التحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية
– دواعيه ومتطلباته –

Transition from Bureaucracy to Electrocracy
- Rationale and Requirements -

أحمد منيغد*، جامعة باتنة 1
ahmed.menighed@univ-batna.dz
رضا بوغرزة، جامعة محمد الصديق – جيجل –
rida.bougherza@univ-jijel.dz
رشيد بوخالفة، جامعة محمد الصديق – جيجل –
raboukhalefa@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2023/01/23 تاريخ قبول المقال: 2023/05/14 تاريخ نشر المقال: 2023/05/15

الملخص:

يشهد عالم اليوم العديد من التغيرات الديناميكية والسريعة بسبب الانفجار المعرفي والتطور الكبير في التقنية وقد أثرت هذه التحولات على مختلف التنظيمات باختلاف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية وغيرها؛ وساهمت في بروز مفاهيم جديدة في الإدارة والتسيير، وتسعى كل التنظيمات باختلاف مجالاتها إلى تحقيق التكيف مع مختلف هذه التغيرات، بانتقالها من أنماط تسيير تقليدية إلى أنماط حديثة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بها، ولعل من أبرز أشكال هذا الانتقال في العصر الحديث هو الانتقال من نمط التسيير البيروقراطي إلى نمط جديد يمزج بين البيروقراطية والتقنية، ويستخدمها على نطاق واسع حيث يتم بموجبها تأدية العمل الإداري وتقديم الخدمات إلكترونياً، ويطلق على هذا النمط الإلكتروقراطية؛ ونسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالبيروقراطية والإلكتروقراطية، والوقوف على مبررات الانتقال من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية ومتطلباته.

الكلمات المفتاحية: التنظيم؛ البيروقراطية؛ الإلكتروقراطية.

Abstract:

Today's world is witnessing many dynamic and rapid changes due to the explosion of knowledge and the great development in technology. These transformations have affected various organizations in their social, economic, political, and educational fields, among others. They also contributed to the emergence of new concepts in management. Importantly, all organizations in different fields seek to achieve adaptation to these various changes by moving from traditional management patterns to modern patterns. The latter take into account the

* المؤلف المرسل

variables surrounding them, and perhaps one of the most prominent forms of this transition in the modern era is the transition from a bureaucratic management to a new pattern that mixes bureaucracy and technology. Such a pattern is used on a large scale, according to which administrative work is performed and services are provided electronically, and this pattern is called electrocracy. In view of the foregoing, the present paper seeks to define the concepts which related to bureaucracy and electrocracy, and to find out the justifications and requirements for the transition from bureaucracy to electrocracy.

Key words: organization; bureaucracy; electrocracy.

المقدمة:

يعيش العالم اليوم ديناميكية وحركية مست مختلف جوانب الحياة، الإدارية منها، والاقتصادية السياسية، والثقافية، وحتى الاجتماعية، فالتغيرات التكنولوجية المتسارعة دفعت بالمنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تغيير سياساتها، وتعد التنظيمات الإدارية واحدة من أهم الأنساق التي تأثرت بالتحولات التكنولوجية، فبعدما هيمن على الكثير منها النمط البيروقراطي في التسيير ولسنوات طويلة، وبعد النتائج الباهرة التي حققتها على مستوى الأداء، والكفاءة العالية أصبح عليها الرد على ما يشهده العالم من تحولات وتطورات تكنولوجية.

فالبيروقراطية بمفهومها الفيبري التقليدي لم تعد قادرة على الاستمرارية، ومسايرة مستجدات الأوضاع العالمية خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري، إذ لم تعد البيروقراطية قادرة على تقديم نفس النتائج التي كانت تقدمها من قبل، فكان لزاما عليها التطور والتكيف مع الوضع الجديد الذي يتطلب تنظيمات أكثر مرونة، وأسرع استجابة للمتغيرات الخارجية، فكان تحول النمط الإداري البيروقراطي إلى النمط الإلكتروقراطي الذي يزاوج بين البيروقراطية والتقنية، وهذا ما دفعنا للبحث في خلفيات هذا التحول انطلاقا من محاولة الإجابة على التساؤل التالي: ما هي دواعي ومتطلبات التحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية؟ وكيف تسهم هذه الأخيرة في القضاء على سلبيات البيروقراطية؟ وقد اعتمدنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من الورقة البحثية تم تقسيمها الى محورين المحور الأول جاء بعنوان البيروقراطية قدمنا فيه معالجة نظرية للبيروقراطية، أما المحور الثاني فجاء بعنوان الإلكتروقراطية ودورها في الحد من سلبيات البيروقراطية، وتم فيه التركيز على أسباب التحول من البيروقراطية نحو الإلكتروقراطية، والدور الذي تلعبه هذه الاخيرة في الحد من سلبيات البيروقراطية.

1- ماهية البيروقراطية :

1.1- مفهوم البيروقراطية:

يحمل مفهوم البيروقراطية بأذهان الناس معنيين المعنى الأول هو المعنى الشائع لدى الأغلبية وفيه تم حصر مفهوم البيروقراطية بممارساتها السلبية كالبطء بتقديم الخدمات والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري،

وعادة ما يتم توظيف هذا المعنى للدلالة على عجز الإدارة وتماطلها، أما المعنى الثاني للبيروقراطية فهو المعنى العلمي الأكاديمي.

وإذا ما حاولنا البحث بأصول مصطلح البيروقراطية نجد انه دو أصول لاتينية يتكون من كلمتين " بيرو" " bureau " بمعنى المكتب و" قراطية " " cratie " بمعنى الحكم أو السلطة، وتبعا لهذين المصطلحين فالبيروقراطية هي سلطة أو حكم المكتب، أما في شقها اللغوي فتعني ممارسة العمل الإداري من خلال سلطة المكتب[1]، ويجمع جل الباحثين والمتخصصين أن أول من استخدم المفهوم هو الوزير الفرنسي "vincent de gournay" وكان ذلك سنة 1745، وقد استخدمه للدلالة على فئة العاملين في المكاتب الحكومي.[2]

ولعل النمط البيروقراطي المقدم من قبل "ماكس فيبر" من النماذج الرائدة بالمجال، وهو نموذج مثال افتراضي إذ لم يكن وصف لواقع العمل الإداري بتنظيم إداري معين، وتعددت التعاريف المقدمة للبيروقراطية فهناك من يرى أنها تعني: "التوجه نحو التفكير العقلاني الرشيد خاصة فيما يتعلق بالتنظيم الرسمي، ويتضح ذلك من خلال مجموعة الاختصاصات والقواعد والقوانين المكتوبة وكذلك إعطاء المظهر الرئيسي لها المتمثل في صورية القواعد والنظم".[3] وقد ركز هذا التعريف على العقلانية والرشد أساس قيام التنظيمات البيروقراطية، كما ركز على التنظيم الرسمي واعطاه أولوية على التنظيم غير الرسمي.

هذا وهناك من ذهب لتعريف البيروقراطية على أنها: "مصطلح يستخدم في وصف نظام تكون الرقابة فيه متروكة كلية بيد طبقة الموظفين الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، ومن خصائص هذا النظام الرغبة في التوجه للفرق الرسمية في الإدارة، والمرونة لتحقيق الالتزام بتنفيذ التعليمات، و البطء في إصدار القرارات "[4] وحصر هذا التعريف البيروقراطية في ذلك النوع من التنظيمات التي تكون الرقابة بها بيد الإدارة العليا للمؤسسة، كما ان هذا التعريف ذهب في نفس اتجاه التعريف الأول من خلال التركيز على الجانب الرسمي من التنظيم، أما "كارل ماركس" فقد عرفها على أنها" أداة أو وسيلة لسيطرة الطبقة البورجوازية على الطبقة العمالية، كما اعتبرها شكلا للسلطة عاما ومسيطرا في المجتمعات الرأسمالية بشكل واضح"[5] فالبيروقراطية عند ماركس هي شكل من اشكال السلطة تستخدم لفرض هيمنة الطبقة البورجوازية على الطبقة الكادحة، ويمكن القول أن البيروقراطية هي شكل سيئ من أشكال ممارسة السلطة داخل المكاتب عن طريق التقيد الصارم للموظف بالقوانين وما يصاحب ذلك من تعقيدات وجمود بالتنظيم. ويعبر النموذج البيروقراطي حسب ماكس فيبر عن شكل التنظيم العادل الذي يتوفر على العديد من الإيجابيات منها الكفاءة والفعالية في التسيير وفي العمل.[6]

2.1- سمات البيروقراطية :

يعد ماكس فيبر من أوائل المنظرين الذين حددوا سمات البيروقراطية وقد حصرها في السمات التالية:

- يتم اختيار الموظف بالتنظيم البيروقراطي بناء على ما لديهم من مؤهلات.

– يتم تعيين الموظفين ولا يتم انتخابهم وتخصص لهم رواتب تتلاءم ومكانتهم الوظيفية والأعمال التي يؤذونها.[7]

– ترتبط السلطة داخل التنظيمات البيروقراطية بالمكاتب ولا ترتبط بشاغل الوظيفة.

– يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يخص الجوانب الرسمية.

– يفصل التنظيم البيروقراطي بين الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية وممتلكات المنظمة.

– يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة هذه التعاليم يمكن تعلمها كما أنها تتسم غلى حد كبير بالثبات والشمولية.

– يخضع تقسيم العمل داخل التنظيمات البيروقراطية الى قواعد رسمية قانونية.

– تعتمد الإدارة في التنظيمات البيروقراطية على الوثائق المكتوبة.[8]

لكن وفي ظل التطور الذي شهدته التنظيمات البيروقراطية عرفت هذه السمات تغيرا وتحولا، ولعل من أهم الباحثين الذين اهتموا بمسألة التجديد بالبيروقراطية " أنتوني دونز" والذي حصر سمات البيروقراطية بعد "فيبر" بالسمات التالية:

– هيكل هرمي للسلطة التنفيذية.

– نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.

– هيكل غير رسمي للخطوط وشبكات الاتصال بالتنظيم.

– هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.

– خطوط وشبكات اتصال رسمية بين اعضاء التنظيم.

– وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.

– ولاء شخصي واندماج في العمل وخاصة بين رجال الادارة العليا.[9]

3.1– سلبيات البيروقراطية:

1.3.1– الروتين الإداري: رغم أن الروتين من العوامل المساعدة على تأدية العمل وتسهيله، فتكرار العمل عادة ما يكسب الموظف خبرة في أدائه ويقلل مجهوده العضلي والفكري كما يزيد من فعاليته، إلا أن تعقد الإجراءات الإدارية وعدم تلاؤمها مع روح القوانين الجاري العمل بها سوف يحول الروتين إلى مشكلة داخل التنظيمات البيروقراطية، فالروتين سيحيد المنظمات عن أداء مهامها ويخلق عدم التوافق لدى موظفيها، ولعل أهم عامل يسهم في تفاقم الروتين داخل التنظيم البيروقراطي هو كثرة الأوامر من المستوى الأعلى، وهذا الأمر يقضي على روح المبادرة فتتحول التنظيمات البيروقراطية إلى تنظيمات جامدة تشجع الموظف على التقوقع ول الذات.[10]

2.3.1- الانحراف الإداري: يعد الانحراف الإداري واحد من المشكلات التي تعاني منها جل التنظيمات البيروقراطية، ويتخذ الانحراف الإداري العديد من التمظهرات التي نجملها بالنقاط التالية:

- شيوع السلوك الانتهازي الأناني بين الموظفين.
- الميول لاستغلال التنظيمات البيروقراطية بطريقة تطغى فيها المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
- الانحراف بالسلطة البيروقراطية واستخدامها في غير مجالاتها المشروعة مع تعمد تشويه القرارات الإدارية وعرقلة تنفيذها.

وتزداد خطورة الانحراف الإداري عند توجه الأفراد لإنشاء مجموعات غير رسمية داخلية ذات مصالح وارتباطات فئوية إذ يتم هيكلتها بطريقة غير رسمية مع العمل على استغلال ما يتيحه لهم موقعهم الوظيفي من سلطة داخل التنظيم البيروقراطي لفرض منطقهم وإفشاء منطق الرشاوى والحصول على امتيازات غير مشروعة.[11]

3.3.1- الإهمال الإداري: وهو واحد من مشكلات التنظيمات البيروقراطية والذي " ينتج عن الاتجاه نحو التأكيد على حقوق الموظف وتعويضاته وتحصينه ضد الإجراءات التعسفية "[12] إضافة إلى اتكال الموظفين على بعضهم البعض في القيام ببعض الأعمال وانتشار الفوضى بالمكاتب مع كثرة تنقل الموظفين بين عمل وآخر.

وعادة ما يتخذ التمظهرات التالية:

- فقدان ملفات وأوراق طالبي الخدمة من التنظيمات البيروقراطية.
- تأجيل العمل وعدم القيام به في وقته.
- التلاعب والاستهزاء بطالبي الخدمة من التنظيمات البيروقراطية.[13]

ويرجع سبب الإهمال بدرجة كبيرة إلى اتكال الموظفين على بعضهم البعض في إنجاز العمل.

وقد دهب "بنس" " Bennis " إلى القول بأن النموذج البيروقراطي في صورته التقليدية لم يعد يتفق مع الواقع الذي نعيشه لظهور أشكال جديدة من التنظيمات التي تتطلب ممارسات إدارية جديدة، وقد قال بأن البيروقراطية تعاني من مجموعة من السلبيات هي:[14]

- البيروقراطية ليست قادرة على المساهمة في النمو الشخصي وتطوير الشخصية الإنسانية الناضجة.
- لا تأخذ التنظيم غير الرسمي بعين الاعتبار، وليست لها قدرة على معالجة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة.
- نظام الرقابة والسلطة بها باليين.
- لا تمتلك الوسائل الكافية لحل الخلافات والنزاعات بين المراتب المختلفة أو بين المجموعات الوظيفية المختلفة.
- انحراف الاتصال السليم عن مساره وتشويهه أحيانا نظرا للتقسيم الهرمي.

– عدم مقدرته على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
– تعديله للشخصية الإنسانية بحيث يحولهم إلى أفراد عاجزين.

وإضافة للروتين، والانحراف الإداري، والإهمال، وما حدده " بينس" من سلبيات تعاني التنظيمات البيروقراطية من بعض الأمراض الأخرى والتي أثرت وبشكل كبير عليها ولعل أهمها:

– إسناد المراكز القيادية بالتنظيمات البيروقراطية لعناصر لا تتمتع بالكفاءة.
– انتشار النزعة التسلطية لدى الكثير من القيادات داخل التنظيمات البيروقراطية مع اكتفائهم بإصدار الأوامر دون العمل على تطوير العمل والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من قبل هذه التنظيمات البيروقراطية.
– تفشي الصراعات داخل التنظيمات البيروقراطية نتيجة الممارسات الخاطئة فيما يخص التعيين وتقويم الأداء والترقية والتحفيز والتي تتخذ من الشخصنة أساسا لها.
– ظاهرة الفساد الإداري وتفشيها داخل التنظيمات البيروقراطية مع وجود مقاومة للتغيير من قبل الكثير من القيادات المنتفعة بطرق غير مشروعة.
– شيوع أسلوب الوساطة في المعاملات داخل التنظيمات البيروقراطية مع تعدد اللوائح والتشريعات وتعارضها في الكثير من الآلات.
– كثرة الاعتماد على المعاملات الورقية وما ينجم عن ذلك من مخاطر إتلافها.
– الاغتراب الوظيفي نتيجة المبالغة في التخصص الوظيفي.[15]

2– الإلكتروقراطية ودورها في الحد من سلبيات البيروقراطية :

1.2– مفهوم الإلكتروقراطية :

تعرّف الإلكتروقراطية على أنها: "مصطلح شامل يجمع بين العمل الالكتروني والبيروقراطي بموجبها يتحول العمل الإداري البيروقراطي إلى العمل الرقمي وينتقل من إدارة الطوابير والانتظار إلى الخدمة على مدار الساعة"[16]، وركز هذا التعريف على تبيان منشأ الالكتروقراطية والتي نظر لها على انها مزاوجة بين العمل البيروقراطي والتقنية.

وهناك من الباحثين من عرّف الالكتروقراطية على أنها: "نظام افتراضي يمكّن التنظيمات من تأدية التزاماتها إلى المستفيدين باستخدام التقنيات الالكترونية مع تحقيق الجودة، والتميز، وأمن المعلومات"[17]، وركز هذا التعريف على تبيان مزايا الالكتروقراطية من جودة وتميز وامن للمعلومات .

أيضا تعرّف الالكتروقراطية على أنها: «انتقال تقديم الخدمات والقيام بالأعمال الإدارية من الصيغة الورقية إلى الصيغة الالكترونية وذلك باستخدام أجهزة الكومبيوتر وشبكات الاتصال والبرمجيات اللازمة لذلك "[18] وركز هذا التعريف على عد التجهيزات والوسائل المساعدة على نقل التنظيمات من النمط البيروقراطي الى النمط الالكتروقراطي، وبناءا على التعاريف المقدمة يمكن القول أن: الإلكتروقراطية هي عملية مزاوجة بين

البيروقراطية والتقنية حيث يتم بموجبها تأدية العمل الإداري وتقديم الخدمات إلكترونياً، فإذا كانت البيروقراطية هي فن إدارة المكتب فإن الإلكتروقراطية هي فن إدارة المكتب إلكترونياً.

2.2- التحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية :

نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي باتت التنظيمات الإدارية مطالبة بالتكيف والتأقلم مع المتغيرات الجديدة لضمان فعاليتها واستمراريتها، فكان انتقالها وتحولها من تنظيمات بيروقراطية إلى تنظيمات إلكتروقراطية، هذا التحول كانت تقف خلفه مجموعة من الأسباب والدوافع مع الارتكاز على مجموعة من المتطلبات لتحقيقه.

1.2.2- أسباب التحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية :

يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين أن النمط الإداري الإلكتروقراطي وتعميم استخدامه داخل التنظيمات سوف يؤدي إلى نهاية النمط البيروقراطي بهذه التنظيمات.

فالنمط الإلكتروقراطي يمثل تحديا كبيرا للتنظيمات البيروقراطية لكونه يُحل التكنولوجيا محل الخيارات الإدارية، ويُحل الاستجابة الآلية محل الموظفين، والتفاعل الشبكي محل إجراءات سير العمل، خاصة وأن التنظيمات البيروقراطية جد مقاومة للتغيير، وعادة ما يميل الموظفين فيها إلى الاستقرار، ويشعرون بالخوف والقلق من التغيير وهذا ما يجعلهم يعزفون عن تبني أفكار ابتكارية جديدة[19]، إضافة لكون العمل الجماعي بالتنظيمات البيروقراطية وفي ظل التوجه نحو الإلكتروقراطية بات غير ممكن لكونه عمل آلي فردي، في حين أن الموظف في ظل التنظيمات الإلكتروقراطية يعمل على شبكة أو جهاز بشكل متفرد، ورغم وجود تشابك وتفاعل مع باقي الموظفين إلا أن العمل الأساسي يبقى انفرادي مرتبط بدرجة كبيرة بالآلة وسرعة الاتصالات، ولعل من بين الأسباب التي دفعت بالتنظيمات البيروقراطية إلى التحول نحو الإلكتروقراطية ما يلي:[20]

– الثورة المعرفية وما صاحبها من ازدياد بوتيرة التقدم التكنولوجي، فأصبح من الضروري توظيف التكنولوجيا لصالح المجتمع وتنظيماته لضمان الاستفادة منها في رفع مستويات الأداء وتحصيل الكثير من العوائد بالتوجه نحو الاستثمار في قطاع التكنولوجيا.

– تطلع المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسهل مع العمل على تحصيلها بأسرع الطرق فتزايد الضغط الشعبي على الحكومات لإجبارها على تحقيق الإشباع لموطنيها ودفعها للعمل على تطوير تنظيماتها بما يتوافق وطموحاتهم.

– تزايد حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي وحاجتهم لقاعدة بيانات صلبة، ونظام عمل متطور وحديث.

– الضغط الكبير الذي باتت تتعرض له الحكومات بسبب المطالبة بتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء الرأي في جميع القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بمنظومة اتصال مفتوحة تتسم بأكثر قدر من الشفافية.

– العولمة وما صاحبها من ترابط وتداخل بالمجتمعات الإنسانية، والتي كانت دافعا للعديد من الدول للعمل على تطوير تنظيماتها، وتحسين خدماتها للارتقاء بها بهدف إرضاء مواطنيها وتجنب تبعات مقارنته لما تقدمه دولته من خدمات مع ما تقدمه باقي الدول المتطورة.

– التحولات الديموقراطية التي أدت لحدوث تغيرات جذرية في البناء الاجتماعي مع نشوء رؤى جديدة حول التنظيمات المختلفة والخدمات التي تقدمها.

وإضافة لهده العوامل توجد مجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بالتنظيمات والتي فرضت التحول من النمط البيروقراطي إلى الإلكتروقراطي ولعل أهمها:[21]

– العمل وإجراءاته المعقدة، وما ترتب عنه من ارتفاع للتكلفة التي أرهقت كاهل التنظيمات وأثرت سلبا على أدائها.

– طريقة اتخاذ القرارات والتوصيات داخل التنظيمات والتي عادة ما تكون فورية فيكون هناك عدم توازن بتطبيقها الميداني.

– الحاجة إلى توحيد الإجراءات والبيانات داخل التنظيمات.

– حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين واتساع نطاق العمل.

– ضرورة توفير البيانات الضرورية لأداء العمل وتمكين جميع الموظفين منها.

2.2.2– متطلبات التحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية :

إن أي محاولة للتوجه نحو النمط الإلكتروقراطي تتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات التي تعتبر شرطا أساسيا لنجاح التنظيمات الإلكتروقراطية في أداء وظائفها وأهم هذه المتطلبات ما يلي: [22]

– **إعداد الإطار التشريعي والقانوني الخاص بتبني الإلكتروقراطية:** إذ يعد الإطار القانوني المؤكد على ضرورة التوجه نحو الإلكتروقراطية من أهم عوامل نجاح هذا النموذج، والضامن لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل التنظيمات، فتحديد القوانين وجعلها تتماشى مع الإلكتروقراطية وما تتطلبه من بيانات ومعاملات إلكترونية، سوف يضمن تكيف التنظيمات مع مستجدات التوجه الجديد ويجنبها تعقيدات التطبيق.

– **إعداد المورد البشري للعمل الإلكتروقراطي:** فالعنصر البشري بات المحرك الرئيسي_للتنظيمات وأي تغير يطرأ عليها يستوجب إعداده وجعله يواكب هذه التغييرات، وهذا الأمر ينطبق على ما تشهده التنظيمات من تحول نحو الإلكتروقراطية فالموظف البيروقراطي يختلف عن الموظف الإلكتروقراطي، فهذا الأخير يجب إعداده وتأهيله للعمل في ظل النمط الجديد من خلال الإجراءات التالية:

– تدريب العنصر البشري وتطويره عن طريق تزويده بمعارف ومعلومات جديدة خاصة بالعمل الإلكتروقراطي من خلال إخضاعه لدورات تدريبية وتكوينية باعتماد أحدث وسائل التعليم والتلقين. مع العمل على تفعيل نظام الأجور والمكافآت لتحفي الموظفين على الرفع من كفاءتهم وتنمية روح الإبداع لديهم وإقناعهم بأهمية التوجه نحو الإلكتروقراط.

– العمل على الحد من مقاومة التغيير فالتحول من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية يتطلب تغيير على عدة مستويات سواء تعلق الأمر بتلك الحاصلة على مستوى التنظيم أو التصرفات والسلوكيات أو الثقافة التنظيمية، وهذا يخلق مقاومة شديدة لدى الموظفين، ويجب التعامل مع ذلك بذكاء من خلال التركيز على إبراز الجوانب الايجابية للعملية وإشراك الموظفين بها.

– ترسيخ أخلاقيات الإلكتروقراطية بجعل الموظف يتصرف بعقلانية، والحد من المحسوبية وتحويل قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية مع العمل على توفير البيانات والمعلومات بأقصى سرعة ممكنة وتسهيل الحصول عليها من قبل الموظفين.

– إرساء أسس العمل الالكتروني الجماعي وذلك من خلال تحاور مجموعة من الموظفين الكترونيا بتبادلهم للمعلومات والبيانات بواسطة الأجهزة الالكترونية واستخدام الشبكات مع العمل على توحيد الوثائق المتعامل بها، فالعمل الجماعي الكترونيا سوف يمكن من كتابة الرسائل وإرسالها واستقبالها الكترونيا مع حفظها وضمان سريتها إضافة على تنظيم الاجتماعات.

3.2.2– الإلكتروقراطية والتحول بالوظائف البيروقراطية:

أسهم التوجه نحو الإلكتروقراطية في إحداث تغيرات جوهرية بالنمط الإداري البيروقراطي تجلت في العناصر التالية:

– التوجه من إدارة الأنشطة المادية إلى الأنشطة الافتراضية.

– التوجه من النمط الإداري المباشرة إلى الادارة عن بعد.

– التوجه من التنظيم الهرمي القائم على سلطة الأوامر إلى التنظيم الإداري الشكلي.

– الانتقال من النمط القيادي المرتكز على المهام والموظفين إلى النمط المرتكز على التكنولوجيا.

– التوجه من نمط الرقابة التقليدية إلى الرقابة الآلية المباشرة.

– الانتقال من قيادة الآخرين إلى قيادة الذات.

وقد انعكست هذه التحولات على أهم خصائص ووظائف الإدارة البيروقراطية، ولعل أهم الجوانب المتأثرة ما يلي:

– **التحول في نمط التخطيط البيروقراطي:** فمن المعلوم أن التخطيط في ظل النمط الإداري البيروقراطي كان يتم وفق النمط التقليدي، لكن وفي ظل الإلكتروقراطية وتعميمها بالتنظيمات الإدارية أدى إلى ظهور نمط جديد من التخطيط هو التخطيط الإلكتروني، والذي يعرف على أنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل. كما أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق، فهو يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة الموظفين فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.[23]

ومـــــــــــن أهـــــــــــم مميزاتـــــــــــه:[24]

– الديناميكيـة والاسـتمرارية والقابليـة للتجديـد بخـلاف التخطـيط التقليـدي الـذي يخطـط لمـدة قادمـة.

– غـزارة تـدفق المعلومـات اتجـاه التنظـيم الإداري ممـا يسـمح بدقـة اكثـر فـي عمليـة التخطـيط.

– زوال فكرة ان الادارة تخطط والموظف ينفذ، فأصبح الجميع يشارك في التخطيط الالكتروني.

– التغييـــر المســـتمر علـــى الخطـــط وإعـــادة كتابتهـــا الكترونيـــا فـــي كـــل مـــرة[25].

– **التحول بنمط التنظيم البيروقراطي:** إن تحول التنظيمات البيروقراطية إلى تنظيمات إلكتروقراطية قد أدى إلى تحول بالوظيفة التنظيمية فظهر التنظيم الإلكتروني، الذي سمح بظهور هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، فأصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية إلى الوحدات المستقلة و السلطات الاستشارية ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر على التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.[26]

ويمكن إجمال معالم هذا التحول في التحولات التي طرأت على العناصر التالية:

أ- التغير في نوع التقسيم الإداري: فبظهور النمط الإلكتروقراطي شهدت التنظيمات انتقالا من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي.

ب- التغير في الهيكل التنظيمي: والذي عرف التحولات التالية: [27]

– ظهور وحدات تنظيمية مصغرة بدل الوحدة التنظيمية الواحدة.

– اعتماد هيكل غير محدد بدل الهيكل المحدد.

– اعتماد التنظيم الأفقي بدل التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل.

– **التحول في نمط السلطة البيروقراطية:**[28] فظهور التنظيمات الإلكتروقراطية قد أدى تحول بنمط السلطة

– اعتماد الوحدات الاستشارية بدل السلطة الخطية.

– اعتماد الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا بدل سلسلة الأوامر الخطية.

– تعدد الرؤساء المباشرين بدل رئيس واحد مباشر.

– **المركزية واللامركزية:** إذ أنه وفي ظل التنظيمات الإلكتروقراطية أصبح هناك تعدد بمراكز السلطة بعدما كانت في التنظيمات البيروقراطية متمركزة في قمة هرم السلطة فهذه الأخيرة تقوم في جوهرها على التدرج الهرمي للسلطة التي يزداد تركيزها كلما اتجهنا نحو القمة، كما أن رسمية هذه السلطة وفي ظل التنظيمات الإلكتروقراطية قد شهدت تحولا من التعليمات الحرفية نحو المرونة، ومن القواعد المحددة مسبقا نحو إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا، وكذلك الانتقال من جداول العمل المعدة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة[29].

- **التحول في نمط القيادة البيروقراطية:** إن ظهور التنظيمات الإلكتروقراطية قد أدت إلى ظهور نمط قيادي جديد يعرف بالقيادة الإلكترونية التي أصبحت ترتكز على المهام التكنولوجية بعدما كانت وفي ظل التنظيمات البيروقراطية ترتكز على الموظفين، فالقيادة الإلكترونية هي قيادة تستخدم تكنولوجيا الانترنيت من اجل إدارة أعمالها، فالمدير ومهما كان مكان تواجده يمتلك القدر نفسه من المعلومات، ويتصل بكل الموظفين أينما كانوا، وهذا النوع من القيادة يتأثر بالتطور التكنولوجي، كما أنها تتطلب وقتا أقل مقارنة بالنمط الإداري البيروقراطي.

3.2- دور الإلكتروقراطية في تقويم سلبيات البيروقراطية:

يذهب " ريتشارد هيكس " إلى القول " بوجود اعتقاد لدى المهتمين بالتطوير بأن محاولات التطوير سوف تقضي على البيروقراطية إلا أن المسألة ليست بهذه البساطة فالبيروقراطية ستظل لها دور في أكثر الأشكال التنظيمية تطوراً "[30]، فالأمر المسلم به أن الإلكتروقراطية قد أحدثت تغييرات بالبناءات التنظيمية من خلال المساهمة في اختفاء بعض الفئات الوظيفية من سلم التدرج الهرمي للوظائف بالبناء البيروقراطي، إذ أنه وفي ظل الإلكتروقراطية لم نعد نرى الموظف المسؤول عن التعامل مع البيانات، ونقلها بين الوحدات الإدارية، وحفظها لأن العملية باتت تتم إلكترونياً، ومن هذا المنظور فالإلكتروقراطية أصبحت تهدد الموظفين بفقدان وظائفهم، لكن ومن جهة أخرى فالإلكتروقراطية تكون أكثر سرعة في أداء العمل وأكثر شفافية وسوف تؤدي إلى تقويم سلبيات البيروقراطية وتجاوزها فالموظف في التنظيم البيروقراطي يميل إلى جمع البيانات والمعلومات وتخزينها بدل مشاركتها لأنها تعطيه هامش مناورة يساوم بموجبه لتحصيل عوائد مادية ومعنوية، لكن بالتوجه نحو الإلكتروقراطية فإن الموظف سوف يفقد هذا الامتياز الذي كان يعتبر من سلبيات البيروقراطية، وذلك لكون الإلكتروقراطية تقوم في جوهرها على ثقافة المشاركة وتبادل البيانات والمعلومات، كما أن الإلكتروقراطية سوف تحد من تنقلات الموظفين بين المكاتب والوحدات والأقسام الإدارية وبالتالي التقليل من الفاقد بالوقت الذي كان يشهده العمل البيروقراطي، إضافة إلى أن الإلكتروقراطية سوف تقضي على الإهمال والاتكالية بالعمل، وتزيد من انسجام الموظفين وتكاملهم مع دعم قيم المشاركة والتعاون، وهذا الأمر سوف يكسب التنظيمات مرونة وانفتاح متجاوزة جمود الإجراءات والقوانين الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة والتخصص المفرط اللذان يعدان من الأسس التي تقوم عليها البيروقراطية.

وإضافة إلى ما سبق ذكره فإن الإلكتروقراطية تتيح التدفق السريع والسلس للمعلومات والبيانات مما يؤدي إلى السرعة في معالجتها، والرد على ما يطلبه العملاء من خدمات وبالتالي القضاء على المماطلة التي كانت تعرفها العملية في ظل البيروقراطية.

أيضا التوجه نحو الإلكتروقراطية سوف يسهم في القضاء على مشكل التواصل ويحد من تفشي الصراعات داخل التنظيمات البيروقراطية والناتجة عن الممارسات الخاطئة فيما يخص التعيين وتقويم الأداء والترقية والتحفيز والتي تتخذ من الشخصنة أساسا لها، وهذا لكون العمليات السالفة الذكر وفي ظل

الإلكتروقراط يجب أن تتخذ من الكفاءة والجدارة أساسا لها لكون الموظف يتعامل مع تقنيات أكثر تخصصاً، لكن الأهم بالإلكتروقراطية أنها ستمكن من القضاء علة المستندات والتعاملات الورقية، والتي تعتبر من أبرز سلبيات البيروقراطية لكونها معرضة دوما للتلف والضياع والتلاعب من قبل الموظفين، ومع تحويلها لمستندات إلكترونية سوف يتم إكسابه قدر من الحماية، ويجعل تداولها وحفظها أسهل.

الخاتمة:

منذ وضع ماكس فيبر للبيروقراطية وتحديده لأسسها فُرضت كنمط اداري هيمن ولسنوات طويلة على التنظيمات الإدارية، لكن وفي ظل التحولات المتسارعة التي شهدها العالم خاصة بالمجال التقني لم تعد البيروقراطية قادرة على الاستمرار بسبب كثرة سلبياتها.

ولضمان استمرارية التنظيمات كان القائمون على الشأن الإداري ملزمون بإحداث تعديلات على عليها ومحاولة نقلها نحو الالكتروقراطية التي تعد نمطا إداريا جديدا كان محصلة للمزاوجة بين البيروقراطية والتقنية، هذه المزاوجة تطلب انجاحها توفر مجموعة من الشروط التي سهلت العملية على رأسها إعداد الإطار التشريعي والقانوني الخاص بتبني الإلكتروقراطية، واعداد المورد البشري للعمل الإلكتروقراطي.

الهوامش:

[1]: ليلى حسين: بيروقراطية الإدارة ومشكلة بناء الحكم الراشد في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجائر، 2014، ص18.

[2]: حفصي عميروش: العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية دراسة نظرية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد5، العدد01، 2018، ص03.

[3]: الهادي دوش: دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية، مجلة البحوث والدراسات، عدد24، 2017، ص230.

[4]: احمد مصطفى خاطر: الادارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص168.

[5]: إبراهيم بوالفلفل: التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص08.

[6]: Weber Max, Economie et société, Paris, Pocket, 1995, p 291

[7]: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2010، ص80.

[8] : عبد الله الوقداني: البيروقراطية وإدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر2009، ص ص 4،5.

[9] : رعد حسن الصرن: نظريات الادارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص58.

[10] : علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر، الجزائر، 1981، ص47.

[11]: إبراهيم بدر شهاب الحامدي: معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص136.

[12] : وفاء لعريط: البيروقراطية بين مثالية التصور وخلل التطبيق، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجائر، 2015، ص38.

[13]: سين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007، ص91.

[14]: رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص56.

[15]: وفاء لعريط، مرجع سابق، ص38.

[16]: مفتاح حرشاو: الخدمة العمومية في الجزائر بين تعقيدات البيروقراطية وتحديات الإلكتروقراطية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، عدد12، ص231.

[17]: صباح بن سهلة: الحوكمة الالكترونية تجارب عربية، الملتقى الدولي حول متطلبات إرساء الحوكمة الالكترونية في الجزائر، يومي 13-14 ماي2013، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة.

[18]: نجم عبود نجم: الادارة الالكترونية، دار المريخ، 2007، ص202.

[19]: JAIN, Aby. Using the lens of Max Weber's theory of bureaucracy. In: *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the*. IEEE, 2004. p. 127-136.

[20]: خالد ممدوح ابراهيم: الغدارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص49

[21]: رأفت رضوان: الادارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاد القرار، القاهرة 2010، ص35.

[22]: عدمان مريق: التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2018، ص ص 98،99

[23]: نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 247.

[24]: سوسن زهير المهتدي: تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، 2011، ص ص97،98.

[25]: سوسن زهير المهتدي: تكنولوجيا الحوكمة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، 2011، ص97،98.

[26] : نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ص 247،248.

[27]: ربحي مصطفى عليان: البيئة الالكترونية، ط 1، دار الصفاء، الأردن، 2012، ص 29.

[28]:محمد سمير أحمد: الادارة الالكترونية، دار المسيرة، عمان، ص260.

[29] : محمد سمير أحمد: الادارة الالكترونية، دار المسيرة، عمان، ص260.

[30] : ريتشارد هيكس: الحكومة الإلكترونية من البيروقراطية إلى الإلكتروقراطية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 11، عدد19، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، أكتوبر2003، ص06.