

الإدارة في الجزائر: بين مشاركة المواطن وتأثير التنظيم السلوكي.  
Algerian Administration between citizen participation and the influence of its  
behavioural organization.

د-حسام الدين بو عيسي\*

جامعة المسيلة، إيميل [heceme\\_bouaici@yahoo.fr](mailto:heceme_bouaici@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/01/16

تاريخ القبول: 2020/11/11

تاريخ الاستلام: 2020/01/27

ملخص:

إن تطور العمل الإداري اليوم يستوجب بالدرجة الأولى تقدم وفعالية العامل البشري من جهة وتطور سلوكياته وأدائه من جهة أخرى. وهذا ما يتطلب العديد من المهارات والمكتسبات ولعل موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال.

فالحديث اليوم لا يتمحور حول الإصلاح الإداري، وإنما حول إعادة البناء الهيكلي للإدارة العامة، وهي عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلية جميع العناصر المكونة للإدارة العامة في إطار رؤية جديدة للإدارة العامة في العمل الوطني والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها. ومن جهة أخرى فإن السلوك الإداري في الجزائر وعلاقته بالمواطنين، إنما يظهر من خلال رغبتها في توضيح أهدافها العامة والخاصة عن طريق منظومتها القانونية وعدم النظر إلى المواطنين على أنهم مجرد منتفعين ينتظرون خدمات الإدارة. لذلك فالقانون الإداري عموما والقانون الإداري الجزائري خاصة يرتكز على معياري التنظيم الإداري والنشاط الإداري، هذا الأخير الذي يظهر سلوك الإدارة في جملة من الأفعال والتصرفات القانونية أو في مجموعة من الممارسات الإدارية السلبية. والتالي فإن إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تلعب دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعمولة وتداعياتها المختلفة.

كلمات مفتاحية: السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي للإدارة الجزائرية، درجة مشاركة المواطنين.

**Abstract:**

Today's administrative work primarily requires the effectiveness and development of the human element.

On the one hand, and the development of his behaviour and performance on the other

This requires many skills and gains. Perhaps the subject of organizational culture recently won the attention of many theorists of strategic management, organizational behaviour and human resources management, as well as organizations sociology, as it is one of the basic factors determining the success and superiority of business organizations

Currently, the talk is not only about administrative reform, but rather about the structural reconstruction of public administration as well, it is a comprehensive process that includes the restructuring of all components of public administration within the framework of a new vision of public administration in national action and the strategic goals to be achieved.

On the other hand, the administrative behaviour in Algeria and its relationship with citizens is manifested by the desire to clarify its public and private goals through its legal system and not to look at citizens as mere beneficiaries who are awaiting administration services. Therefore, the administrative law in general and the Algerian administrative law in particular is based on the norms of administrative organization and administrative activity, the latter which shows management behaviour in a number of legal acts and behaviours or in a set of negative administrative practices. Consequently human resources management in general plays an influential role in fulfilling the requirements Achieving institutional excellence, which has made it important and vital; The need to move towards implementing the institution's distinguished management has increased in light of the many changes and challenges witnessed in the current era: the knowledge and information revolution, the digital divide, globalization and its various ramifications

**Keywords:** organizational behaviour, Organizational behaviour of the Algerian administration, Degree of citizen participation.

## Résumé :

Ce document de recherche traitait des six chapeaux de la pensée et de son rôle dans la construction du problème de la recherche éducative du côté théorique, en se concentrant sur les termes de sa formulation et les sources les plus importantes, puis les six chapeaux et leur but, et en fournissant un petit modèle sur la façon de construire un problème de recherche en chemin des six chapeaux de pensée. L'étude a conclu que l'investissement des six chapeaux améliore la façon de penser et de les promouvoir du hasard à l'organisation en pensant

**Mots clés :** Problématique-Recherche Éducative-Six Chapeaux.

### مقدمة:

تمر الجزائر اليوم بمرحلة مهمة في تاريخها. في جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهو ما يتطلب عملا هاما خاصة من الناحية الإدارية والتنظيمية، والحاجة إلى مورد بشري فعالا ذو كفاءة عالية وخبرة. ولعل الإدارة في الجزائر هي الحلقة الرئيسية والأساسية في محور هذه الحلقة باعتبارها الأداة التنفيذية لكل هذه المهام من جهة، والحاجة إلى مشاركة الأفراد والمواطنين وتكافل الجهود من جهة أخرى ضرورة ملحة لفعالية أنجع، ومن جهة تأثير التنظيم السلوكي في هذه العملية المترابطة.

ومع التطور الكبير للتقنية التي يعرفها العالم اليوم، أين أصبحت وسائط التواصل الاجتماعي وغيرها أكثر فاعلية وتأثير في شتى المجالات، جعلت من الفرد يميل إلى المشاركة في العملية السياسية عن بعد، جعل من إدارات وحكومات الدول تعمل على تنظيم العملية وجعلها عملية إيجابية بالدرجة الأولى، وتعاونية بدرجة أكبر. مع مراعاة سلوكيات الأفراد والمورد البشري الإداري. ومن خلال ما تقدم يثار التساؤل حول كيفية تأثير مؤشر المواطنة في الأداء الإداري للإدارة الجزائرية.

### 1. أولا: الإدارة الجزائرية نحو أساليب التسيير العمومي الجديد:

في الألفية الثالثة من هذا القرن عرف التسيير العمومي الجديد بعضا من الأهداف أهمها التقليل من البيروقراطية وتحجيم دورها، مقابل زيادة الاعتماد على القطاع الخاص، تقديم الخدمات من خلال التعاقد الخارجي والاستعانة بالمصادر الخارجية، التأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المنافسة والاعتماد على قوى السوق، وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاصة. لما لها

من دور كبير وهام إلى جانب التركيز على تمكين العاملين بدلاً من التركيز على الخدمة في حد ذاتها. (عشور طارق، 2012، ص110)

حيث تعتمد الإدارة اليوم على أساليب جديدة ومتطورة في تسيير مرافقها، تطورت هذه الأساليب من مرور الوقت لضمان وسلامة التسيير الجيد ومن هذا المنطلق نحاول أن نعرف التسيير وأهميته.

2. مفهوم التسيير (Management): لقد حاول العديد من الباحثين تحديد مفهوم التسيير ومن بينهم الأستاذ: "G.P.Bergeron" على أنه: " العملية التي بواسطتها نخطط، ننظم، ندير ونراقب موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة" (بطاط نصيرة، 2015، ص392).

حيث تعطى الأهمية البالغة، فالיום تهتم جميع الأدبيات التي أصلت وأُسست وناقشت مفهوم التسيير العمومي الجديد، على أن هذا الأسلوب من الإدارة الجديدة ينبنى على فكرة أساسية وهي أنه خيار جديد ومختلف قابل لتعويض النظام الإداري القائم وليس إصلاحه فقط. وهذه الفكرة تعطي ملمحا مهما في أحد أهم آليات التمكين الإداري والوظيفي، التي يمكنها أن تسهم في تطوير وتفعيل عمل الجماعات المحلية. التي تعتبر عنصرا أساسيا اليوم فحقيقة التعثر الذي تعيشه هذه الأخيرة مرجعه كما سبق التنويه، يعود إلى تقليدية الأنظمة والوظائف، في مرحلة يراد لها أن تكون نهضوية وانبعث جديد لدورها الاستراتيجي في مسار التنمية الوطنية.

(عبد القادر سعيد العبيكثي، <https://www.elhiwardz.com/contributions/68934/>)

#### - الإدارة الجزائرية والإصلاحات الإدارية:

مع التطور الذي عرفه العلم، سعت الجزائر إلى تطوير وإصلاح الوظيفة العمومية من خلال جملة من الإصلاحات والتغييرات التي مسّت الإدارة والقوانين في نفس الوقت ولعل أهمها:

-إصلاح الوظيفة العمومية 2006، وفق منظور التسيير العمومي الجديد. (تكييف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة، ضمان خدمة عمومية عصرية، الابتعاد عن ديمومة الوظيفة ما أمكن من خلال الاتجاه إلى التوظيف بالتعاقد في بعض الحالات).

-تحديث الإدارات والمؤسسات العمومية، من خلال اعتماد مشروع الجزائر الالكترونية -2008- 2013

-ترقية المؤسسة العمومية؛ وذلك من خلال التحديث الإداري، واعتماد عقود النجاعة، وعقود التسيير. إضافة إلى الاتجاه نحو خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

-إصلاح الإدارة المحلية، من خلال إقرار قانوني البلدية والولاية 2011-2012، على التوالي. (كريمة لعرايبي، 2019، ص193).

### 3. ثانيا: إدارة الجودة الأهمية والفعالية:

تعرف الجودة على أنها: أسلوب يقوم على التعاون بهدف انجاز الأعمال من خلال توافر مهارات وقدرات لدى العاملين والإدارة، لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي.

وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس الإيزو: الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحدد مسبقا. (عبد الرحيم محمد. <http://dr-ama.com/?p=679>)

- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: تتميز إدارة الجودة بجملة من المرتكزات لعل أهمها:
  4. تصميم المنتج.
  5. المناخ التنظيمي
  6. الاهتمام بإدارة العنصر البشري
  7. التحفيز
  8. العلاقة بالموردين
  9. توكيد الجودة.
  10. التركيز على العميل.
  11. التزام الإدارة العليا.
  12. الوقاية من الأخطاء. (ولاء عضويات.

<https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84->

#### ثانيا: أهمية الجودة:

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على صعيد المستهلك أو المنظمة، إذ انها تمثل أحداهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات اي منظمة:

- أ- تعزيز سمعة المنظمة
- ب- القدرة على المنافسة العالمية
- ج- حماية المستهلك
- د- زيادة الحصة السوقية للمنظمة
- هـ- تخفيض الكلفة. (سمير كامل الخطيب. 2008. ص24).

#### 13. ثالثا: الإدارة التشاركية وترقية العمل الإداري:

للإدارة التشاركية أهمية بالغة فتعتبر الإدارة التشاركية بوصفها مفهوما إداريا معاصرا، يركز على إطلاق طاقات الفرد وإمكاناته الذاتية بدوافع تتعلق بتنمية روح المسؤولية وتفعيل الذات الفاعلة. حيث عرف " كيث وجيرلينغ" النمط التشاركي في الإدارة علة أنه: " ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها." (محمد حسين الرفاعي، 2009، ص14)

#### 14. أهم مبادئ الإدارة بالمشاركة:

بالأول نحاول التطرق الى مفهوم المشاركة والتي هي: قرار رشيد الوصول إليه يتحقق عن طريق القرار القائم على الإنفاق التفاوضي وارتباط والتزام قوب تنفيذ ذلك القرار الجماعي الذي تم الوصول إليه بالإضافة إلى:

أ- الإدارة بالاتفاق هي وسيلة التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها.

ب- أنها تقدم وسيلة فعالة نحو الاستفادة من القدرات الكافية في أفراد القوالب البشرية داخل المنظمة.

ج- أنها تقدم إطارا مقبولا للجميع لإدخال وتطبيق للتغييرات التي يمكن أن تحدثه الإدارة استجابة للتغيرات الخارجية. (سامر عبد الوهاب. [https://specialties.bayt.com/](https://specialties.bayt.com/.) . /272784 ar/specialties/q)

#### 15. مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا عديدة هامة تعمل على نجاعة اتخاذه، وسلامة نتائجه ولعل أهم هذه المزايا:

أ- الرأي الجماعي المتكامل.

ب- التنسيق.

ت- التعاون. (محمد حسين الرفاعي، المرجع السابق، ص26).

#### 16. رابعا: الرقمنة ودورها في تطوير العمل الإداري:

لعملية تطوير الإدارة أهمية بالغة في الوقت الراهن، والذي يتطلب مجموعة من الوسائل من بينها التقنية، وتعتبر عملية التطوير الإداري الهدف الأهم للحكومات والمؤسسات والإدارات. حيث يمكن تعريف التطوير الإداري: (هو فعالية موجهة ومصممة لتحسين أداء المديرين الحاليين وتؤمن تهيئة مديرين المستقبل وتحقق فهما أفضل للعمل الإداري).

ويمكن الذهاب إلى أبعد من هذا المفهوم للتطوير الإداري بحيث إن التطوير الإدارية وفعالية مخططة وموجهة لتغيير وجهات نظرو مفاهيم الأفراد العاملين بهدف التأثير على السلوكيات الإدارية للعاملين وأساليب أداءهم للأعمال والنتائج العملية التي يحققونها واعتبر التطوير الإداري والجهود المبذولة فيه هو الضمانة التي تحد من عدم الفعالية التنظيمية. (خالد اسود الحميداوي. <http://arabacademics.org/427>)

يعتبر استعمال الوسائل التكنولوجية بوسائلها المتنوعة في الإدارة العمومية ،عنصرا مؤكداً لجميع العاملين والمتعاملين مع هذا الجهاز ،ذلك أنها آلية من الآليات المهمة التي ستمكننا تحسين وإرساء علاقات متميزة ما بين الإدارة والمنتفعين بخدماتها ،فعندما تؤسس الإدارة أساسا قويا ومتمينا وفعالاً في مجال تقديم الخدمات إلكتروني اسواء للأفراد أو المنظمات الخاصة المحلية منها أو الدولية، فإن ذلك سيؤدي في النهاية لخلق مناخ إيجابي يمكن تلك الجهات من إجراء المعاملات إلكترونيا في ما بينها وبين المواطنين بغرض تقليص النفقات وتحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المرافق العامة.

(جفري مراد/ <https://9anonak.blogspot.com/2017/01/>)

- خامسا: السلوك التنظيمي أهدافه وأهميته:

للسلوك التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة ولعل القاعدة الرئيسة التي ينطلق منها حقل السلوك التنظيمي هي أن سلوك الأفراد وإدراكهم واتجاهاتهم هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية-سواء كانت هذه المؤثرات خارج المنظمة أو داخلها-وبين هذا أن المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة وذلك يتفق تملما مع ما توصل إليها الباحثين في هذا المجال. (عبدالله بن مداري الحربي. <http://sacmmedia.org/mubtaath-magazine/issue-200/150-research/research2.html>)

- أهمية السلوك التنظيمي: للسلوك التنظيمي مزايا عدة نذكر منها:

- بالنسبة للأفراد:

- 1- الكشف عن التشابه والفروق بين الأفراد في المنظمة
- 2- معرفة الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية والدوافع العقلية لسلوكيات العاملين في المنظمة.
- 3- الإلمام باتجاهات واعتقادات الأفراد العاملين، وتحديد سماتهم الشخصية.
- 4- معرفة أسباب التوتر والقلق وتحديد العوامل التي تؤدي الى الإدراك الخاطئ للمواقف. (أمينة قهواجي. 2018.ص48)

- بالنسبة للمنظمة:
- فهم مهام المنظمة.
- تحديد توقعات واضحة.
- اتخاذ قرارات جيدة.
- ضمان توظيف أشخاص مناسبين، وتحفيز الموظفين. وتحسين العلاقات بينهم لعمل أكثر فعالية. (موقع أرقام الالكتروني. <https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/>)  
بالنظر إلى أهمية السلوك التنظيمي يمكن تحديد أهدافه في ثلاثة نقاط وهي:  
أ- التعرف على مسببات السلوك.  
ب- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.  
ت- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات. (منى عبد الرزاق حسين. <https://www.azzaman.com/>)
- سادسا: أهمية المواطنة في العمل الإداري:  
الشعور بالمواطنة يعتبر ثروة شخصية وجماعية ووطنية، حيث يمهد لجعل الكثير من مشاكل العمل الإداري تتلاشى إن لم نقل كلها. ذاك الحس الذي يطبع سلوك الفرد سواء في داخل التنظيم كون أن الثروة البشرية منبع لا ينضب وفي نفس الوقت يبث الحياة في كل أجزاء وعمليات الادارة، ومن جهة يخلق الشعور بالرضا والاقتناع في حال أحس الفرد المتعامل معه أن عملية اشباعه راعت هاذ المؤشر.  
لقد تعددت التعاريف المقدمة للمواطنة فعرفت حسب دائرة المعارف البريطانية أنها علاقة بين الفرد والدولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق في تلك الدولة، ويتمثل دور المواطنة في التساوي بين الأفراد بغض النظر عن اللون أو التوجه الديني. (محمد الخوالدة، 2015، ص 19)  
من خلال ما سبق يتبين أن المواطنة تحتاج إلى مقومات أساسية تضمن فعاليتها كما تعتبر محددات أساسية في الحديث عن الأداء الإداري العالي، حيث أن ذلك لا يتأتى إلا من خلال المساواة بين الجميع وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وذلك بدوره لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال تفعيل القانون الضامن الأساسي، فدولة القانون المرجع الحقيقي للحديث عن هاته المحددات، وباحترام القانون تتحقق الكفاءة والكفاية في العمل الإداري، وهو ما يعتبر الغاية الجوهرية من تفعيل الإدارة.

لذلك فالمواطنة ومن خلال سعيها لتكريس المساهمة في تشكيل شخصية المواطن والمشاركة في صناعة القرارات، مشاركة في بعدها الجماعي والتي تضمن تحقيق أكبر قدر من التناسق في



التشكيل والتوافق في التنفيذ من خلال دعم قيم الولاء والانتماء عند الأفراد، تصل إلى ضمان الاستقرار.

ان الترابط القائم بين المواطنة ومساعي تحسين الأداء الإداري ومن ثم تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والكفاية يمكن كذلك أن يفسر من خلال جهود حوكمة العمل المؤسسي الحكومي، حيث أن تلك العملية تتجسد في بتحقيق مجموعة من الخصال التي تتصف بها عمليات الإدارة والتسيير بشكل عام سواء في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة، صفات يفترض أن تتحقق في ذلك النظام الذي يتم من خلاله تسيير وإدارة المنظمة قصد التحكم الأمثل في منتوجاتها.

فالحوكمة تفترض قيام مجموعة من الركائز التي، والتي لخصها سليمان برهان في: النزاهة، المساءلة، المشاركة، المصارحة المساواة، العدالة و الشفافية. (الشبكة العربية للتميز والاستدامة. <https://sustainability-excellence.com/>). إن كل تلك الصفات لا تأتي للفرد كما يرى علماء النفس إلا من خلال شعوره بالانتماء وأن المنظمة ارتقت إلى مستوى يرى فيه الفرد أنه جزء لا يتجزأ منها، لذلك تنمورح الانتماء ويرتقي الشعور بالولاء مما يخلق الدافعية لدى الفرد ويجعل من محصلة الأداء مستويات مرافعة من الكفاءة والكفاية .

لعل أشهر نموذج في الفكر الإداري و الذي يؤكد أهمية وقوة مؤشر المواطنة في تحقيق الكفاءة و الكفاية الإدارية، الإدارية اليابانية، خاصة من خلال فكرة التوظيف مدى الحياة (محمد بغدادي. <https://www.politics-dz.com/>) ، الذي لا ينفي التقاعد، لكن الممارسة أثبتت أن الشعور بالمواطنة الذي بات يطبع سلوك الفرد الياباني سواء أثناء أداء مهام أو في تعامله مع الإدارة جعل منها نموذجا إداريا يحتذى به، ويعتبر من أهم المقاربات و النماذج الرائدة في التسيير عبر العالم.

### سابعاً: المواطنة ومسعى التميز الحكومي:

بعد الحديث عن التميز المؤسسي الذي مثل نطقاً للتنافس في إدارة الأعمال، ولج التميز الأداء الحكومي وبانت مختلف هياكل ومؤسسات الدولة تعمل على الرقي في أدائها والتطور في نشاطها بغية تحقيق منظومة التميز الحكومي.

لقد تعددت نماذج التميز عبر العالم، لكن أشهر تلك النماذج نموذج جائزة دمنج (deming) اليابانية، التي تأسست في ديسمبر من عام 1950 لتخليد ذكرى (ويليام إدواردز ديمينج)، تم تصميمها في الأساس لمكافحة الشركات اليابانية نظير التطورات الضخمة التي يتم تحقيقها في تحسين الجودة. ومع مرور السنوات، نمت هذه الجائزة، بموجب توجيهات الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) باليابانية: لتصل إلى مكانتها الحالية، وأصبحت متاحة كذلك للشركات غير اليابانية، ولو كانت تعمل بشكل معتاد في اليابان، بالإضافة إلى الأفراد الذين ينظر

إلهم على أنهم قدموا مساهمات ضخمة فيما يتعلق بتطوير الجودة. ويتم بث حفل تسليم الجوائز كل عام في اليابان في التلفاز القومي. ويتم تقديم فئتين من الجوائز بشكل سنوي، وهما جائزة ديمنج للأفراد وجائزة ديمنج للتطبيقات. (موقع موسوعة ويكيبيديا. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>). وجائزة مالكوم بالدريج الأمريكية (MBNQA) التي كان وراءها الكونغرس الأمريكي منذ 1987 قصد رفع الكفاءة الإدارية الأمريكية من خلال سبع مؤشرات أساسية. (<https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>). وهناك النموذج الأوروبي (EFQM) القائم على ثمانية مبادئ ويعتمد على تسعة معايير أساسية: القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العمال، الشراكات والموارد، العمليات ونتائج العاملين، نتائج المجتمع ( خاصة الرضا المجتمعي) ونتائج الأداء العام. (موقع ايزوتيك. <http://www.iso-tec.com/>).

فالأداء المؤسسي حالة من التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لذلك النظام، مشكلا بذلك مرحلة جد متقدمة في تطور أعمال الجودة في المنظمات، وهذا المنطلق نجد أن المنظمات تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل حتى التوقعات المستقبلية لكل المعنيين بأمر المنظمة. وبذلك تصل المؤسسات إلى مرحلة التميز، أين يصبح بالإمكان قياس مدى ما تقدمه المنظمة تجاه تحقيق أهدافها التنظيمية. (الشبكة العربية للتميز والاستدامة. <https://sustainability-excellence.com/>).

لا يمكن الحديث عن تحقيق مستويات أداء قياسية؛ والتي من شأنها أن تضمن التميز في الأداء الحكومي؛ دونما الاعتماد على المواطنة كحجر زاوية في تحقيق ذلك المسعى. فالشعور بالانتماء والرغبة في التميز عاملان متكاملان في النفس البشرية.

خاتمة:

ونخلص في الأخير أن الجزائر استطاعت، الانتقال إلى مرحلة هامة في مجال العمل الإداري، من خلال الاهتمام بالموارد البشري من جهة، وتطوير العلاقات داخل المنظمة بين الفرد والإدارة من جهة، وتثمين عمل المورد البشري، وإدخال جملة من التغييرات في العمل الإداري وإعطاء البعد الإنساني دورا هاما في التسيير، وهذا بفضل آليات جديدة تتماشى والمرحلة الحالية، وتفعيل مشاركة المواطن في العمل، من جهة وتحفيز العامل من جهة أخرى. خاصة مع التطور الكبير في الجانب التقني والتكنولوجيا الحديثة التي فرضت جملة من الأمور التي لا بد من الإدارة أخذها بالحسبان، والتركيز على الفرد باعتباره الأداة الرئيسية في كل هذه الحلقة، وبالتالي الاستغلال الأمثل له يكون له الأثر الإيجابي على القرارات جميعها.

## الإدارة في الجزائر: بين مشاركة المواطن وتأثير التنظيم السلوكي.

إن الاهتمام بمؤشر المواطنة الذي يفتح المجال واسعا أمام تقييم وتقويم المعاملات الادارية بشكل عام يفتح المجال كذلك أمام السعي إلى وضع اللبنة الأولى أمام منطلقات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والكفاية الادارية و التي تمكن الدولة فيما بعد العمل على تصور أحدث، وهو السعي وراء تفعيل منظومة للتميز في الأداء الحكومي، وهذا بالنسبة للجزائر يمكن أن يكون بتصوير عكسي لما شهدته العديد من دول العالم و التي شهدت التميز المؤسسي و الذي فتح المجال أمام التميز في الأداء الحكومي.

### قائمة المراجع:

1. عشور طارق: مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 2011/01 – 2012. ص110.
2. بطاط نصيرة : تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي.مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد1. العدد3.2015. ص392.
3. عبد القادر سعيد عبيكشي: الجماعات المحلية ونظام التسيير العمومي الجديد. جريدة الحوار. 12-09-2016. الموقع الالكتروني:  
[/https://www.elhiwardz.com/contributions/68934](https://www.elhiwardz.com/contributions/68934)
4. كريمة لعراي: تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث. مجلة آفاق علمية. المجلد11. العدد3.2019. ص193.
5. عبد الرحيم محمد: الجودة الشاملة.. المفهوم وفلسفة التطبيق. مقال منشور مجلة دراسات أمنية العدد2. جويلية2010. نسخة على الموقع الالكتروني:  
<http://dr-ama.com/?p=679>
6. ولاء عضيبات: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة. موقع (عربي). 08-02-2020. الموقع الالكتروني:  
<https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D8%B1%D8%AA%D9%83-%D8%B2%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9>
7. سمير كامل الخطيب: إدارة الجودة الشاملة والايزو-مدخل معاصر. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. (د.س.ط).
8. محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه. إدارة الموارد البشرية. جامعة سانت كلي مانس العالمية. بريطانيا. 2009. ص14
9. سامر عبد الوهاب: ماهي الإدارة بالمشاركة؟ وكيف تحقق؟. 17-03-2016. الموقع الالكتروني:

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/272784/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-/%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%81-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%82>

10. محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين وإدارة. المرجع السابق. ص 26
11. خالد أسود الحميداوي: ماهي عملية التطوير الإداري. رابطة الأكاديميين العرب. 2017-04-7. الموقع الإلكتروني:

<http://arabacademics.org/427->

<http://arabacademics.org/427-%D9%85%D8%A7%20%D9%87%D9%8A%20%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.html>

12. جفري مراد: الثورة الرقمية وتأثيراتها على الإدارة العمومية بالمغرب. مجلة قانونك الإلكتروني. 2018-08-22. الموقع الإلكتروني:

<https://9anonak.blogspot.com/2017/01/Revue.9anonak.N-1.janvier-mars.2017-Art-03.html>

13. عبد الله بن مداري الحبري: علوم السلوك التنظيمي ودورها في تفعيل موارد المنظمات المعاصرة. مجلة المبعث. العدد 200. 2020-02-14. نسخة على الموقع الإلكتروني:

<http://sacmmedia.org/mubtaath-magazine/issue-200/150-research/research2.html>

- أمينة قهواجي: أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية. المجلد 3. العدد 2. 2018. الجزائر.
- ما هو السلوك التنظيمي وما أهميته ومستوياته؟. موقع أرقام الإلكتروني. 2018-12-21. الموقع الإلكتروني:

<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/586236#:~:text=%2D%20%D9%8A%D8%B3%D8%A7%D8%B9%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D9%86%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D9%81%D9%87%D9%85%20%D8%AC%D8%B0%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D9%88%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83%D9%8A%D8%AE%D9%84%D9%82%20%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%AC%D8%A7%D9%85%20%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9>

14. متى عبد الرزاق حسين: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية. 2014-03-10. الموقع

الإلكتروني:

<https://www.azzaman.com/%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3>

- محمد الخوالدة (2015)، التربية الوطنية (المواطنة والانتماء) (الطبعة الأولى)، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، ص 19

- الشبكة العربية للتميز والاستدامة: 2019-02-05. الموقع الإلكتروني:

[https://sustainability-](https://sustainability-excellence.com/%d8%a7%d9%84%d8%ad%d9%88%d9%83%d9%85%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a%d8%a)

[excellence.com/%d8%a7%d9%84%d8%ad%d9%88%d9%83%d9%85%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a%d8%a](https://sustainability-excellence.com/%d8%a7%d9%84%d8%ad%d9%88%d9%83%d9%85%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%a4%d8%b3%d8%b3%d9%8a%d8%a)

- محمد بغدادي: فلسفة الإدارة اليابانية الحديثة. الموسوعة الجزائرية. 2019-08-07. الموقع الإلكتروني:

<https://www.politics-dz.com/%d9%81%d9%84%d8%b3%d9%81%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d9%8a%d8%a7%d8%a8%d8%a7%d9%86%d9%8a%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%ad%d8%af%d9%8a%d8%ab%d8%a9>

15. موقع موسوعة ويكيبيديا: 2019-04-15. الموقع الإلكتروني:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%B2%D8%A9\\_%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%AC](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%B2%D8%A9_%D8%AF%D9%8A%D9%85%D9%86%D8%AC)

16. موقع ايزوتيك: نموذج التميز الأوروبي. 2019-01-15. الموقع الإلكتروني:

<http://www.iso-tec.com/%d9%86%d9%85%d9%88%d8%b0%d8%ac-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%85%d9%8a%d8%b2-%d8%a7%d9%84%d8%a3%d9%88%d8%b1%d9%88%d8%a8%d9%8a>

- الشبكة العربية للتميز والاستدامة: 2019-02-05. الموقع الإلكتروني:

[https://sustainability-](https://sustainability-excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A)

[excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A](https://sustainability-excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A)

-The Malcolm Baldrige National Quality Award. 10-01-2019. Site web.

<https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality>