديدة في عالم المعرفة ، فيمكن دراسة موضوع التسيير في ظل الرقمنة من عدة زوايا ومقاربات مختلفة ... لما تمثله الرقمنة من واقع جديد يحمل معه تغيرات تقنية سريعة وغير منتهية حيث يصعب علينا تحديد اتجاهات و مآلات التسيير في ظل هذا المحيط الرقمي .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

1.الكتب :

- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، إدارة الأعمال أساسياتها ، و مفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة ، دار العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط1 ، 2022 .
- أحمد بن عيسى ، المدخل الى الإدارة الإسلامية الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2019.
- أحمد يوسف دودين ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2020 .
- أمال صالح عبد الرحيم ، عدنان أحمد مسلم ، دليل الباحث في البحث الإجتماعي ، دار العبيكان للنشر و التوزيع ، الرياض ، ط1 ، 2011 .
- بوفلجة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران، ط2 ، 2004 .
- تمارا نجى داوود ، مقدمة في أساليب و مناهج البحث العلمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2024 .
- جان فرانسو شانلا ، العلوم الإجتماعية و إدارة الأعمال دعوة من أجل اعتماد أنثربولوجيا شاملة ، ترجمة ، د. هناد ،الجزائر ، دار القصة للنشر ، 2004 .
- حكمت رشيد سلطان ، د.محمود محمد أمين عثمان ، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2022 .
- زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 .
- شاكركر جار الله الخشائي ، موضوعات إدارية معاصرة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 .
- طلعت ابراهيم لطفي ، د. كمال عبد الحميد الزيات ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 1999 .
- عامر إبراهيم قنديجلي ، منهجية البحث العلمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2012 .

- عبد القادر مرزاق ، الإستعارة في علم إجتماع ماكس فيبر و زيغمونت باومان، المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات ، بيروت ، ط1 ، 2022 .
- عبد الكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2017 .
- عماد الحسان ، ياسر الخزاعلة ، إدارة الشرطة الحديثة و تكنولوجيا الذكاء الإصطناعي ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2022 .
- محمد القدومي ، محمد هاني محمد ، زيد عبوي ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2015 .
- محمد حسن أبو قطة ، إدارة المؤسسات التربوية : نظريات وإتجاهات مؤثرة ، مكتبة الفرقان ، طنطا ، جمهورية مصر العربية ، ط1 ، 2025 .
- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الأول التسيير و التنظيم و المنشأة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط3 ، 2011 .
- محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة و الصراع ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 .
- محمد هاني محمد ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2014 .
- مدحت أبو النصر ، قواعد و مراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث و إعداد رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2004 .
- مرتضى البشير الأمين ، الإتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 .
- مصطفى نمر دعمس ، إدارة الجودة الشاملة في التربية و التعليم ، دار الغيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 .
- منير نوري ، التسيير العلمي و الإتصالات الإدارية المفاهيم و التطبيقات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2015.

- نجلاء أحمد ياسين، الرقمنة و تقنياتها في المكتبات العربية ، دار العربي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2013 .
2. المجالات العلمية :
- إلياس سي الناصر، " أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات و الإتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر " ، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية ، المجلد 10 ، العدد 1 ، 2021.
- بريزة بوزعيب ، " الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر " ، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية و التنمية الإدارية ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2022 .
- بسام و زناجي ، " أهمية الرقمنة في ترشيد و عقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية ، مجلد 9 ، العدد 2 ، 2024 .
- بشير إبرير ، " اللغة العربية و متغيرات الرقمنة " ، مجلة المجمع الجزائري للغة العربية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، 2023 .
- بن أحمد فاطمة الزهراء ، بن أحمد نادية ، " التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات - دراسة حالة - " ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15 ، العدد 1 ، 2025 .
- بن جيار زينب ، " تطور مفهوم العمل و التسيير و إرتباطهما بالموارد البشرية " ، مجلة أفاق لعلم الإجتماع ، المجلد 8 ، العدد 15 ، 2018 .
- جمادي منيرة ، " الإتصال في المؤسسة و تطوره عبر مدارس الفكر الإداري و التنظيمي " ، مجلة بحوث الإدارة و الإقتصاد ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2019 .
- حاج بلهوارى ، " التسيير ، تكنولوجيات الإتصال و العلوم الإجتماعية مساهمة في الأدوار و الحدود " ، المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي ، المجلد 10 ، العدد 2 ، 2023 .
- حميد خبال ، شول بن شهرة ، " الإدارة المتكاملة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و الذكية الأسباب و الدوافع " ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 .

- رضا قجة ، يوسف جغلولي ، " المدلولات المفاهيمية و الأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي " ، مجلة تاريخ العلوم ، المجلد 4 ، العدد 7 ، 2017 .
- زينب خلافة ، " البحوث الكيفية في العلوم الإنسانية الإستخدام - التصميم و المناهج - " ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 13 ، العدد 2 ، 2020 .
- سارة بوعيفي ، " سوسيولوجيا الإستخدام التكنولوجي و النوع الإجتماعي " ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، المجلد 4 ، العدد 8 ، 2017 .
- سعيد الله رشيد ، قاشي خالد ، " دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - " ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، المجلد 10 ، العدد 6 ، 2020 .
- سليم مزهود ، " مفهوم رقمنة الأرشيف التاريخي و أهمية اكتساب مهاراته " ، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات و المعلومات ، المجلد 2 ، العدد 8 ، 2020 .
- ضيف أحمد ، " تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات على إدارة التغيير دراسة ميدانية بملبنة "ترافل"- الجزائر- ، مجلة المؤشر للدراسات الإقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 4 ، 2017 .
- طواهرية أمال ، بن عمر عادل ، "الرقمنة كألية لتجسيد كفاءة و فعالية التسيير المالي و الإداري" ، مجلة الأبحاث القانونية و السياسية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2023 .
- عايدي جمال ، "الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين" ، دراسات إقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 1 ، 2022 .
- عبد السلام عبد اللاوي ، " أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر " ، مجلة صوت القانون ، المجلد 4 ، العدد 7 ، 2017 .
- علي حميدوش ، حميدة بوزيدة ، " إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة "المتطلبات و العوائد " تجارب دولية - "دروس و عبر" ، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2020 .

- علي عليوة ، " محاولة في الإتجاهات السوسيولوجية للتنظيم : النظرية الكلاسيكية للتنظيم "كارل ماركس ، ماكس فيبر ، روبرت ميشلز " ، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات ، مجلد 1 ، العدد 13 ، 2019 .
- عمر مصطفى علي عثمان ، " مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضياء " ، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2018 .
- العياشي عنصر، " تسيير الكفاءات الإتصال والقيادة في المؤسسة "، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثربولوجيا الإجتماعية والثقافية ، دفاتر المركز، رقم 12-2005 .
- عيدوني كافية ، بن حجوبة حميد ، "الإدارة الإلكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق) " ، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية الإدارية ، الحجم 1 ، العدد 2 ، 2017 .
- فحيمة إيمان ، بن بختي عبد الحكيم ، " رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية - المتطلبات و التحديات - "، مجلة القانون الدستوري و المؤسسات السياسية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2022 .
- فرطقي أحلام ، عزيزون صالح ، " القدرة على التكيف مع النظام الإستثنائي في ظل أزمة كورونا "، les cahiers du LAPSI، المجلد 20 ، العدد 1 ، 2023 .
- قاشي علال ، " إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمة العمومية "، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية و السياسية ، المجلد 3 ، العدد 2 ، 2019 .
- لعربي محمد ، " دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في التنمية الإدارية للمؤسسات " ، مجلة الإقتصاد الجديد ، المجلد 1، العدد 10 ، 2014 .
- ليلي بوطمين ، " الإتصال و ثقافة المؤسسة " ، مجلة الأحياء، المجلد 11 ، العدد 13 ، 2009 .
- مذكور مليكة ، " التحديات الأخلاقية للرقمنة " ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، 2022 .

- مسفرة بنت دخيل الله الخثمي ، "مشاريع و تجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للإستراتيجيات المتبعة " ، مجلة المعلومات العلمية و التقنية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، 2011 .
- منسول الصالح ، " المنظمة المتعلمة نحو تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة " ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات - ، المجلد 9 ، العدد 2 ، 2022 .
- مولاي علي الزهرة ، " المسؤولية الإجتماعية من منظور المقاربات السوسيولوجية " ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية - بحوث و دراسات - ، المجلد 8 ، العدد 1 ، 2021 .
- وليد محمد عبد الحليم محمد عاشور ، " الإحتراق الوظيفي وتأثيره على الأمن الإجتماعي للعاملين " ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني ، المجلد 5 ، العدد 2 ، 2020 .

3. الأطروحات :

- إيهاب محسن محمد الحبشي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب و الرياضة بالجمهورية اليمنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم و تقنيات التربية البدنية والرياضة ، معهد التربية البدنية والرياضة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ، 2018 - 2019 .
- بوشارب أحمد ، مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر بإعتماد نظام الحكومة الإلكترونية ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2015 - 2016 .
- علاوي عبد الفتاح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونغاز" - وحدة الأغواط ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012 - 2013 .

4. رسائل الماجستير:

- أفروجن غنية ، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي دراسة متحورة حول البعد القانوني التشريعي حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية والرياضة ، معهد التربية البدنية والرياضة ، جامعة الجزائر ، 2007 - 2008 .

- حواشي آمال ، تأثير ثقافة التسيير على نسق العلاقات السوسيو مهنية بالتنظيم الصناعي الجزائري: دراسة ميدانية بمؤسسة قطنيات الجنوب الأغواط ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الجزائر 2 ، 2015 – 2016.
- مهري سهيلة ، المكتبة الرقمية في الجزائر : دراسة للواقع و تطلعات المستقبل ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005 - 2006.
- 6.المراجع الإلكترونية :
 - <https://www.univ-mosta.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01 :

دليل المقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع

تخصص علم الإجتماع التنظيم و العمل

مقابلة بحث حول :

التسيير في ظل الرقمنة : التحولات والمآلات

دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح في كلية العلوم الإجتماعية جامعة -
مستغانم -

تحت إشراف الأستاذ : بلهوارى حاج .

من إعداد الطالبة : بشكات أسماء

السنة الجامعية: 2024-2025

1/ محور البيانات الشخصية:

- 1- السن:
- 2- الجنس:
- 3- الخبرة:
- 4- المستوى التعليمي:
- 5- المصلحة:

2/ المحور الأول: تصورات المسيرين حول الرقمنة.

- س1: ما رأيك في إعتقاد الإدارة على الرقمنة؟
- س2: ما رأيك في تطبيق الرقمنة في إدارة المصلحة التي تتولها؟
- س3: ماهي إيجابيات الرقمنة حسب رأيك؟
- س4: ماهي سلبيات الرقمنة حسب رأيك؟
- س5: بماذا تفسر الآراء والمواقف اتجاه الرقمنة من أفراد الأسرة الجامعية (الطلبة والأساتذة)؟

3/ المحور الثاني: إستراتيجيات تكيف المسيرين مع الرقمنة.

- س1: ألا تعتقد أن الرقمنة سهلت من عملك؟
- س2: ماهي إستراتيجيات التكيف مع الواقع الجديد؟
- س3: أنت كرئيس مصلحة كيف تأقلمت مع هذا المتغير الجديد؟
- س4: ماهي التحديات التي واجهتك بدخول الرقمنة؟ وكيف تعاملت معها؟
- س5: هل المصلحة توفر لك جميع مستلزمات التسيير الحديث؟
- س6: هل تعتقد أن الرقمنة غيرت من طريقة تسييرك؟

4/ المحور الثالث: نظام بروغراس كنموذج للتسيير الحديث

- س1: ما رأيك في نظام البروغراس؟

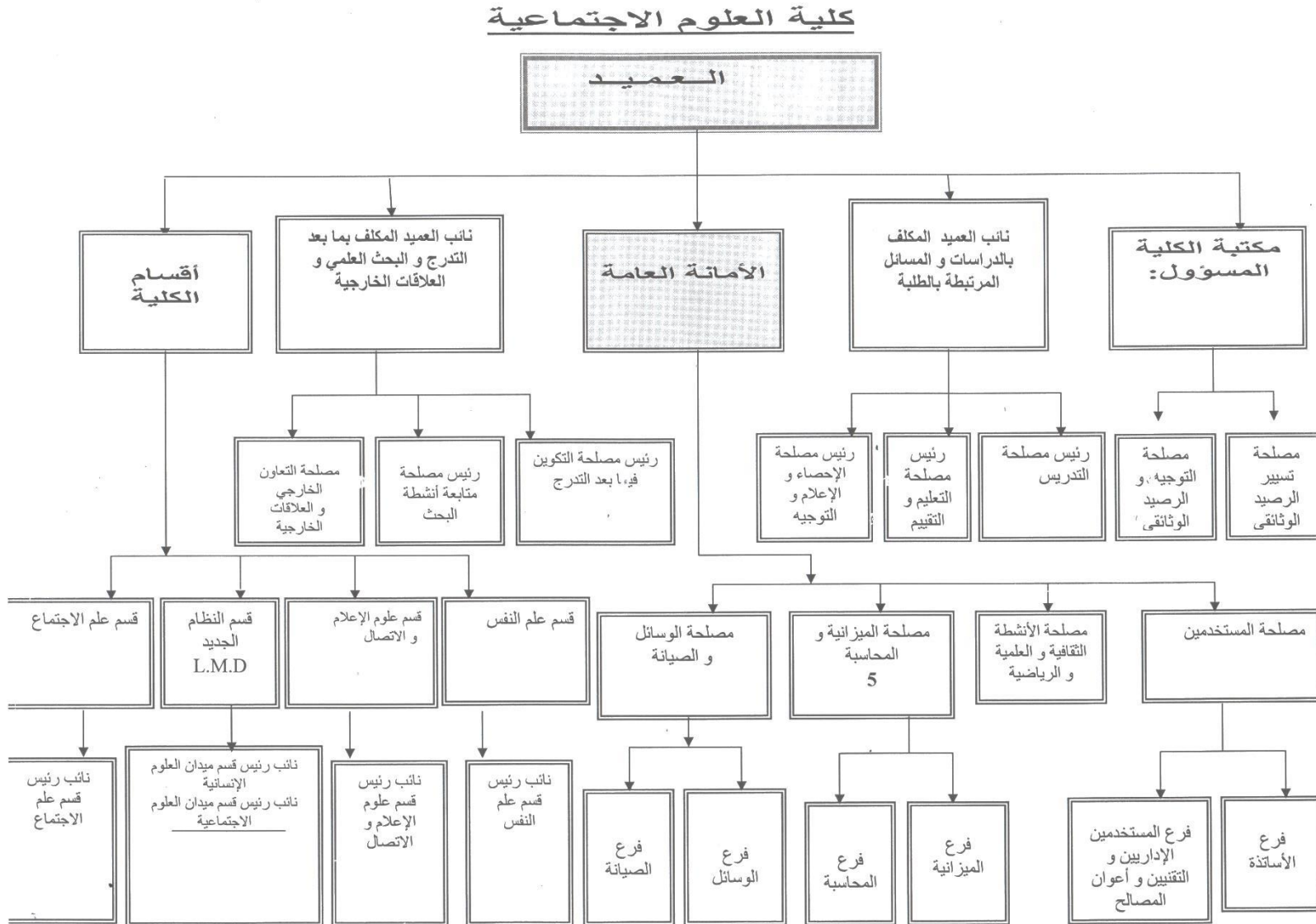
- س2: كيف ساعد نظام البروغراس في تسريع الإجراءات الإدارية؟
- س3: كيف تقوم بتقييم نجاح أو فعالية نظام البروغراس في مصلحتك؟
- س4: بماذا تفسر أشكال الرفض من طرف الطلبة لنظام البروغراس؟

الملحق رقم 02: خصائص عينة الدراسة

المصاحفة	المستوى التعليمي	الخبرة	السن	الجنس	رقم المبحوث
مصاحفة المستخدمين	ليسانس في العلوم القانونية والإدارية وشهادة الكفاءة المهنية للمحاماة، ماستر فلسفة	15 سنة	45 سنة	ذكر	01
مصاحفة التعليم والتقييم	ليسانس علم الاجتماع	12 سنة	38 سنة	أنثى	02
مصاحفة التدريس نيابة العمادة البيداغوجي	دراسات جامعية تطبيقية	20 سنة	56 سنة	ذكر	03
مصاحفة التعاون والعلاقات الخارجية، ومكلفة بإدارة مخابر البحث العلمي	ماستر علوم سياسية	11 سنة	39 سنة	أنثى	04
مصاحفة التوجيه والبحث البيبليوغرافي	ليسانس علم المكتبات	14 سنة	42 سنة	ذكر	05
مصاحفة تسيير رصيد وثائقي	ماستر علم المكتبات	16 سنة	40 سنة	ذكر	06
مصاحفة متابعة التكوين ما بعد التدرج	ماستر علوم سياسية	16 سنة	38 سنة	أنثى	07
مصاحفة قسم العلوم الإنسانية	ماستر تسيير إستراتيجي	15 سنة	41 سنة	أنثى	08

مصحة متابعة أنشطة البحث	ماستر أدب عربي	15 سنة	42 سنة	أنثى	09
مصحة الوسائل العامة والصيانة	ماستر قانون قضائي، شهادة كفاءة مهنية للمحاماة	15 سنة	40 سنة	ذكر	10
مخزن كلية العلوم الإجتماعية	شهادة تقني سامي	13 سنة	46 سنة	ذكر	11

الملحق رقم 3 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإجتماعية .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة): أحمد بن محمد رقم التسجيل الجامعي: 202037067210

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 13320127 والصادرة بتاريخ: 11/05/2024

عن السيد عبد خياط بن خيزان

المسجل بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية / قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع / التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

التيسير في ظل الرقمنة والتحول الرقمي والمكالمات

دراسة ميدانية لجمعية منسأة الجمعيات ببلدية العلوم الاجتماعية جامعة مستغانم -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات العلمية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث ، وأتحمل المسؤولية الشخصية عن كل المحتوى المتضمن في البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 16/05/2024

إمضاء المعني
