إصلاح الإدارة العامة الجزائرية على ضوء مقاربات ما بعد البيروقراطية: نحو حوكمة شبكية تفاعلية

Reforming Algerian Public Administration in Light of Post-Bureaucratic Approaches: Towards Interactive Network Governance

حسين زاوش *

جامعة تيزي وزو – الجزائر

hocine.zaouch@ummto.dz

تاريخ الارسال:2026/04/04 تاريخ القبول:2026/06/01 تاريخ النشر:2026/06/11

ملخص:

يتناول هذا المقال مسار إصلاح الإدارة العامة الجزائرية من نموذجها البيروقراطي التقليدي إلى تبني مقاربات ما بعد البيروقراطية، حيث يبرز في البداية الإدارة العمومية في التشريع الجزائري وخصائص النموذج البيروقراطي الفيبري وما يميزه مع تسليط الضوء على القيود التي تعيق فعاليته وتفرض حتمية الإصلاح. ثم يعرض المرتكزات المعرفية لمقاربات ما بعد البيروقراطية، من خلال تعريفها وبيان العوامل التي أدت إلى ظهورها ، إضافة إلى خصائصها القائمة على المرونة، والتركيز على النتائج، والتفاعل مع المواطن، مع استعراض أهم النظريات المرتبطة بها. وفي الأخير، يناقش المقال هندسة نموذج إداري شبكي تفاعلي في الجزائر، من خلال تحديد مفهومه ومرتكزاته، ومتطلبات تطبيقه، وكذا الكوابح التي تعيق الانتقال إليه، ليختتم باستشراف آفاق تجسيده كخيار استراتيجي نحو إدارة عمومية أكثر كفاءة، شفافية، وتفاعلية.

كلمات مفتاحية: الادارة . العامة . ما بعد البيروقراطية . المرونة ، الشبكية .

Abstract:

This article explores the trajectory of public administration reform in Algeria, shifting from its traditional bureaucratic model toward the adoption of post-bureaucratic approaches. It begins by presenting public administration within the Algerian legal framework and outlining the characteristics of the Weberian bureaucratic model, highlighting its distinctive features while shedding light on the constraints that limit its effectiveness and make reform imperative.

It then examines the conceptual foundations of post-bureaucratic approaches by defining them and identifying the factors that led to their emergence, in addition to their key characteristics based on flexibility, results-oriented management, and citizen interaction, along with a review of the main theories associated with these approaches.

Finally, the article discusses the design of an interactive network-based administrative model in Algeria by defining its concept and foundations, as well as the requirements for its implementation and the obstacles that may hinder the transition toward it. It concludes by exploring the prospects of its realization as a strategic option for achieving a more efficient, transparent, and interactive public administration.

Keywords: Administration. Public. Post-Bureaucracy. Flexibility. Networked

*المؤلف المرسل

مقدمة

شهدت الإدارة العامة في الجزائر، شأنها شأن العديد من الإدارات العمومية في العالم، تحولات ملحوظة خلال العقود الأخيرة في ظل موجة الإصلاحات المؤسسية والإدارية الرامية إلى تحسين الأداء العمومي وتعزيز مبادئ الكفاءة والشفافية والمساءلة. وقد تزامنت هذه التحولات مع بروز تحديات جديدة فرضتها البيئة المعاصرة، مثل تزايد الطلب على الخدمات العمومية، وتعقد المشكلات التنموية، وتنامي دور الفاعلين غير الحكوميين، إضافة إلى التوسع المتسارع في استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسيير الشأن العام. وفي هذا السياق، لم يعد النموذج البيروقراطي التقليدي، الذي أسسه عالم الاجتماع الألماني(**Max Weber**)، قادراً بمفرده على الاستجابة الفعّالة لمتطلبات الإدارة الحديثة، نظراً لما يتسم به من مركزية مفرطة، وتدرج هرمي صارم، واعتماد كبير على الإجراءات الرسمية.

وفي ضوء هذه التحولات برزت توجهات فكرية وإدارية حديثة تهدف إلى تجاوز القيود البنيوية التي يفرضها النموذج البيروقراطي التقليدي، والانتقال نحو أنماط تنظيمية أكثر مرونة وديناميكية وتفاعلاً. ومن أبرز هذه التوجهات ما يُعرف بمقاربات ما بعد البيروقراطية والإدارة الشبكية، التي ترتكز على مبادئ التعاون والتنسيق الأفقي بين مختلف الوحدات التنظيمية والفاعلين، سواء داخل القطاع العام أو في تفاعله مع مكونات المجتمع المدني والقطاع الخاص. ويتيح هذا النمط الإداري تعزيز تدفق المعلومات وتبادلها بفعالية، وتحسين جودة صنع القرار، فضلاً عن رفع مستوى الاستجابة لتطلعات المواطنين واحتياجاتهم، بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الحديثة والتحولات المتسارعة في إدارة الشأن العام.

تكتسب دراسة هذا التحول أهمية بالغة في السياق الجزائري، في ظل ما عرفته الإدارة العامة من إصلاحات مؤسسية وتنظيمية استهدفت تحديث المرافق العمومية والارتقاء بجودة الخدمة العمومية، لا سيما مع التوجه المتسارع نحو الرقمنة وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. ومع ذلك، لا تزال العديد من الهياكل الإدارية تتأثر بخصائص النموذج البيروقراطي التقليدي، بما قد يحدّ من فعالية التنسيق بين مختلف الفاعلين ويؤثر سلباً على سرعة ومرونة اتخاذ القرار. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في أنماط التنظيم الإداري، بما يتيح تبني نماذج أكثر مرونة وديناميكية وتفاعلاً، قادرة على مواكبة التحولات الراهنة والاستجابة بكفاءة لمتطلباتها.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن للإدارة العامة الجزائرية الانتقال من النموذج البيروقراطي التقليدي إلى نموذج تفاعلي قائم على الشبكات بما يعزز الكفاءة التنظيمية والمرونة المؤسسية والاستجابة للتحديات المعاصرة؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

. ما حدود فعالية النموذج البيروقراطي التقليدي في السياق الجزائري؟

. ما هي المرتكزات النظرية والعملية لمقاربات ما بعد البيروقراطية؟

. ما متطلبات تطبيق نموذج إداري شبكي تفاعلي في الجزائر؟

. ما أبرز الكوابح التي تعيق هذا الانتقال، وكيف يمكن تجاوزها؟

وفي هذا الإطار، تهدف الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة العامة الجزائرية في ظل الإصلاحات المؤسسية الراهنة، واستجلاء مسار التحول النظري من النموذج البيروقراطي إلى مقاربات ما بعد البيروقراطية، مع إبراز الأسس التي تقوم عليها الإدارة الشبكية القائمة على التفاعل والتنسيق بين مختلف الفاعلين. كما تسعى إلى بلورة تصور لنموذج إداري شبكي تفاعلي من شأنه الإسهام في تعزيز الكفاءة التنظيمية والارتقاء بفعالية الأداء داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

أولا: الإدارة العامة الجزائرية: من الموروث البيروقراطي إلى حتمية الإصلاح

تُشكل الإدارة العامة الجزائرية الأداة التنفيذية للدولة لضمان استمرارية المرفق العام وتحقيق التنمية. وبالرغم من استنادها تاريخياً إلى النموذج الهرمي (البيروقراطي) لضبط الشرعية والوحدة، إلا أن التحولات المعاصرة فرضت ضرورة مراجعة هذا الهيكل. يهدف هذا المحور إلى ضبط المفهوم التشريعي للإدارة الجزائرية، وتشخيص حدود كفاءتها التنظيمية في ظل التوجه نحو الرقمنة والحوكمة، باعتبارهما منطلقاً للانتقال نحو نماذج إدارية أكثر مرونة وتفاعلية.

1.1 الإدارة العامة في التشريع الجزائري (المؤسسات والإدارات العمومية).

إنّ تفكيك ميكانيزمات الإدارة العامة واستقصاء أبعادها الوظيفية يستوجب، بالضرورة، الرجوع إلى الأسس الإبستمولوجية التي شكّلت وعيها التنظيمي؛ إذ تبرز نظرية التنظيم (**Organization Theory**) كالمعطى المعرفي الأصيل الذي استُقيت منه استراتيجيات الإدارة ومنهجياتها. كما تمثل فكرة البيروقراطية(**Bureaucracy**) نموذجا هاما لتفسير معنى الادارة العامة في اساسياتها[1]. يرى ويلسون أن الإدارة هي الجانب التنفيذي أو العملي للدولة، وهي الأداة التي تحول الإرادة السياسية (القوانين) إلى واقع ملموس (خدمات وإجراءات) بأكبر قدر من الكفاءة وفق حاجات ورغبات افراد المجتمع.[2]

إذا كانت الأطروحات الكلاسيكية لـ (وودرو ويلسون) قد وضعت الإطار المفاهيمي العالمي للإدارة كعلم مستقل يقدس النظام والامتثال للقانون، فإن المشرع الجزائري لم يتوانَ عن تبني هذه الأسس، مع العمل على تهيئتها بما يتوافق مع خصوصية الدولة الجزائرية وتطلعاتها التنموية. من الناحية التشريعية في الجزائر، لا يوجد نص قانوني واحد يعطي تعريفاً جامعاً ومانعاً لمصطلح "الإدارة العامة" بعبارة صريحة (أي تعريف أكاديمي)، بل عرّفها إجرائياً من خلال تحديد مكوناتها (هياكلها) ووظيفتها (نشاطها) وغايتها (خدمة المواطن).

يقصد بـ: الإدارة العامة في الجزائر مجموع المؤسسات والإدارات العمومية التي تنشئها الدولة أو الجماعات الإقليمية، وتُكلَّف بتسيير المرافق العامة وتنفيذ القوانين وتحقيق المصلحة العامة، وذلك تحت سلطة الدولة ووفقًا لمبادئ الشرعية والاستمرارية والمساواة في الخدمة العمومية. وتشمل الإدارة العامة في الجزائر:

- **الإدارات المركزية:** وهي المصالح التابعة للسلطة التنفيذية على المستوى الوطني، مثل رئاسة الحكومة والوزارات المختلفة.
- **الإدارات اللامركزية:** وتتمثل في الجماعات الإقليمية، خاصة الولاية والبلدية، التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي في حدود القانون.
- **المؤسسات العمومية:** وهي هيئات تنشئها الدولة لتسيير نشاط ذي منفعة عامة، مثل المؤسسات الإدارية أو الاقتصادية أو الخدمية، وتخضع لقواعد قانونية خاصة بحسب طبيعتها.

2.1 الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي:

تُعدّ البيروقراطية من أبرز النماذج التنظيمية التي تناولها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، حيث قدم تصورًا عقلانيًا لتنظيم الإدارة يقوم على الشرعية القانونية – العقلانية. وقد اعتمدت الإدارة العامة الجزائرية، منذ الاستقلال، بدرجة كبيرة على هذا النموذج في بناء هياكلها وتنظيم عملها. ويمكن عرض خصائصه الأساسية كما يأتي:

▪**تسلسل هرمي رسمي للوظائف:** هيكل : يقوم النموذج البيروقراطي، كما صاغه ماكس فيبر، على مبدأ التدرج الوظيفي الذي يعني ترتيب المناصب داخل التنظيم في مستويات متتابعة ومتصاعدة من حيث السلطة والمسؤولية. فكل مستوى إداري يخضع لإشراف المستوى الأعلى منه، ويمارس في الوقت ذاته رقابة على المستوى الأدنى، مما يحقق وحدة القيادة، وضبط الأداء، وضمان انسياب الأوامر والتعليمات بشكل منظم[3] .

▪**تقسيم العمل والتخصص:** يُعدّ مبدأ تقسيم العمل من الركائز الأساسية للنموذج البيروقراطي الذي صاغه ماكس فيبر، حيث يقوم التنظيم الإداري على توزيع المهام والأنشطة إلى وظائف محددة ومتخصصة، يُسند كل منها إلى موظفين يمتلكون الكفاءة المناسبة لأدائها [4] . ويهدف هذا المبدأ إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، من خلال تركيز كل فرد على مجال اختصاصه، مما يقلل من الأخطاء ويمنع التداخل في الصلاحيات. كما يسهم التخصص في تحقيق الوضوح التنظيمي، وتعزيز الاحترافية داخل الجهاز الإداري، وضمان أداء الأعمال وفق معايير دقيقة ومنظمة.

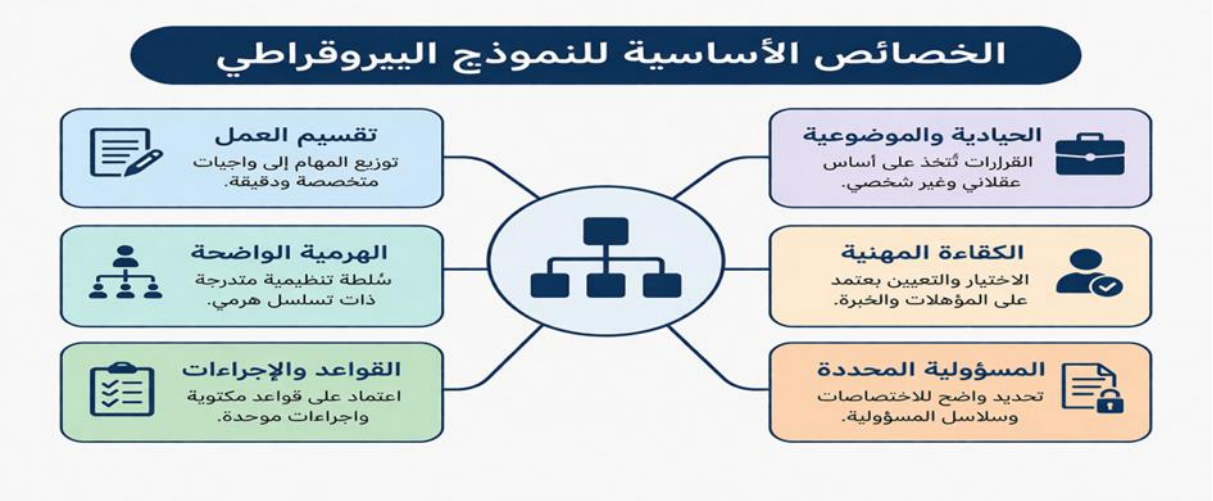
▪**اعتماد التنظيم البيروقراطي على نظام من السجلات المكتوبة الرسمية:** تُعدّ الإدارة بالقواعد واللوائح من الركائز الأساسية للنموذج البيروقراطي الذي بلوره ماكس فيبر، حيث تستند العملية الإدارية إلى منظومة من القوانين والتعليمات المكتوبة التي تنظّم مختلف الأنشطة والقرارات داخل التنظيم. ويقوم هذا المبدأ على إخضاع جميع الموظفين، على اختلاف مستوياتهم، لإطار قانوني موحّد يحدد بدقة الصلاحيات والإجراءات وأساليب العمل، بما يضمن تحقيق المساواة والعدالة والاتساق في الأداء. كما تسهم الإدارة بالقواعد في تقليل الاجتهادات الفردية، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، وترسيخ مبدأ الشرعية في ممارسة السلطة الإدارية

▪**الحياد والموضوعية:** يُعدّ مبدأ الحياد والموضوعية من الدعائم الأساسية للنموذج البيروقراطي الذي نظّر له ماكس فيبر، حيث يقوم على الفصل بين الشخص والوظيفة، بحيث تُمارس السلطة الإدارية وفق قواعد عامة

ومجردة لا تتأثر بالاعتبارات الشخصية أو العلاقات الخاصة. فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أو بين الموظف والمتعاملين، تُبنى على مقتضيات الوظيفة وحدود الاختصاص، لا على الروابط الفردية أو الانتماءات الخاصة.

▪ **التوظيف على أساس الكفاءة:** إذ يُفترض أن يتم اختيار الموظفين وتعيينهم وفق معايير موضوعية تتعلق بقدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، لا على أساس المحسوبية أو العلاقات الشخصية.

▪ **التوثيق المكتوب والملفات:** يُعدّ التدوين الكتابي من الخصائص الأساسية للنموذج البيروقراطي الذي أسسه ماكس فيبر، إذ يقوم على تسجيل جميع المعاملات والقرارات الإدارية بشكل مكتوب ومنظم. هذا التوثيق يضمن حفظ السجلات الرسمية، ويتيح الرجوع إليها عند الحاجة، ويساعد في متابعة تنفيذ القرارات والتأكد من الالتزام باللوائح والقوانين.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

3.1. القصور والقيود ومبررات التحول في السياق الجزائري

على الرغم من المزايا النظرية للنموذج البيروقراطي (كالعقلانية، التخصص، والالتزام بالقوانين)، إلا أن تطبيقه في الإدارة العامة الجزائرية كشف عن مجموعة من القصور والقيود العملية، فالتحول إلى ما بعد البيروقراطية لم يأتِ صدفة، بل فرضته مجموعة من المبررات والتغيرات الحديثة، من أهمها:

▪ **قصور النموذج البيروقراطي التقليدي:** لم يعد النسق البيروقراطي الكلاسيكي قادرًا على مجاراة إيقاع التحولات المعاصرة ، ويتجلى هذا القصور في عجز النموذج التقليدي عن تقديم حلول مرنة وفورية لمشاكل المواطنين، مما حول الإدارة إلى عقبة بيروقراطية تستنزف الوقت والجهد، بدلاً من أن تكون محركاً للتنمية والخدمة العمومية.

▪ **التمسك الحرفي باللوائح الداخلية:** يتجلى الجمود الإداري كأحد أبرز كوابح الفعالية في الإدارة العامة الجزائرية، نتيجة الانكفاء المفرط على حرفية النصوص وتقديس الامور الإجرائية على حساب الجدوى الوظيفية.

هذا الالتزام الحرفي بالقواعد المكتوبة ولّد حالة من التحجر التنظيمي، حيث أصبحت الإدارة تفتقر للمرونة الكافية والمناورة التكتيكية اللازمة للاستجابة اللحظية لتحولات البيئة الخارجية أو تطلعات المرتفقين المتنامية.

- **احتكار القرار في المركز:** تتجلى ظاهرة احتكار القرار في المركز داخل الإدارة العامة الجزائرية من خلال حصر صلاحيات اتخاذ القرار في المستويات العليا فقط، وهو ما يحدّ من قدرة الموظفين في المستويات الدنيا على المبادرة واتخاذ قرارات مستقلة في إطار اختصاصاتهم. ويترتب عن هذا الاحتكار بطء في الإجراءات الإدارية، وتراجع في فعالية الأداء، إضافة إلى إضعاف روح الإبداع والمرونة الضرورية لمواكبة التحديات والمتغيرات المحلية. ومن أبرز مظاهر وعواقب مركزية احتكار القرار في الإدارة الجزائرية:
  - ✓ بطء الإجراءات: تكدس الملفات بسبب العودة الدائمة للقرارات العليا.
  - ✓ ضعف المبادرة: انخفاض الروح المعنوية والابتكار لدى المستويات الدنيا.
  - ✓ غياب المرونة: عجز الإدارة المركزية عن فهم وتلبية الاحتياجات المحلية المتنوعة.
  - ✓ التكلفة العالية: انخفاض الكفاءة الإنتاجية وفعالية الأداء.

- **البيروقراطية الشكلية:** تشير البيروقراطية الشكلية إلى تمسك الإدارة العامة الجزائرية بالروتين والإجراءات الشكلية أحيانًا دون تحقيق النتائج الفعلية المرجوة. فالموظفون يركزون على إتمام النماذج والملفات والالتزام بالحضور والإجراءات الرسمية، بينما قد تتضاءل الكفاءة العملية في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات. ويؤدي هذا الأسلوب إلى إضاعة الوقت، وزيادة التعقيد الإداري، وتقليل فعالية الأداء العام للمؤسسة

- **بطء الخدمات العامة:** يُعدّ بطء الخدمات العامة من أبرز المظاهر السلبية للبيروقراطية في الإدارة العامة الجزائرية، نتيجة تعدد الإجراءات الرسمية وتسلسلها الطويل. فالالتزام الصارم بالقواعد واللوائح، واتباع التسلسل الهرمي بدقة، يؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات، ويطيل الوقت اللازم لتقديم الخدمات للمواطنين، مما يقلل من فعالية الإدارة ويؤثر على رضا المستفيدين عن الأداء المؤسسي.

- **ضعف التكيف مع الخصوصيات المحلية:** عدّ ضعف التكيف مع الخصوصيات المحلية من أبرز المظاهر السلبية للبيروقراطية في الإدارة العامة الجزائرية، حيث أن القواعد والإجراءات الموحدة قد لا تتلاءم دائمًا مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحلي. هذا النقص في المرونة يقلل من قدرة الإدارة على التعامل بفعالية مع الاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمواطنين، ويحدّ من الابتكار والقدرة على تقديم حلول إدارية ملائمة للسياق الجزائري

- **المحسوبية والروابط الشخصية:** رغم أن النموذج البيروقراطي يرسّخ مبدأ الحياد والموضوعية، إلا أن بعض الممارسات في الإدارة العامة الجزائرية تتأثر أحيانًا بالعلاقات الشخصية والولاءات. فبعض التعيينات أو

القرارات الإدارية قد تُتخذ بناءً على المحسوبية بدلاً من الكفاءة والجدارة، مما يقلل من العدالة والشفافية ويؤثر على فعالية الأداء المؤسسي، ويحدّ من الثقة العامة في الإدارة

- **صعوبة الابتكار والتجديد:** تواجه الإدارة العامة الجزائرية تحديًا في الابتكار والتجديد بسبب التركيز الشديد على القواعد والإجراءات الرسمية والروتين الإداري، وهو ما يحدّ من مرونة الأداء ويُعيق تبني أساليب جديدة أو تطوير العمليات الإدارية. هذا التركيز على الشكلية والالتزام الصارم باللوائح يقلل من قدرة الموظفين على المبادرة أو اقتراح حلول مبتكرة، مما يؤثر على فعالية الإدارة وكفاءتها في الاستجابة للمتغيرات والاحتياجات الحديثة.

- **تطور تطلعات المواطن** : لم يعد المواطن الجزائري المعاصر يقبل بالدور السلبي الذي تفرضه البيروقراطية التقليدية (الانتظار في طوابير طويلة، البيروقراطية الورقية، والغموض الإجرائي). وتنامي الوعي الحقوقي: بفضل دستور 2020، أصبح المواطن يدرك أن الخدمة العمومية حق وليس "مزية" من الإدارة. هذا الوعي يضغط على الإدارة لتكون أكثر شفافية وسرعة. بالاضافة الى الفجوة الرقمية: انتشار الهواتف الذكية جعل المواطن يطالب بـ "إدارة في جيبه"، مما حتم على الإدارة الجزائرية الانتقال من "المكاتب الفيزيائية" إلى "المنصات الرقمية".

- **ضغوط العولمة والمنافسة:** الدول أصبحت مطالبة بتحسين أدائها الإداري لمواكبة المعايير الدولية وجذب الاستثمار. لم تعد الإدارة مجرد جهاز تنظيمي، بل أصبحت "عنصر جذب للاستثمار".

- ضرورة الفعالية المالية (من "التبذير البيروقراطي" إلى "ترشيد الأداء") البيروقراطية تكلف الدولة أموالاً طائلة (هدر الورق، ضياع ساعات العمل في الإجراءات الروتينية). الرقمنة والنموذج الشبكي يقلصان هذه التكاليف لصالح الاستثمارات التنموية. ومع تذبذب المداخيل البترولية، لم يعد بإمكان الدولة تمويل هياكل إدارية ضخمة وغير منتجة. التحول نحو "ما بعد البيروقراطية" يعني إدارة "رشيقة" (Lean Management) تحقق نتائج أكبر بموارد أقل.

إن البحث عن بديل للبيروقراطية في الجزائر ليس "ترفاً فكرياً"، بل هو ضرورة وجودية. فالبيروقراطية التقليدية أصبحت عائقاً أمام التنمية، والمبررات المذكورة أعلاه (المواطن الرقمي، الاقتصاد العالمي، والفعالية المالية) تشكل ضغطاً "مثلثاً" يجبر الإدارة على خلع رداء الجمود وارتداء رداء "المرونة الشبكية".

ثانيا: المرتكزات المعرفية لمقاربات "ما بعد البيروقراطية" وأبعاد إسقاطها على الإدارة الجزائرية.

يُمثل نموذج "ما بعد البيروقراطية" قطيعة معرفية وتنظيمية مع القواعد التقليدية الصارمة، حيث ينتقل التركيز من قدسية الإجراءات إلى حتمية النتائج. يستعرض هذا المحور الخلفيات النظرية التي أسست لهذا التحول، وعلى رأسها "الإدارة العامة الجديدة" و"الحوكمة ، المنظمات المرنة والادارة الشبكية"، مع تحليل كيفية

مساهمة هذه النظريات في استبدال الهياكل الهرمية المعقدة بنماذج أكثر مرونة وتفاعلية، قادرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة الإدارية المعاصرة مع إسقاطها على الواقع الجزائري.

1. مفهوم ما بعد البيروقراطية:

يُعدّ مفهوم ما بعد البيروقراطية (**Post-Bureaucracy**) من المفاهيم الحديثة في دراسات الإدارة والتنظيم، وقد ظهر نتيجة الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي التقليدي الذي ارتبط بتحليلات عالم الاجتماع الألماني (**Max Weber**). وقد سعى عدد من الباحثين إلى تقديم تعريفات متعددة لهذا المفهوم في إطار التحولات التنظيمية التي شهدتها المؤسسات الحديثة. وفيما يلي مجموعة من التعريفات الأكاديمية :

يعرّفها كل من (**Charles Heckscher** و**Anne Donnellon**) ما بعد البيروقراطية بأنها: نمط تنظيمي جديد يقوم على التعاون والمرونة بدلاً من التسلسل الهرمي الصارم، ويعتمد على شبكات العمل والعمل الجماعي والثقة المتبادلة كبديل للرقابة البيروقراطية التقليدية[5].

كما يرى(**David Osborne** و**Ted Gaebler**) أن ما بعد البيروقراطية تشير إلى: نموذج إداري يسعى إلى تحويل المنظمات الحكومية من هياكل جامدة تعتمد على القواعد والإجراءات إلى منظمات مرنة موجهة نحو النتائج والأداء والتعاون مع مختلف الفاعلين.[6] وترى (**Mary Jo Hatch**) أن ما بعد البيروقراطية تمثل: تحوّلاً في أشكال التنظيم من الهياكل الهرمية المغلقة إلى هياكل مرنة وشبكية تعتمد على المشاركة والاتصال المفتوح وتمكين العاملين في عملية اتخاذ القرار[7].

بناء على ما سبق يمكننا تعريف ما بعد البيروقراطية على انها تحول في أنماط التنظيم والإدارة من الهياكل الهرمية الصارمة القائمة على القواعد والرقابة، إلى هياكل أكثر مرونة وتفاعلاً تعتمد على الشبكات، والعمل الجماعي، والثقة، وتمكين الفاعلين في عملية اتخاذ القرار.

تشير الأدبيات الحديثة في علم التنظيم والإدارة إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الإدارة ما بعد البيروقراطية، من أبرزها ما يلي:

2 . العوامل التي أدت إلى ظهور ما بعد البيروقراطية

ظهور مفهوم ما بعد البيروقراطية لم يكن وليد التحولات النظرية فقط، بل جاء نتيجة مجموعة من التغيرات في البيئة التنظيمية المعاصرة، من أبرزها:

- ❖ العولمة الاقتصادية التي فرضت على المؤسسات التكيف مع بيئة تنافسية أكثر تعقيداً.
- ❖ الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي الذي ساهم في تسهيل تبادل المعلومات وتسريع عمليات الاتصال داخل المنظمات.
- ❖ تعقد السياسات العامة وتزايد عدد الفاعلين المشاركين في صنع القرار العمومي.

- ❖ تنامي دور المعرفة والابتكار كعناصر أساسية في تحقيق الكفاءة التنظيمية.
- ❖ الحاجة إلى تحسين جودة الخدمات العمومية والاستجابة بشكل أسرع لمطالب المواطنين.

3 . خصائص الإدارة ما بعد البيروقراطية

تشير الأدبيات الحديثة في علم التنظيم والإدارة إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الإدارة ما بعد البيروقراطية، من أبرزها ما يلي[8] :



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

▪**المرونة التنظيمية** : تتميز الإدارة ما بعد البيروقراطية بقدر أكبر من المرونة مقارنة بالنموذج البيروقراطي التقليدي، حيث تقلّ درجة الجمود في الهياكل التنظيمية وتصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

▪**تقليص التسلسل الهرمي** : تتجه المنظمات في هذا النموذج إلى تقليل مستويات السلطة الهرمية، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتعزيز التواصل المباشر بين مختلف المستويات التنظيمية، بدلاً من الاعتماد على السلم الإداري الطويل.

▪**العمل الجماعي والفرق متعددة التخصصات** : تعتمد الإدارة ما بعد البيروقراطية على فرق العمل بدلاً من الهياكل الوظيفية الجامدة، حيث يتم تجميع الموظفين من تخصصات مختلفة للعمل بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة.

▪**الاعتماد على الشبكات التنظيمية** : تميل المنظمات ما بعد البيروقراطية إلى بناء شبكات من العلاقات والتفاعلات بين مختلف الوحدات التنظيمية، وكذلك مع الفاعلين الخارجيين مثل المؤسسات الأخرى والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وهو ما يعزز التنسيق والتكامل في الأداء.

▪**تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار** : يتم منح الموظفين قدراً أكبر من الاستقلالية والسلطة في أداء مهامهم، مما يعزز الإبداع والمبادرة الفردية ويزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

▪**الاعتماد على الثقة بدل الرقابة الصارمة** : على عكس البيروقراطية التقليدية التي تعتمد على القواعد والرقابة الرسمية، تميل الإدارة ما بعد البيروقراطية إلى الاعتماد على الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، وعلى الثقافة التنظيمية المشتركة كآلية للتنسيق.

▪**التركيز على النتائج والأداء** : تركز الإدارة ما بعد البيروقراطية على تحقيق النتائج والفعالية في الأداء بدلاً من الالتزام الصارم بالإجراءات الشكلية، مما يعزز الكفاءة التنظيمية.

▪**الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والاتصال الرقمي** : تلعب نظم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية دوراً مهماً في دعم نمط الإدارة ما بعد البيروقراطية، حيث تسهّل تبادل المعلومات والتواصل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

▪**التركيز على التعلم التنظيمي والابتكار** : تسعى الإدارة ما بعد البيروقراطية إلى خلق بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة والابتكار في طرق العمل والخدمات المقدمة.

من خلال ما سبق يمكن حصر خصائص الإدارة ما بعد البيروقراطية بجملة من الخصائص التي تعكس انتقالها من الجمود التنظيمي إلى المرونة والديناميكية، حيث تقوم على تقليص التسلسل الهرمي وتعزيز اللامركزية، مع التركيز على النتائج بدل الإجراءات. كما تعتمد على العمل التشاركي والتنسيق الأفقي بين مختلف الفاعلين، وتولي أهمية كبيرة للتفاعل مع المواطن واعتباره شريكاً في العملية الإدارية. إضافة إلى ذلك، ترتكز على توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين تدفق المعلومات وتسريع اتخاذ القرار، بما يعزز الكفاءة والشفافية والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة.

4. النظريات المرتبطة بما بعد البيروقراطية:

يرتبط مفهوم ما بعد البيروقراطية بعدد من النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم التي حاولت تقديم نماذج بديلة للبيروقراطية التقليدية، ومن أهمها:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

- **نظرية الإدارة العامة الجديدة (New Public Management):**

ظهرت نظرية الإدارة العامة الجديدة **(New Public Management)** خلال ثمانينيات القرن العشرين في سياق الإصلاحات الإدارية التي شهدتها العديد من الدول المتقدمة، تقوم هذه النظرية على فكرة جوهرية وهي "استعارة آليات تسيير القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام" لرفع الكفاءة والتركيز على النتائج، وتطوير آليات المساءلة وتحسين الأداء المؤسسي.[9] تعتبر الإدارة العامة الجديدة **(New Public Management)** المقاربة الأكثر تأثيراً في موجات الإصلاح الإداري العالمي منذ الثمانينيات، وهي التي مهدت الطريق لظهور النماذج "بعد البيروقراطية"

وعلى الرغم من المكاسب التي حققتها نظرية الإدارة العامة الجديدة **(NPM)** في تعزيز كفاءة المرفق العام، إلا أنها واجهت انتقادات واسعة لاختزالها المواطن في دور "الزبون" وتغليب المنطق التجاري على المصلحة العامة. ومن رحم هذا النقد، برزت نظرية الخدمة العامة الجديدة**(New Public Service)** ليس كتحسين تقني، بل كبديل فكري يُعيد صياغة الأولويات؛ فبدلاً من التركيز الحصري على "الكفاءة والتنافسية"، تشدد هذه المقاربة على "الخدمة والتمكين الديمقراطي". وبذلك، فإن العلاقة بين النظريتين هي علاقة تجاوز وتصحيح؛ حيث تسعى الخدمة العامة الجديدة إلى أنسنة الإصلاحات الإدارية، وتحويل الإدارة من جهاز يسعى لإدارة السوق إلى فاعل يسعى لبناء المجتمع المدني، وهو ما يمهد الطريق لظهور النموذج الشبكي التفاعلي الذي يوازن بين كفاءة الإنجاز وقيم المواطنة.[10]

وتتجلى ملامح هذا التحول النظري في البيئة الإدارية الجزائرية من خلال عصرنة المنظومة الميزانياتية بموجب القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية؛ حيث انتقل المشرع الجزائري من مقاربة "ميزانية الوسائل" القائمة على الامتثال الإجرائي، إلى مقاربة "ميزانية البرامج والأداء". ويقوم هذا النظام الجديد على ركيزة "ربط التمويل بالنتائج"، مما يفرض إخضاع كافة السياسات العمومية لآليات تقييم دقيقة ترتكز على مؤشرات: الأهداف، الفعالية، الكفاءة ، والاثر[11].

- **نظرية الحوكمة (Governance Theory):**

تُعد نظرية الحوكمة (Governance Theory) الحلقة الأحدث والأكثر شمولاً في تطور الفكر الإداري، ظهرت نظرية الحوكمة في تسعينيات القرن العشرين في سياق التحولات التي شهدتها إدارة السياسات العامة، تُعرف الحوكمة في سياق "ما بعد البيروقراطية" بأنها التحول من "الحكومة" (Government) كجهة وحيدة تحتكر القرار والخدمة، إلى "الحوكمة" (Governance) كعملية تنسيق بين فاعلين متعددين[12]. حيث لم تعد الدولة الفاعل الوحيد في إدارة الشأن العام، بل أصبحت السياسات العمومية تُصاغ وتُنفذ من خلال تفاعل مجموعة من الفاعلين يشملون المؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني. وتركز هذه المقاربة على أن إدارة السياسات العامة تتم عبر شبكات من العلاقات والتفاعلات التعاونية بين مختلف الفاعلين، بدلاً من الاعتماد على السلطة الهرمية التقليدية للدولة[13]

ان إسقاط نظرية الحوكمة على المنظومة الإدارية الجزائرية يجد سنده في التحولات الدستورية العميقة التي كرسها تعديل 2020، لا سيما المادة 10 منه التي نصت صراحة على دور المجتمع المدني كشريك فاعل في التنمية الوطنية. إن هذا التكريس الدستوري يمثل إعلاناً عن الانتقال من نموذج "الإدارة الآمرة" التي تحتكر الفعل العمومي، إلى نموذج "الإدارة الميسّرة" (Facilitator) التي تضطلع بدور المنسق بين مختلف الفاعلين.

- **نظرية المنظمات المرنة (Flexible Organizations):**

تعتبر نظرية المنظمات المرنة الضلع الثالث في مثلث "ما بعد البيروقراطية"، حيث تركز على الهيكل التنظيمي الداخلي وكيفية تحويله من "قالب جامد" إلى "كيان حي" يتكيف مع المتغيرات. برزت نظرية المنظمات المرنة في إطار التحولات التي شهدها الفكر التنظيمي المعاصر نتيجة تسارع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتزايد درجة عدم اليقين في بيئة العمل. وقد ركزت هذه المقاربة على ضرورة انتقال المنظمات من الهياكل البيروقراطية الجامدة إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. ويقوم هذا النموذج التنظيمي على تقليص مستويات الهرمية، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير آليات التعلم التنظيمي، بما يسمح للمنظمات بالاستجابة السريعة للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة الحديثة. ويشير (**Gareth Morgan**)

إلى أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى تبني أنماط تنظيمية مرنة تسمح بالتكيف المستمر مع التغيرات البيئية من خلال تعزيز الابتكار وتطوير قدرات التعلم داخل المنظمة[14].

كما يرى (**Peter M. Senge**) أن المنظمات التي تتميز بالمرونة هي تلك التي تعتمد على التعلم التنظيمي المستمر وتطوير قدرات الأفراد والجماعات بما يمكنها من التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل.[15]

إن تطبيق "المرونة التنظيمية" في الجزائر يواجه تحدي "المركزية القانونية"؛ فالتنظيم الإداري الجزائري يقوم على مراسيم تنفيذية تحدد بدقة متناهية (وصلت لحد الجمود) عدد المصالح والمكاتب لكل مديرية. ومع ذلك، أحدث التوجه نحو 'الإدارة الإلكترونية' خرقاً إيجابياً في هذه الهيكلية الهرمية عبر ما يمكن تسميته المرونة الافتراضية؛ حيث سمحت المنصات الرقمية بتجاوز الحواجز البيروقراطية بين المكاتب وتسهيل التدفق الأفقي للمعلومات.

- **الإدارة الشبكية :**

تعتبر الإدارة الشبكية (**Network Administration/Management**) في سياق "ما بعد البيروقراطية" هي المحصلة النهائية والهدف الاستراتيجي لعملية الإصلاح الإداري برز مفهوم الإدارة الشبكية كأحد النماذج الحديثة التي تسعى إلى تجاوز النمط البيروقراطي التقليدي القائم على السلطة الهرمية، والانتقال نحو نمط إداري يعتمد على التعاون والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل الدولة وخارجها. ويعكس هذا النموذج التحول من إدارة تقوم على المركزية والرقابة الصارمة إلى إدارة تعتمد على التنسيق والشراكات وتبادل الموارد والمعرفة.

1.**مفهوم الإدارة الشبكية :**

تشير الإدارة الشبكية إلى نمط من أنماط إدارة السياسات العامة يقوم على تنسيق الجهود بين مجموعة من الفاعلين المستقلين نسبياً من خلال شبكات من العلاقات التعاونية، بدلاً من الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات. ويرى (**R. A. W. Rhodes**) أن الحوكمة الشبكية تعبر عن نمط جديد من إدارة الشأن العام يعتمد على شبكات من المؤسسات والمنظمات التي تتفاعل فيما بينها عبر علاقات الاعتماد المتبادل والتفاوض والتنسيق لتحقيق أهداف مشتركة في مجال السياسات العامة.[16]

كما يشير (**Walter J. M. Kickert**) إلى أن إدارة السياسات العامة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تعتمد على شبكات معقدة من الفاعلين الحكوميين وغير الحكوميين، حيث يتم تنسيق القرارات والموارد عبر آليات التعاون والتفاعل بدلاً من الاعتماد على السلطة الحكومية المركزية[17].

2.**خصائص الإدارة الشبكية**

تتميز الإدارة الشبكية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن النموذج البيروقراطي التقليدي، ومن أبرز هذه الخصائص:

- التنسيق الأفقي بين الفاعلين : تعتمد الإدارة الشبكية على علاقات أفقية بين المؤسسات والفاعلين بدلاً من العلاقات الهرمية التقليدية.
- تعدد الفاعلين في إدارة السياسات العامة : لا تقتصر عملية صنع السياسات وتنفيذها على الدولة فقط، بل تشمل أيضاً القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والهيئات المختلفة.
- الاعتماد المتبادل بين الفاعلين : تقوم الشبكات التنظيمية على تبادل الموارد والمعلومات والخبرات بين مختلف الأطراف المشاركة.
- المرونة التنظيمية : تتميز الشبكات التنظيمية بقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- التفاوض والتعاون بدلاً من السلطة المباشرة : يتم اتخاذ القرارات في الإدارة الشبكية من خلال الحوار والتفاوض والتوافق بين الفاعلين.
- تبادل المعلومات والمعرفة : تعتمد الشبكات على تدفق المعلومات بين مختلف الجهات المشاركة بما يعزز فعالية اتخاذ القرار.

إن الانتقال نحو الإدارة الشبكية في الجزائر يمر حتماً عبر بوابة "الرقمنة والربط البيني". إن مشروع "بوابة الخدمات العمومية" والربط الإلكتروني بين الدوائر الوزارية يمثل البداية المادية لهذا النموذج. ومع ذلك، يظل التحدي الأكبر هو "المركزية الذهنية"؛ فبناء منظومة شبكية لا يتوقف عند الربط السلكي أو اللاسلكي، بل يتطلب إعادة هندسة الصلاحيات عبر منح الموظفين والوحدات الإدارية المحلية قدرة "التنسيق البيني المستقل" دون انتظار تأشيرة مركزية لكل خطوة، وهو ما يمثل جوهر "الحوكمة التفاعلية".

ثالثا : هندسة النموذج الشبكي التفاعلي في المؤسسة العمومية الجزائرية: المتطلبات، التحديات والآفاق.

تُواجه الإدارة العامة الجزائرية اليوم تحدياتٍ غير مسبوقة تفرضها التحولات الرقمية المتسارعة والمطالب المجتمعية المتزايدة بجودة المرفق العام، مما جعل من النموذج البيروقراطي التقليدي عائقاً أمام تحقيق التنمية المستدامة. إن "إعادة هندسة" هذا الجهاز لا تعني مجرد تحديث تقني للإجراءات، بل هي عملية مراجعة شاملة للعقد التنظيمي والوظيفي للدولة. وفي هذا السياق يبرز النموذج التفاعلي للإدارة العامة كأحد المداخل المعاصرة التي تسعى إلى تجاوز محدودية النماذج البيروقراطية التقليدية، من خلال تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

1.مفهوم النموذج التفاعلي للإدارة العامة:

يقصد بالنموذج التفاعلي للإدارة العامة ذلك الإطار التنظيمي الذي يقوم على إقامة علاقات تفاعلية وشبكية بين مختلف الفاعلين في عملية صنع وتنفيذ السياسات العمومية، بحيث لا يقتصر دور الإدارة على تنفيذ القرارات فحسب، بل يمتد ليشمل التنسيق والتشاور والتشارك مع مختلف الأطراف المعنية. ويستند هذا النموذج إلى فكرة أن إدارة الشأن العام أصبحت عملية مشتركة تتطلب التعاون بين المؤسسات الحكومية والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين.

2.مرتكزات النموذج التفاعلي في الإدارة العامة الجزائرية:

يقوم النموذج التفاعلي المقترح للإدارة العامة الجزائرية على مجموعة من المرتكزات الأساسية، من أهمها:

- تعزيز الحوكمة التشاركية : من خلال إشراك مختلف الفاعلين في صياغة وتنفيذ السياسات العمومية، بما يعزز الشفافية ويزيد من فعالية القرارات العمومية.
- تطوير الإدارة الرقمية : وذلك عبر توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تحسين الخدمات العمومية، وتسهيل التواصل بين الإدارة والمواطنين.
- إرساء مبدأ اللامركزية الإدارية : بما يسمح بتقريب القرار الإداري من المواطن، ومنح الجماعات المحلية دوراً أكبر في إدارة الشؤون المحلية.
- تعزيز التنسيق بين المؤسسات : من خلال إنشاء آليات للتعاون والتكامل بين مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية.
- التركيز على المواطن كمحور للخدمة العمومية : بحيث تصبح جودة الخدمة العمومية ورضا المواطن من أهم مؤشرات تقييم الأداء الإداري.

3. متطلبات تطبيق النموذج التفاعلي في الجزائر:

إن تبني النموذج التفاعلي في الإدارة العامة لا يقتصر على تغيير في الهياكل التنظيمية فحسب، بل يتطلب تهيئة مجموعة من الشروط القانونية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية التي تسمح بإنجاح هذا التحول. ويمكن توضيح أهم هذه المتطلبات فيما يأتي:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

1.3تحديث الإطار القانوني والتنظيمي المنظم للإدارة العامة:

يتطلب تطبيق النموذج التفاعلي مراجعة وتحديث المنظومة القانونية التي تحكم عمل الإدارة العامة، بما يسمح بتعزيز المرونة في اتخاذ القرار وتشجيع أساليب العمل التشاركي. فالكثير من النصوص التنظيمية التقليدية صُممت في إطار الإدارة البيروقراطية القائمة على المركزية والتراتبية الصارمة، وهو ما قد يحد من قدرة الإدارة على التفاعل مع الفاعلين الآخرين.

لذلك يصبح من الضروري إدخال إصلاحات قانونية تسمح بتوسيع صلاحيات الهيئات المحلية، وتشجع الشراكة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، كما ينبغي تعزيز النصوص المتعلقة بالحوكمة والشفافية وإتاحة المعلومات، بما يدعم الانتقال نحو إدارة أكثر انفتاحاً وتفاعلاً مع محيطها.

وقد تجسد هذا التوجه من خلال تبني مجموعة من النصوص القانونية التي تهدف إلى تعزيز اللامركزية، وتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية (القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية 2011 ، والقانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية 2012) وتشجيع الشراكة مع مختلف الفاعلين (القانون رقم 12-06 المتعلق بالجمعيات 2012، والقانون رقم 18-04 المتعلق بالشراكة بين القطاعين العام والخاص) ، إلى جانب ترسيخ مبادئ الشفافية وإتاحة المعلومات، كما كرّسها دستور الجزائر 2020. هذه النصوص وغيرها مجتمعة تعكس توجه الدولة الجزائرية نحو:

- ✓ الانتقال من إدارة مركزية تقليدية إلى إدارة لامركزية.
- ✓ إدماج الفاعلين غير الحكوميين في صنع القرار.
- ✓ ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، المشاركة).

- ✓ دعم التحول نحو إدارة تفاعلية ومنفتحة.

2.3 تعزيز ثقافة التعاون والتشارك داخل المؤسسات العمومية :

لا ينجح النموذج التفاعلي دون ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية، بدلاً من العمل في إطار من العزلة أو التجزئة المؤسسية. ويستدعي ذلك تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، إضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والمواطنين ومختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين.

في إطار الانتقال نحو النموذج التفاعلي للإدارة العمومية، يبرز تعزيز ثقافة التعاون والتشارك كأحد المرتكزات الأساسية لإصلاح الأداء الإداري في الجزائر. فقد كرس دستور الجزائر 2020 مبادئ الديمقراطية التشاركية وحق المواطن في المساهمة في إعداد السياسات العمومية، وهو ما يعكس توجهاً نحو تجاوز النمط الإداري التقليدي القائم على المركزية والتجزئة. كما تدعم القوانين التنظيمية، على غرار القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية والقانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية، آليات التشاور المحلي وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين، في حين يتيح القانون رقم 12-06 المتعلق بالجمعيات إشراك المجتمع المدني كشريك في صنع وتنفيذ السياسات العمومية[18].

ومن جهة أخرى، تساهم النصوص المرتبطة بالشفافية ومكافحة الفساد، مثل القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته).[19] في تدعيم تبادل المعلومات وبناء الثقة بين الإدارة والمواطنين. وعليه، فإن هذه المنظومة القانونية تشكل أرضية ملائمة لترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتكامل، وتدعم اعتماد آليات تشاركية حديثة، كالمشاورات العمومية والمنصات الرقمية، بما يعزز فعالية السياسات العمومية ويجسد مبادئ الحوكمة الرشيدة. تؤكد هذه النصوص أن المشرّع الجزائري يتجه نحو:

- ✓ ترسيخ ثقافة التعاون الداخلي بين الهياكل الإدارية.
- ✓ تعزيز التفاعل مع المواطن عبر آليات تشاركية.
- ✓ دعم التنسيق الأفقي والعمودي داخل الإدارة.
- ✓ توظيف الأدوات الرقمية لتوسيع فضاءات المشاركة.

3.3 تطوير قدرات الموارد البشرية في مجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي:

يُعد العنصر البشري أحد أهم ركائز نجاح أي إصلاح إداري، إذ يعتمد تطبيق النموذج التفاعلي على موظفين يمتلكون مهارات جديدة تتجاوز المهام الإدارية التقليدية. ولذلك ينبغي الاستثمار في تكوين الموارد

البشرية وتطوير كفاءاتها في مجالات الإدارة الحديثة، وإدارة المشاريع، والتواصل المؤسسي، إضافة إلى المهارات الرقمية.

وفي إطار الانتقال نحو إدارة عمومية حديثة وتفاعلية، يكتسي تطوير قدرات الموارد البشرية أهمية محورية، باعتبارها الفاعل الأساسي في تنفيذ الإصلاحات الإدارية. وقد كرس دستور الجزائر 2020 مبدأ عصرنة الإدارة وتحسين أداء المرفق العام، في حين ينص الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على حق الموظف في التكوين المستمر وترقية كفاءاته المهنية[20]. ومن جهة أخرى، تفرض القوانين المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل قانون التوقيع الإلكتروني وقانون حماية المعطيات الشخصية، ضرورة تأهيل الموارد البشرية لاكتساب مهارات رقمية جديدة. وعليه، فإن هذه المنظومة القانونية تشكل أساساً لتبني سياسات تدريبية مستمرة تعزز ثقافة الابتكار والعمل التشاركي، وتمكّن الموظفين من التكيف مع تحديات الرقمنة وتحسين جودة الخدمات العمومية. تعكس هذه النصوص توجه المشرّع الجزائري نحو:

- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل أساسي للإصلاح الإداري.
- ✓ ترسيخ التكوين المستمر كآلية لتطوير الكفاءات.
- ✓ دعم التحول الرقمي من خلال تأهيل الموارد البشرية.
- ✓ تعزيز ثقافة الابتكار والتسيير الحديث داخل الإدارة.

4.3 توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم الإدارة الرقمية

يعد التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية للنموذج التفاعلي، إذ يساهم في تسهيل التواصل بين الإدارة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات العمومية. ويتطلب ذلك توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تشمل شبكات الاتصال الحديثة، وأنظمة المعلومات الإدارية، والمنصات الرقمية للخدمات العمومية.

وقد كرس دستور الجزائر 2020 مبدأ عصرنة الإدارة ودعم استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال، في حين تؤطر القوانين ذات الصلة، مثل القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع الإلكتروني[21]، والقانون رقم 18-07 المتعلق بحماية المعطيات الشخصية[22] ، الإطار القانوني للمعاملات الرقمية وتبادل المعلومات. كما تساهم سياسات الحكومة الإلكترونية في تطوير بوابات رقمية للخدمات العمومية وتعزيز التكامل بين الأنظمة المعلوماتية داخل الإدارات. وعليه، فإن هذه المنظومة القانونية والتقنية تمثل أساساً لتحديث البنية التحتية الرقمية، بما يسمح بتقديم خدمات إدارية عن بعد بكفاءة وشفافية، ويدعم اتخاذ القرار القائم على المعلومات. تعكس هذه النصوص توجه الدولة الجزائرية نحو:

- ✓ بناء بنية تحتية رقمية متكاملة تدعم الإدارة الإلكترونية.

- ✓ تطوير الخدمات العمومية عن بعد.
- ✓ تعزيز التكامل المعلوماتي بين المؤسسات.
- ✓ ضمان أمن البيانات وثقة المستخدمين.
- ✓ الانتقال نحو إدارة رقمية تفاعلية وفعالة.

5.3 دعم مبادئ الشفافية والمساءلة في العمل الإداري

يشكل تعزيز الشفافية والمساءلة شرطاً أساسياً لبناء الثقة بين الإدارة والمواطنين، وهو ما يعد أحد الأهداف الرئيسية للنموذج التفاعلي. ويتطلب ذلك إتاحة المعلومات المتعلقة بالسياسات والقرارات العمومية، وتطوير آليات لمتابعة الأداء الإداري وتقييمه بشكل دوري. كما ينبغي تفعيل أدوات الرقابة الإدارية والمالية، وتشجيع المشاركة المجتمعية في مراقبة الأداء الحكومي، بما يسهم في الحد من مظاهر البيروقراطية والفساد الإداري، ويعزز فعالية الإدارة العامة في تحقيق الصالح العام.

وقد كرّس دستور الجزائر 2020 هذا التوجه من خلال التأكيد على مبادئ الشفافية، وربط المسؤولية بالمحاسبة، وضمان حق المواطن في الوصول إلى المعلومات والمشاركة في تسيير الشأن العام. كما يشكّل القانون رقم 06–01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته إطاراً قانونياً لتعزيز النزاهة ومكافحة مختلف مظاهر الفساد داخل الإدارة، من خلال آليات الرقابة والتصريح بالممتلكات. وتدعم هذه المنظومة القانونية أيضاً قوانين الجماعات المحلية، على غرار القانون رقم 11–10 المتعلق بالبلدية والقانون رقم 12–07 المتعلق بالولاية، التي تنص على تعزيز الرقابة الشعبية والمساءلة المحلية. ومن جهة أخرى، يساهم القانون العضوي رقم 18–15 المتعلق بقوانين المالية في تكريس الرقابة على تسيير المال العام[23]، إلى جانب دور هيئات الرقابة مثل مجلس المحاسبة. وعليه، فإن هذه النصوص القانونية مجتمعة تؤسس لمنظومة متكاملة تعزز الشفافية وتفعّل المساءلة، بما يدعم بناء الثقة بين الإدارة والمواطنين، ويُسهم في إنجاح تطبيق النموذج التفاعلي وتحقيق إدارة عمومية أكثر فعالية واستجابة لمتطلبات التنمية.

إن نجاح تطبيق النموذج التفاعلي في الإدارة العامة الجزائرية يرتبط بتكامل مجموعة من الإصلاحات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية، إلى جانب تطوير الموارد البشرية وتعزيز ثقافة المشاركة والشفافية. ومن شأن هذه المتطلبات أن تمهد الطريق نحو إدارة عامة أكثر مرونة وفعالية، قادرة على الاستجابة لتحديات التنمية وتطلعات المواطنين.

4 . كوابح الانتقال نحو النموذج التفاعلي في الإدارة الجزائرية:

رغم الرهانات الكبرى المعقودة على النموذج التفاعلي كبديل لمنطق "التحجر البيروقراطي"، إلا أن تنزيله في البيئة الإدارية الجزائرية يصطدم بجملة من التحديات البنيوية التي تشكل "مقاومة نسقية" تحول دون سلاسة التحول. ويمكن حصر هذه التحديات في الأبعاد التالية:



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

1.4 عائق الإرث التنظيمي (استمرار الذهنية التقليدية):

لا يزال "الثقل البيروقراطي" يفرض منطقه من خلال هيمنة النزعة القانونية الصارمة على حساب الجدوى الوظيفية. هذا التمسك بأنماط التنظيم الهرمي (Pyramidal Structure) لا يعيق فقط سرعة القرار، بل يخلق ممانعة طبيعية ضد "منطق الشبكات" الذي يتطلب مرونة في توزيع السلطة وتجاوز المسارات التقليدية للورق. يجب أن ندرك أن "الإرث التنظيمي" في الإدارة الجزائرية ليس مجرد مجموعة قوانين قديمة، بل هو "ثقافة مؤسساتية" متجذرة تجعل من البيروقراطية وسيلة لحماية الإدارة بدلاً من خدمة المواطن.

2.4 أزمة الثقافة التشاركية وفجوة الثقة:

يواجه النموذج التفاعلي تحدي "السلبية الاجتماعية" الناتجة عن تراكمات تاريخية؛ إذ لا تزال قنوات التواصل بين الإدارة والمواطن تتسم بالرسمية والجفاف. هذا الضعف في " ثقافة المشاركة" لا يعود لنقص الوعي فحسب، بل لغياب "آليات طمأنة" تضمن للمواطن أن مساهمته في صنع السياسات العمومية سيكون لها أثر حقيقي وملموس.

3.4 الهشاشة المؤسساتية وضعف التنسيق البيني :

يصطدم التحول نحو "الإدارة الشبكية" بضعف التكامل الوظيفي بين القطاعات؛ حيث تبرز السيادة القطاعية كعائق أمام تنفيذ البرامج المشتركة. إن غياب بروتوكولات واضحة لإدارة الشبكات ونقص الخبرات المتخصصة في الحوكمة التساهمية يجعل من التنسيق مجرد إجراء شكلي يفتقر للفعالية الميدانية.

4.4 تحديات المرتبطة بالتحول الرقمي :

رغم القفزة النوعية في الرقمنة، إلا أن التحدي التقني يتجاوز مجرد توفير الأجهزة إلى ثقافة البيانات . تبرز هنا تحديات مرتبطة بتفاوت البنية التحتية بين الولايات، إضافة إلى المخاوف المتعلقة بـ "الأمن السيبراني" وحماية المعطيات، والتي تُتخذ أحياناً كذريعة لرفض الانفتاح المعلوماتي والربط البيني بين المؤسسات.

5.4 المقاومة السيكولوجية للتغيير:

تمثل سيكولوجية التغيير التحدي الأصعب؛ حيث يرى بعض الفاعلين الإداريين في الشفافية والشبكية تهديداً لمراكز نفوذهم التقليدية. هذه المقاومة تظهر في شكل "عطالة إدارية" تهدف إلى إفراغ الإصلاحات من محتواها التفاعلي والاكتفاء بتغيير المسميات دون المساس بجوهر الصلاحيات .

5 . آفاق تجسيد النموذج الشبكي التفاعلي في الجزائر:

تتوقف آفاق تجسيد النموذج الشبكي التفاعلي في الجزائر على قدرة الدولة على الانتقال من منطق الإدارة الهرمية التقليدية إلى منطق الحوكمة التشاركية، الذي يقوم على التعاون بين مختلف الفاعلين العموميين والخواص والمجتمع المدني. وتتمثل آفاق تجسيد هذا النموذج في الجزائر عبر أربعة مسارات تكاملية:

1.5 الانتقال من "تسيير الإجراءات" إلى "تسيير النتائج" (المرونة المالية والتنظيمية):

يمثل الانتقال من منطق "تسيير الإجراءات" إلى "تسيير النتائج" أحد أبرز ملامح الإدارة الشبكية، حيث يتم منح المسيرين قدراً أكبر من المرونة المالية والتنظيمية في أداء مهامهم، مقابل تحميلهم مسؤولية تحقيق الأهداف والنتائج المحددة. ويتيح هذا التوجه تعزيز الفعالية في استخدام الموارد، وتحسين جودة الأداء، من خلال التركيز على المخرجات بدل التقيد الصارم بالإجراءات.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي 2026

إن الانتقال نحو تسيير النتائج في الجزائر هو الحل الجذري لمشكلة "بطء الأداء". فعندما يتم ربط ترقية المدير أو المكافآت التشجيعية للموظفين بـ "معدل رضا المواطنين" أو "عدد الملفات المعالجة" (النتائج) بدلاً من مجرد "الحضور والانصراف" (الإجراءات)، نكون قد فعلنا محرك "الحوكمة التفاعلية".

2.5 التكريس المؤسساتي للربط البيني (Interoperability) :

يُعد التكريس المؤسساتي للربط البيني المحرك التقني والتشريعي الذي يحول "الإدارة الشبكية" من مجرد فكرة نظرية إلى واقع ملموس. في بيئة "ما بعد البيروقراطية"، لا تُقاس قوة الإدارة بما تملكه من معلومات مخزنة، بل بقدرتها على مشاركة هذه المعلومات لحظياً مع بقية الفاعلين.

مثال ميداني: مشروع "الرقم التعريفي الوطني الموحد" **(NIN)**. عندما تطلب منحة دراسية، تقوم وزارة التعليم العالي بالاتصال آلياً عبر "قاعدة البيانات المشتركة" بوزارة الداخلية (للتأكد من الحالة المدنية) وبوزارة المالية (للتأكد من الدخل)، دون أن يُطلب منك إحضار "كشف الراتب" أو "شهادة الميلاد". هذا هو التجسيد الفعلي لـ "الإدارة التفاعلية الصامتة".

رغم التطور، يواجه الربط البيني في الجزائر تحدي "السيادة القطاعية"؛ حيث تخشى بعض المديريات فقدان سلطتها إذا أصبحت بياناتها متاحة للآخرين. الحل يكمن في تعزيز دور "المحافظة السامية للرقمنة" كجهة وصية تفرض بروتوكولات تقنية موحدة **(Standards)** تلتزم بها جميع القطاعات، مما يحول الإدارة من "مجموعة مكاتب" إلى "شبكة وطنية متكاملة".

3.5 عصرنة الوظيفة العمومية وأنسنة المرفق العام (المرونة البشرية): تُعد عصرنة الوظيفة العمومية وأنسنة المرفق العام الجناح البشري في إستراتيجية "ما بعد البيروقراطية"؛ فمهما بلغت دقة الأنظمة الرقمية، يظل "العنصر البشري" هو المحرك الفعلي للنموذج التفاعلي. تهدف هذه المقاربة إلى تحويل الموظف من "منفذ آلي للنصوص" إلى "فاعل مستجيب لاحتياجات المواطن".

4.5 تفعيل "الديمقراطية التشاركية" كأفق للحوكمة التفاعلية : الحوكمة التفاعلية تقتضي أن يكون المواطن والجمعيات جزءاً من دورة الرقابة والتقييم ، والهدف هو الارتقاء من المواطن الملاحظ واحيانا غير المبالي الى مواطن شريك في عملية التسيير.[24] مثال تطبيقي: إطلاق منصات "رأيك يهمنا" أو "بوابة المشاركة المواطنة" على مستوى البلديات، حيث يتم عرض مخططات التنمية البلدية إلكترونياً ليصوّت المواطنون على الأولويات (مثلاً: هل الأولوية لتعبيد الطريق أم لترميم المدرسة؟). هذا التفاعل يحول الإدارة من كيان "فوقي" إلى كيان "استجابي" لمطالب الشبكة الاجتماعية.

الخاتمة

يسلط هذا المقال الضوء على التحولات العميقة التي تشهدها الإدارة العامة الجزائرية، والتي تفرض حتمية تجاوز النموذج البيروقراطي التقليدي، بما يتسم به من مركزية مفرطة وتعقيد إجرائي وضعف في مرونة الأداء. وتؤكد الدراسة أن هذا النموذج لم يعد قادراً على الاستجابة بفعالية لمتطلبات المرحلة الراهنة، في ظل التسارع التكنولوجي، وتعقد القضايا التنموية، وارتفاع سقف تطلعات المواطنين نحو خدمات عمومية ذات جودة عالية وإدارة تتسم بالشفافية والنجاعة في صنع وتنفيذ القرار.

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة حول مدى قدرة الإدارة الجزائرية على الانتقال نحو نماذج ما بعد البيروقراطية، يبرز النموذج التفاعلي الشبكي كخيار استراتيجي يتيح تجاوز إكراهات النموذج التقليدي. إذ يقوم هذا النموذج على تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين، داخل الإدارة وخارجها، مع إرساء مقاربة تشاركية تضع المواطن في صلب العملية الإدارية، ليس فقط كمستفيد، بل كشريك في صياغة السياسات العمومية ومتابعة تنفيذها. كما يشكل التحول الرقمي رافعة أساسية في هذا السياق، من خلال دوره في تبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، والرفع من كفاءة وجودة الخدمات العمومية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح الانتقال نحو هذا النموذج يظل رهيناً بجملة من الشروط الأساسية، من أبرزها تحديث الإطار القانوني والتنظيمي بما يدعم المرونة في اتخاذ القرار، وتعزيز اللامركزية، إلى جانب تطوير الكفاءات البشرية بما يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتوفير بنية تحتية رقمية متطورة. كما يتطلب الأمر ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، وتفعيل آليات التنسيق والتكامل بين مختلف الفاعلين، مع اعتماد نظم فعالة لتقييم الأداء ترتكز على النتائج.

وفي المقابل، أظهرت الدراسة أن هذا التحول يواجه عدداً من التحديات، في مقدمتها مقاومة التغيير داخل الهياكل الإدارية، وضعف ثقافة المشاركة المجتمعية، ومحدودية الإمكانات المؤسسية والتكنولوجية، فضلاً عن صعوبات التنسيق بين الفاعلين. غير أن هذه التحديات، رغم أهميتها، لا تلغي جدوى المقاربة التفاعلية، بل تبرز الحاجة إلى تبنيها بشكل تدريجي ومدروس.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن تبني نموذج إداري شبكي تفاعلي يمثل خياراً استراتيجياً ضرورياً لتحديث الإدارة العامة الجزائرية، ليس فقط على مستوى الهياكل، بل أيضاً على مستوى الثقافة التنظيمية وأساليب العمل. ومن شأن هذا التحول أن يساهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والمواطن، والرفع من جودة الخدمات، وتشجيع الابتكار الإداري، بما يدعم تحقيق الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة.

توصي الدراسة بتسريع وتيرة الإصلاحات القانونية والتنظيمية بما يعزز مرونة العمل الإداري، وتكريس اللامركزية بمنح الفاعلين المحليين صلاحيات أوسع، إلى جانب الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية. كما تؤكد على أهمية تأهيل الموارد البشرية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وتوسيع الشراكات مع القطاع الخاص، فضلاً عن ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، وتطوير نظم تقييم الأداء، بما يضمن تحسين فعالية السياسات العمومية وجودة الخدمات المقدمة.

الهوامش:

[1] علي السلمي ، الادارة العامة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ص 13.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة العامة النظرية والتطبيق ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2008، ص 11.

[3] علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، والطباعة، عمان ، 2007 ، ص57

[4] فتيحة زايدي ، واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فبير) في المؤسسات العمومية الجزائرية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، العدد 25 مارس 2018 ، ص 218.

[5] Heckscher, C., & Donnellon, A. (Eds.). (1994). The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Sage Publications.

[6] Osborne, D., & Gaebler, T . Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Addison-Wesley. (1992).

[7] Hatch, M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press.2018.

[8] Heckscher, C . Defining the Post-Bureaucratic Type. In: Heckscher, C., & Donnellon, A. (Eds.), The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. pp. 20-28

[9] Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992; Ferlie et al., 1996

[10] Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. Routledge ، 2015, p 25-26.

[11] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون عضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية ، الجريدة الرسمية ، العدد 53 الصادر بتاريخ 02سبتمبر 2018 ، ص 09.

[12] Rhodes, R. A. W. The New Governance: Governing without Government, Political Studies, 1996,p 652-653.

[13] Rhodes, R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability.Buckingham: Open University Press . 1997.

[14] Morgan, G. Images of Organization.Thousand Oaks: Sage Publications. 2006.

[15] Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.2006.

[16] Rhodes, R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Open University Press. 1997.
[17] Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector. Sage Publications.1997.
[18] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 يناير سنة 2012 ، يتعلق بالجمعيات ، الجريدة الرسمية ،العدد 02 ، الصادرة بتاريخ 15 يناير 2012 .
[19] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون 06-01 مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية ، العدد 14، الصادر بتاريخ 08 مارس 2006.ص 4.
[20] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006. المادة 38 ، ص 06.
[21] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون 15-03 المؤرخ في 11ربيع الثاني 1436 الموافق لـ اول فبراير 2015 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونين ، الجريدة الرسمية ، العدد 06 الصادر بتاريخ 20 فبراير 2015
[22] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون رقم 18-07 المؤرخ في 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 يونيو2018 يتعلق بحماية الاشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي ، الجريدة الرسمية ، العدد 34 ، الصادر بتاريخ 10 يونيو 2018.
[23] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، قانون عضوي رقم 18 -15 مؤرخ في 22ذي الحجة 1439 الموافق لـ 02 سبتمبر 2018 يتعلق بقوانين المالية ، الجريدة الرسمية ، العدد 53 ، الصادر بتاريخ 02 سبتمبر 2018.
[24] ايمن يسين ، حوكمة المرافق العامة بين تحديات المواطنة والديمقراطية التشاركية ، اطروحة دكتوراه في الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الوادي ، السنة الجامعية 2025/2024 ، ص 128.