



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تحت عنوان

تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة دراسة حالة دائرة جامعة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

تحت إشراف الأستاذة

مكي حفيظة

من إعداد الطالبة

ابيش نادية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
د. ركابي صدام	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	رئيسا
د. مكي حفيظة	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مشرفا ومقررا
د. بايزيد يوسف	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تحت عنوان

تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة دراسة حالة دائرة جامعة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

تحت إشراف الأستاذة

مكي حفيظة

من إعداد الطالبة

ابيش نادية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة	الصفة
د. ركابي صدام	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	رئيسا
د. مكي حفيظة	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مشرفا ومقررا
د. بايزيد يوسف	جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي	مناقشا

كلمة شكر

أخص بالشكر الله عز وجل، الذي لولا توفيقه وهدايته لما كنت لأصل إلى هذا الإنجاز. قال الله تعالى في كتابه الكريم: "وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ" [المطففين: 26]، وهذه الآية تذكّرنا بأهمية التفوق والجد والاجتهاد، وهو ما تمثلونه في دعمكم ومساندكم.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهموا في إنجاز هذه المذكرة. أولاً، أوجه جزيل الشكر إلى مشرفتي د. مكي حفيظة، على دعمها المتواصل وتوجيهاتها القيمة التي ساعدتني في تطوير هذا البحث. كما أود أن أعرب عن امتناني لزملائي وأصدقائي على تشجيعهم ودعمهم اللامحدود.

ولا أنسى أيضاً عائلتي التي كانت المصدر الأول للتحفيز والدعم، ولجميع الذين ساهموا بآرائهم وتجاربهم في هذا البحث. بدون مساهماتكم القيمة ومساندكم، لما كنت قادراً على إتمام هذا العمل.

شكراً لكم جميعاً.

إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين منحاني الحب والدعم والتشجيع في كل مرحلة من مراحل حياتي.

إلى والديّ الذين زرعوا فيّ القيم والروح الإيجابية، وساندوني بإصرارهم وإيمانهم بي.

إلى مشرفتي الأكاديمية د. مكي حفيظة ، التي كانت لي نبراساً في هذه الرحلة العلمية.

شكراً لك على إرشادك الثمين، وصبرك، وتوجيهاتك القيمة التي ساهمت في تطوير هذا

البحث. إن دعمك وجهودك المتفانية كانا مصدر إلهام وتشجيع لا يُقدّران بثمان.

إلى زملائي وأصدقائي الذين شاركوني اللحظات السعيدة والصعبة خلال فترة الدراسة،

وشجعوني على الاستمرار والنجاح. شكراً لكم على وجودكم بجانبني، وعلى كل لحظة قضيناها

معاً، والتي كانت مليئة بالتعاون والإيجابية.

إلى عائلتي التي كانت مصدر قوتي وملجأني، والتي قدمت لي كل الدعم والتفهم. إن جهودكم

وتضحياتكم كانت أساساً لهذا الإنجاز.

إلى كل من ساهم بنصيحة أو فكرة، وإلى كل من كان له دور في تطوير أفكاري وتنمية

مهاراتي. أشكر كل من ساهم بطريقة أو بأخرى في إتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى كل من كان له فضل في تحقيق هذا الإنجاز، وأتمنى أن يكون هذا

البحث إضافةً مفيدة ومثمرة للمجال الأكاديمي.



تعد الإدارة الحديثة من أبرز التطورات التي شهدتها المؤسسات العامة في العقود الأخيرة، حيث أصبحت التحديات والمتغيرات السريعة تفرض نماذج جديدة من الإدارة تركز على الفعالية والكفاءة. تعكس الإدارة الحديثة تحولاً جذرياً من النماذج التقليدية التي كانت تعتمد على هياكل إدارية جامدة وقواعد ثابتة إلى نماذج أكثر مرونة تتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

في هذا الإطار، يُعتبر تأقلم الموظفين مع متطلبات الإدارة الحديثة أحد أهم العوامل التي تؤثر في نجاح هذه النماذج. فالإدارة الحديثة تتطلب من الموظفين التكيف مع أساليب جديدة في العمل، تشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتبني أساليب جديدة في إدارة الوقت والموارد، وتعزيز المهارات الشخصية والمهنية.

أحد أبرز عناصر الإدارة الحديثة هو الدور المتنامي للتكنولوجيا والتحول الرقمي، الذي يعيد تعريف طرق التواصل وإدارة المعلومات. فقد أدت التطورات التكنولوجية إلى تغيير جذري في كيفية إنجاز الأعمال، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية والأدوات الإلكترونية جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية. وهذا يتطلب من الموظفين تطوير مهارات جديدة والتكيف مع الأدوات والتقنيات الحديثة.

تواجه المؤسسات العامة تحديات كبيرة في تبني الإدارة الحديثة، حيث قد تواجه مقاومة من الموظفين بسبب التغيرات الجذرية في بيئة العمل وأساليب الإدارة. وهذا يشمل التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الحاجة إلى التدريب المستمر ودعم التكنولوجيا، بالإضافة إلى التحديات الثقافية والتنظيمية التي قد تنشأ نتيجة لتغيير الهيكل الإداري والعمليات الداخلية.

التأقلم التنظيمي يُعتبر عملية أساسية لنجاح المؤسسات في البيئة الحديثة. يشمل هذا التأقلم القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، وتلبية احتياجات الموظفين، وتبني استراتيجيات جديدة تتماشى مع الأهداف المؤسسية. كما يشمل فهم عميق للخصائص والمتطلبات الجديدة التي تطرأ على بيئة العمل.

من المهم أن تسعى المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لدعم عملية التأقلم، مثل تحسين عمليات التدريب والتطوير، وتوفير بيئة عمل مرنة تشجع على الابتكار والتجربة. كما يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تقديم الدعم المناسب للموظفين لمساعدتهم في التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح في أدوارهم الجديدة.

القيادة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في التأقلم التنظيمي. فالقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وقدرة على توجيه الموظفين خلال فترات التغيير يمكنهم تسهيل عملية التأقلم وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة الفعالة تتطلب أيضاً التواصل الفعال والاستماع لاحتياجات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم.

تأثير الثقافة التنظيمية على التأقلم هو جانب آخر لا يمكن إغفاله. الثقافة التنظيمية تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع التغييرات وكيفية تبنيهم للممارسات الجديدة. ثقافة داعمة تشجع على التعلم والابتكار يمكن أن تسهم بشكل كبير في نجاح عملية التأقلم.

في النهاية، فإن فهم كيفية تأثير الإدارة الحديثة على الموظفين وتطوير استراتيجيات فعالة للتأقلم مع المتطلبات الجديدة يعد أمراً حيوياً لضمان نجاح المؤسسات العامة في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المستقبلية.

الإشكالية

كيف يمكن للمؤسسات العامة تعزيز قدرة موظفيها على التأقلم مع متطلبات الإدارة الحديثة ؟

الأسئلة الفرعية

- ما هي التحديات التي يواجهها الموظف خلال عملية التأقلم ؟
- وكيف يمكن تصميم استراتيجيات فعالة لدعم هذه العملية وضمان تحقيق الأداء الأمثل في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل ؟

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة إيجابية بين استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، بما في ذلك القيادة الفعالة والتكنولوجيا والتحول الرقمي، وبين تحسين مستوى تأقلم الموظفين مع المتطلبات الإدارية الجديدة في المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تعزيز كفاءتهم وتحسين الأداء الوظيفي.
- **الفرضية الثانية:** تلعب ثقافة المؤسسة التنظيمية والإصلاح الإداري المستمر دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة الموظفين على التأقلم مع متغيرات الإدارة الحديثة، من خلال توفير بيئة عمل محفزة للتغيير والتطوير المستمر، وإعادة النظر في التشريعات والقوانين الإدارية لتحسين العلاقة بين الموظف والإدارة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد معوقات متعددة تعترض عملية التأقلم التنظيمي في المؤسسات العامة، مثل ضعف التدريب ونقص الموارد التقنية والإدارية، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات وتحقيق التأقلم الأمثل مع الإدارة الحديثة.

أهمية الدراسة

الأهمية الموضوعية:

- تعزيز فهم الإدارة الحديثة: تسلط الدراسة الضوء على مفهوم الإدارة الحديثة ومبادئها، مما يساعد في توضيح الفروق بين الأساليب التقليدية والحديثة في إدارة المؤسسات العامة ويعزز الوعي بأهمية تبني الأساليب الحديثة لضمان الفعالية والكفاءة في الأداء الإداري.
- تحليل دور التكنولوجيا والتحول الرقمي: توضح الدراسة دور التكنولوجيا والتحول الرقمي كعناصر أساسية في الإدارة الحديثة، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات العامة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحديث العمليات الإدارية.
- استكشاف عوامل التأقلم التنظيمي: تقدم الدراسة تحليلاً للعوامل التي تؤثر في التأقلم التنظيمي للموظفين داخل المؤسسات العامة مثل القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما يوفر رؤية شاملة للعوامل التي يمكن تعديلها لتحسين أداء الموظفين.
- تقديم توصيات للإصلاح الإداري: تستعرض الدراسة واقع الإصلاح الإداري في الجزائر، وتقدم توصيات مدروسة لتحسين فعالية الإدارة العامة من خلال تحديد العوائق والمقومات الضرورية لنجاح الإصلاحات.
- تحليل العلاقة بين الموظف والإدارة: تبرز الدراسة أهمية العلاقة القانونية والإدارية بين الموظف العام والإدارة، مما يساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تعديل في التشريعات والقوانين لتنماشى مع متطلبات العصر.
- تعزيز الأداء الوظيفي: تهدف الدراسة إلى تحديد السبل التي يمكن من خلالها تحسين أداء الموظفين عبر التأقلم مع الإدارة الحديثة، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات العامة.
- فهم التطبيقات العملية: من خلال مقابلة رئيس دائرة جامعة، توفر الدراسة نظرة عملية على كيفية تعامل المؤسسات العامة مع التحديات الحديثة، مما يجعلها ذات قيمة تطبيقية لتطوير السياسات العامة.
- المساهمة في تطوير السياسات العامة: تقدم الدراسة إطاراً علمياً يدعم صناع القرار في تطوير سياسات الإدارة العامة عبر تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التأقلم التنظيمي داخل المؤسسات العامة.

- دعم البحوث المستقبلية: تقدم الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن تكون مرجعية للباحثين المستقبليين في مجالات الإدارة العامة أو التأقلم التنظيمي.
- المساهمة في الأدبيات العلمية: تضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجالات العلوم السياسية والإدارة العامة عبر تقديم منظور جديد يتناول التحديات والفرص المرتبطة بالإدارة الحديثة في المؤسسات العامة الجزائرية.

الأهمية الذاتية:

- تعزيز دور الموظفين في تحسين المؤسسات: تسلط الدراسة الضوء على أهمية دور الموظف في نجاح أو فشل المؤسسة، وتوضح كيف يمكن للاستراتيجيات الحديثة أن تسهم في تعزيز أداء الموظفين ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسات العامة.
- تشجيع التحسين المستمر: تعزز الدراسة فكرة التحسين المستمر والتطوير الذاتي للموظفين والمؤسسات، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة القطاع العام في الجزائر.

أهداف الدراسة

الأهداف الموضوعية:

- تحليل مفهوم الإدارة الحديثة: تحديد وتوضيح مبادئ الإدارة الحديثة وفهم كيفية اختلافها عن الإدارة التقليدية، مع التركيز على دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز فعالية الإدارة في المؤسسات العامة.
- استكشاف التأقلم التنظيمي: دراسة مفهوم التأقلم التنظيمي، خصائصه، وأهميته، والنظريات المتعلقة به لتقديم إطار شامل لفهم كيفية تأقلم الموظفين مع متطلبات الإدارة الحديثة.
- تحديد عوامل التأقلم: تحليل تأثير القيادة التنظيمية وثقافة المؤسسة على عملية التأقلم التنظيمي، وتقديم رؤى حول كيفية تحسين هذه العوامل لدعم عملية التأقلم في المؤسسات العامة.
- تقييم تطبيقات التأقلم التنظيمي: دراسة مراحل التأقلم التنظيمي، أبعاده، وطرق تطبيقه في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى شروط التأقلم ودور الثقافة التنظيمية في تعزيز هذه العملية.
- تحليل تأثير الإدارة الحديثة على الموظفين: استكشاف كيفية تأثير الأساليب الحديثة لاختيار وتدريب الموظفين على أدائهم وفعاليتهم، وتقييم أثر هذه الأساليب على العلاقة بين الموظف والإدارة.

- **فحص العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة:** تحليل النظريات الفقهية وموقف المشرع الجزائري من العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة، وتقديم توصيات لتحسين هذه العلاقة بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة.
- **تقييم واقع الإصلاح الإداري في الجزائر:** دراسة السياسة العامة للإصلاح الإداري، المعوقات التي تواجهه، ومقومات النجاح، لتقديم توصيات عملية تعزز من فعالية الإصلاحات الإدارية في الجزائر.
- **تحليل نتائج المقابلة التطبيقية:** دراسة وتحليل نتائج المقابلة مع رئيس دائرة جامعة لتوفير رؤى عملية حول كيفية التعامل مع التحديات الحديثة، وفهم كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الواقع العملي.

الأهداف الذاتية:

- **تقديم توصيات لتحسين الأداء الوظيفي:** بناءً على تحليل التأقلم التنظيمي وأثر الإدارة الحديثة، تقديم توصيات لتحسين أداء الموظفين وتعزيز فعالية الإدارة في المؤسسات العامة.
- **دعم تطوير السياسات العامة:** تقديم إسهامات تسهم في تطوير السياسات العامة المتعلقة بالإدارة في الجزائر، من خلال تقديم أفكار ونصائح مبنية على نتائج الدراسة.
- **استكشاف سبل تعزيز التأقلم:** تحديد السبل والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز تأقلم الموظفين مع الإدارة الحديثة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء العام.
- **مساهمة في الأدبيات العلمية:** تقديم إسهام أكاديمي في مجال العلوم السياسية والإدارة العامة من خلال تقديم تحليل شامل لمفهوم الإدارة الحديثة وأثرها على تأقلم الموظفين، مما يدعم الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

حدود الدراسة

- **الحدود الجغرافية:** تقتصر الدراسة على دائرة جامعة كمثال دراسي لتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي. قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع المؤسسات العامة في الجزائر دون مزيد من البحث في مناطق أخرى.
- **الحدود الزمنية:** تركز الدراسة على تحليل الحالة والبيانات المتاحة حتى تاريخ إجراء المقابلة مع رئيس دائرة جامعة، والتي كانت في يوم الأحد 19 مايو 2024. قد تتغير الظروف والتطورات بعد هذا التاريخ، مما يؤثر على تطبيق نتائج الدراسة في المستقبل.

➤ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة بشكل أساسي على التأقلم التنظيمي للموظفين مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتشمل تحليل دور القيادة، التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية. قد لا تشمل الدراسة كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة العامة أو التأقلم التنظيمي، مثل الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية الأخرى.

➤ **الحدود المنهجية:** تستخدم الدراسة منهجية تحليلية تستند إلى المقابلة مع رئيس دائرة جامعة كمصدر رئيسي للمعلومات، بالإضافة إلى الأدبيات السابقة. قد تقتصر البيانات على ما تم جمعه من هذا المصدر ولا تشمل بيانات أخرى قد تكون متاحة أو ضرورية لتحليل أكثر شمولاً.

➤ **الحدود النظرية:** تعتمد الدراسة على النظريات والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي التي تم استعراضها في الإطار النظري. قد يكون هناك نظريات أو مفاهيم أخرى لم يتم تناولها أو دراستها بشكل شامل في هذه الدراسة.

➤ **الحدود التطبيقية:** تركز الدراسة على تقديم توصيات عملية بناءً على تحليل حالة دائرة جامعة. قد تختلف فعالية التوصيات المقدمة حسب السياقات المختلفة للمؤسسات العامة الأخرى.

➤ **الحدود القانونية:** تركز الدراسة على العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة في الجزائر، وقد لا تشمل الجوانب القانونية المتعلقة بالإدارة الحديثة في دول أخرى أو نظم قانونية مختلفة.

➤ **الحدود الثقافية:** تأخذ الدراسة في اعتبارها الثقافة التنظيمية في دائرة جامعة كدراسة حالة، وقد لا تعكس بشكل كامل تأثير الثقافة التنظيمية على التأقلم في مؤسسات أخرى ذات ثقافات مختلفة.

المناهج و الاقتربات المستخدمة في الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي:

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح وتحليل المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي. يتضمن هذا المنهج:

- **الوصف:** تقديم شرح مفصل لمفاهيم الإدارة الحديثة، التأقلم التنظيمي، وأثرهما على الأداء الإداري.
- **التحليل:** تحليل العلاقة بين مختلف عناصر الإدارة الحديثة مثل التكنولوجيا، القيادة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، وتحديد كيفية تأثيرها على تأقلم الموظفين في المؤسسات العامة.

منهج دراسة الحالة:

يُستخدم منهج دراسة الحالة لتقديم تحليل مفصل لحالة دائرة جامعة، والذي يتضمن:

- **جمع البيانات:** إجراء مقابلة مع رئيس دائرة جامعة لجمع معلومات حول التحديات والتطبيقات العملية للإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي في المؤسسة.
- **تحليل الحالة:** دراسة وتحليل النتائج المستخلصة من المقابلة لتوفير رؤى عملية حول كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في واقع العمل، وتقديم توصيات بناءً على التحليل.

الاقتراب القانوني:

يُستخدم الاقتراب القانوني لتحليل الجوانب القانونية المتعلقة بالعلاقة بين الموظف العام والإدارة، والذي يتضمن:

- **النظريات القانونية:** دراسة النظريات الفقهية المتعلقة بتكييف العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة.
- **موقف المشرع:** تحليل موقف المشرع الجزائري من العلاقة القانونية وتقديم توصيات لتحسين الأطر القانونية بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

الاقتراب المؤسسي:

يُستخدم الاقتراب المؤسسي لتحليل تأثير الثقافة التنظيمية والبنية الإدارية على التأقلم التنظيمي، والذي يشمل:

- **تحليل الثقافة المؤسسية:** دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التأقلم التنظيمي والمواءمة مع الإدارة الحديثة.
- **التحليل الإداري:** تقييم الهيكل الإداري والوظيفي في دائرة جامعة لتحديد كيفية تأثيره على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة وتأقلم الموظفين.

دوافع اختيار موضوع الدراسة

- **التطور السريع في الإدارة الحديثة:** مع تسارع التحولات التكنولوجية والتحول الرقمي، يزداد أهمية فهم كيف تؤثر هذه التغيرات على الإدارة في المؤسسات العامة. لذا، فإن دراسة التأقلم مع الإدارة الحديثة توفر رؤى مهمة حول كيفية تحسين فعالية وكفاءة الأداء الإداري.

- **تحديات التأقلم في المؤسسات العامة:** تواجه المؤسسات العامة في الجزائر تحديات متعددة في مجال التأقلم مع الإدارة الحديثة، مثل ضعف الموارد، عدم كفاية التدريب، وغياب التحديث التكنولوجي. لذلك، تم اختيار موضوع الدراسة لتسليط الضوء على هذه التحديات وتقديم حلول ممكنة لتحسين عملية التأقلم.
- **أهمية القيادة والثقافة التنظيمية:** تتأثر فعالية التأقلم التنظيمي بشكل كبير بالعوامل المتعلقة بالقيادة والثقافة التنظيمية. دراسة هذه العوامل تقدم فهماً أعمق لدور القيادة في تعزيز التأقلم وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات العامة.
- **تحسين الأداء الوظيفي:** تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الإدارة الحديثة على أداء الموظفين وكيف يمكن تحسين هذا الأداء من خلال التأقلم الفعال. هذا يساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين.
- **الواقع العملي في الجزائر:** التركيز على دائرة جامعة كنموذج دراسي يوفر فرصة لتحليل واقع تطبيق الإدارة الحديثة في سياق محلي محدد، مما يسمح بتقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتحسين الإدارة في المؤسسات العامة الجزائرية.
- **فجوة في الأدبيات العلمية:** هناك حاجة لدراسات تحليلية تتناول تأثير الإدارة الحديثة على المؤسسات العامة، وخاصة في السياق الجزائري. لذلك، يهدف البحث إلى سد هذه الفجوة في الأدبيات العلمية وتقديم إسهامات علمية جديدة.
- **مساهمة في تطوير السياسات العامة:** من خلال تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث، تسعى الدراسة إلى تحسين السياسات العامة المتعلقة بالإدارة، مما يعزز من فعالية الإصلاحات الإدارية ويحقق التنمية المستدامة في القطاع العام.
- **تأثير التكنولوجيا على الإدارة:** مع زيادة استخدام التكنولوجيا في الإدارة، من الضروري فهم كيفية تأثيرها على التأقلم التنظيمي وتقديم استراتيجيات فعّالة للتعامل مع هذا التغير.
- **تجربة عملية واقعية:** دراسة حالة دائرة جامعة توفر فرصة لدراسة كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في الواقع العملي، مما يساعد في تقديم توصيات ملموسة تعكس التحديات والفرص العملية.
- **تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة:** تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير الإدارة الحديثة على العلاقة بين الموظف والإدارة، مما يساعد في تحسين التفاعل والتعاون داخل المؤسسات العامة.

صعوبات الدراسة

- **نقص البيانات المتاحة:** تواجه الدراسة صعوبة في الحصول على بيانات شاملة ودقيقة حول تطبيقات الإدارة الحديثة في المؤسسات العامة، خاصة في السياق المحلي. هذا النقص في البيانات يحد من قدرة التحليل ويوجه الجهود نحو إيجاد مصادر بديلة.
- **تحديات جمع المعلومات:** جمع المعلومات من المصادر الأولية، مثل إجراء المقابلات مع المسؤولين، قد يكون صعباً بسبب قيود الوقت وتوافر المشاركين. كما أن الحصول على تفاصيل دقيقة وموثوقة من المشاركين قد يكون تحدياً إضافياً.
- **تباين السياقات:** قد تكون نتائج الدراسة مستندة إلى حالة محددة (دائرة جامعة)، مما يجعل من الصعب تعميمها على جميع المؤسسات العامة في الجزائر. هذا التباين بين المؤسسات المختلفة قد يؤثر على كيفية تطبيق التوصيات.
- **تغيرات بيئة العمل:** التغيرات السريعة في بيئة العمل والإدارة الحديثة يمكن أن تؤدي إلى تغيرات مستمرة في القوانين والسياسات، مما يضيف تعقيداً إلى تحليل تأثيرات الإدارة الحديثة وتأقلم الموظفين.
- **صعوبة قياس التأقلم التنظيمي:** قياس التأقلم التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي قد يكون معقداً بسبب العوامل المتعددة التي تؤثر في هذا المجال، مثل الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة.
- **التحديات القانونية:** تحليل الجوانب القانونية للعلاقة بين الموظف والإدارة يمكن أن يكون صعباً بسبب تعقيد القوانين وتغيراتها المستمرة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الصعب تفسير التشريعات القانونية بشكل يتماشى مع التغيرات في الإدارة الحديثة.
- **تعدد النظريات والتفسيرات:** التنوع في النظريات والتفسيرات حول الإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي قد يسبب صعوبة في تحديد الإطار النظري الأنسب للدراسة، مما يستدعي الاختيار بعناية بين النظريات المتاحة.
- **تأثير التكنولوجيا:** التقدم السريع في التكنولوجيا والتحول الرقمي قد يجعل من الصعب متابعة أحدث الأدوات والتقنيات المستخدمة في الإدارة الحديثة، ويزيد من تعقيد تحليل تأثيرها على التأقلم.
- **الاختلاف في تقييم النتائج:** التباين في كيفية تقييم نتائج الدراسة من قبل مختلف الأطراف قد يؤثر على مدى قبول التوصيات والنتائج التي تم التوصل إليها.
- **القيود الزمنية:** إدارة الوقت والموارد المحدودة قد تحد من القدرة على إجراء تحليل شامل لجميع جوانب الدراسة، مما يستدعي التركيز على الجوانب الأساسية التي تتماشى مع الأهداف البحثية.

الدراسات السابقة

- **Challenges in modern management and modern business that Macedonian organizations face in gaining competitive advantage** ISSN 1857-9973 334.71:339.137.2(497.7) „19/20“ 339.137.2(497.7) „19/20“ Katerina Kareska, Ljupco Davcev

يناقش هذا المقال ظهور "عصر ديناميكي" جديد في عالم الأعمال مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث فرضت التغيرات السريعة والعولمة تبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة لتحقيق ميزة تنافسية. يركز المقال على أهمية "الثورة الإدارية" في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات الحالية، مشيراً إلى أن التميز التنافسي المستدام يتطلب الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، بهدف تحسين الأداء والتفوق في السوق.

- **الإدارة الحديثة ، نوره بنت ابراهيم سلامة الزيد مساعد مدير الاتصالات الإدارية إدارة تعليم تبوك ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 ، 2019**

يهدف هذا المقال إلى استكشاف مسببات ظهور الإدارة، وتحديد عناصرها وأنماطها، بالإضافة إلى دراسة مدارس الفكر الإداري ونظرية الإدارة الحديثة ونماذجها المختلفة، مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، وإدارة الأزمات. اعتمدت الباحثة على المنهج النظري التحليلي، مستندة إلى الدراسات والنظريات المتاحة في الأدبيات السابقة لتحليل وفهم هذه المفاهيم.

- **الإدارة الحديثة للتغيير (الإدارة الجزائرية نموذجاً) ، الدكتورة نورة بن وهيبة جامعة شاذلي بن جديد - طارف -**

يتناول هذا المقال أهمية إدارة التغيير في المؤسسات في ظل العولمة واقتصاد السوق، موضحاً أن المؤسسات تمر بفترة انتقالية تتطلب فهم وإدارة التغيير كعملية انتقالية، سواء تدريجية أو جذرية، لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. يركز المقال على دور التخطيط لإدارة التغيير في حل المشكلات المستقبلية التي قد تواجه المؤسسات والمجتمعات، معتبراً أن التعامل مع التغيير أصبح جزءاً لا يتجزأ من مهام الإدارة في المؤسسات.

كما يشير إلى أن التغيير يعتبر محور اهتمام الباحثين، نظراً لأهميته في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات. ويؤكد على أهمية إشراك قادة المؤسسات والموارد البشرية في إدارة التغيير وتقديم الحلول البديلة للتحديات التي تواجهها المؤسسات. إدارة التغيير تساهم في التجديد والإبداع وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات من

خلال تطوير الاستراتيجيات الحديثة. والهدف النهائي هو الوصول إلى إدارة ناجحة تساهم في تحسين وضع المؤسسات وتطويرها لمواجهة التحديات المستقبلية.

➤ نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية
، رفاع شريفة، جامعة - ورقلة مجلة الباحث - عدد 06 / 2008

يهدف المقال إلى عرض التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة، محاولين بذلك فهم مصدر الاختلالات المتواجدة و الإشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول التي أتت بها هذه النظرية

➤ تطبيقات الإدارة الحديثة في إطار خطة الإصلاح الإداري للدولة "دراسة في ضوء قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 " د. نورا عيسى زكريا مدرس بقسم القانون العام كلية الحقوق-
جامعة عين شمس ، مجلة علمية محكمة

تتناول هذه الدراسة اهتمام الدول بالأساليب الحديثة للإدارة، نظراً لدورها الكبير في تطوير الجهاز الإداري وتحقيق النهضة الاقتصادية والتممية. ويشير المقال إلى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، والذي أدى إلى ظهور أدوات إدارية جديدة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين أداء العاملين بالجهاز الإداري وتلبية احتياجات المجتمع. وتعمل الحكومات على وضع خطط تنمية حديثة لتقليل البيروقراطية، وتبسيط الخدمات العامة، وتدريب الموظفين المدنيين وفقاً لأحدث الممارسات العالمية.

يركز المقال على التحولات الإدارية في مصر، مثل إصدار قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016، الذي يهدف إلى تهيئة بيئة إدارية تدعم تنفيذ خطط التنمية الشاملة. ويؤكد على الحاجة إلى جهاز إداري كفء وفعال لتحقيق أهداف التنمية، مع دراسة الأسس الحديثة للإدارة العامة والتحديات التي تواجه الحكومة في تنفيذ خطط تطوير الجهاز الإداري .

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

تمهيد الفصل الأول

يعتبر التأقلم مع متطلبات الإدارة الحديثة ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم. فالتغيرات التقنية، والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، والتطورات في مجال الإدارة العامة تفرض على المؤسسات تحديات جديدة تتطلب منها مرونة أكبر وقدرة على التكيف السريع لتحقيق الكفاءة والفعالية. في هذا السياق، تبرز الإدارة الحديثة كإطار نظري وممارسة عملية تسعى لتحقيق التطوير المستدام وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات وأساليب مبتكرة تتماشى مع العصر الرقمي.

تسعى المؤسسات العامة إلى تعزيز قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات عبر تحسين بيئاتها الإدارية والتنظيمية، وتعزيز قدرات الموظفين على الاستجابة بفعالية للمتطلبات الجديدة. وتتطلب هذه العملية فهماً عميقاً لمفاهيم الإدارة الحديثة وآلياتها، إلى جانب تأصيل علمي لمفهوم التأقلم التنظيمي، ودراسة سبل تطبيقه على أرض الواقع لضمان نجاح استراتيجيات التطوير.

يركز هذا الفصل على تقديم الإطار المفاهيمي والنظري الذي يوضح كيفية تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة، باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات العامة وتطوير أدائها، مما يسهم في تحقيق الفعالية والقدرة التنافسية في بيئة عمل دائمة التغيير.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الحديثة

يشهد مفهوم الإدارة الحديثة تطوراً مستمراً نتيجة للتغيرات التقنية والتنظيمية التي فرضتها العولمة والتكنولوجيا الحديثة. يهدف هذا المبحث إلى توضيح هذا المفهوم، من خلال استعراض تعريفاته المختلفة وأهميته، بالإضافة إلى الأساليب التي تعتمدها المؤسسات العامة في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول : تعريف الإدارة الحديثة

1-تعريف الإدارة الحديثة

الإدارة هي النشاط الذي يتضمن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق أعمال الأفراد لتحقيق هدف محدد. وهي تُعرّف أيضًا بأنها عملية توفر التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المتنوعة لتحقيق هدف معين. بالإضافة إلى ذلك، تُعرّف الإدارة على أنها تنظيم وتنظيم الأنشطة الجماعية للأفراد. في سياق الإدارة الحديثة، تُفهم الإدارة على أنها عملية يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة، وتطوير الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، والعمل على تنفيذ هذه الخطط بكفاءة¹.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الحديثة تشكل مجموعة من الأنظمة والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني مستقبلي، باستخدام جهود وطاقت بشرية موجهة بشكل فعال.

تُعد الإدارة المسؤولية الأساسية لوجود وتطور أي منظمة. رغم عدم وجود تعريف موحد عالمياً للإدارة أو الإدارة الحديثة، فإن التعريف الأكثر قبولاً يشير إلى عملية التخطيط والتنظيم والإدارة والتحكم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. في عالم الصناعة الحديث، تُعتبر الإدارة أداة حيوية يتعين على كل منظمة امتلاكها لتحقيق الأهداف بفعالية. تتطلب الحياة العصرية والعمليات المعقدة قيادة حديثة ترتبط بشكل مباشر بالإدارة، مما يبرز أهمية الإدارة في تحقيق الأداء الفعال وتطور أي منظمة أو نظام اجتماعي أو المجتمع بشكل عام².

¹ -نعيم إبراهيم ، الظاهر . " أساليب الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة " (عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2009)، ص56

² - H. G. Baum, A. C. Joel, and E. A. Mannix, "Management Challenges in a New Time", Academy of Management Journal 45 (October 2002), 916-31.P39

تتمثل ميزة الإدارة الحديثة في اعتمادها على نهج إداري يهدف إلى تحقيق الكفاءة في التشغيل والوظيفة والتطور. تستفيد الإدارة من المعرفة المكتسبة من مجالات متعددة مثل التكنولوجيا والاقتصاد وعلوم الكمبيوتر وعلم النفس، وتواصل تطوير مفاهيم جديدة للتشغيل، مما يوسع نطاق العمل ويواجه التحديات المعقدة في عالم الأعمال المعاصر¹.

مصطلح "العمل" يشير إلى أي منظمة تعمل على إنشاء منتج أو تقديم خدمة بهدف تحقيق الربح. يُعرّف ستيفنسون العمل بأنه "الإنتاج المنظم وشراء وبيع السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح وجمع الثروات من خلال تلبية احتياجات الإنسان". من جانب آخر، يعرف ديسكي العمل على أنه نوع من الأنشطة التي تُجرى لتحقيق الربح لصالح الأطراف التي تُجرى النشاطات باسمها. بينما يُعرّف لويس هنري العمل بأنه "نشاط إنساني موجه نحو إنتاج أو اكتساب الثروات من خلال شراء وبيع السلع والخدمات". لذا، يشير مصطلح العمل إلى الإنتاج والتوزيع المستمر للسلع والخدمات لتحقيق الأرباح في ظل ظروف سوق غير مؤكدة².

كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، تُعتبر جزءًا من عالم الأعمال العالمي الضخم. العمل هو عنصر من المجتمع، لكنه في الوقت ذاته كيان فردي متميز عن المجتمع ككل. يمر العمل بتبادلات مستمرة مع البيئة الخارجية عبر خطوط التقسيم، حيث يدمج الموارد وينفذ أنشطة مختلفة. تتعلق الأنشطة التجارية مباشرة مع كيانات اجتماعية أخرى، ويشكل هذا التداخل مسؤولية الإدارة داخل المنظمات. يتعين على العمل التكيف مع التغيرات البيئية، وغالبًا ما يكمن مفتاح بقاء العمل في القدرة على التكيف الفعال مع هذه الظروف. وبالتالي، تقع المسؤولية الكاملة على عاتق الإدارة التي تحدد العلاقة بين المنظمات وبيئتها³.

ناقش ستونر وفريمان وجيلبرت جوانب عدة في نظرية الإدارة تشمل البيئة التنظيمية الجديدة، المسؤولية الاجتماعية والأخلاق، العولمة والإدارة، إنشاء وإعادة إنشاء المنظمة، الثقافة وتعدد الثقافات، والجودة. من الضروري توظيف التفاعل الديناميكي، بما في ذلك مفاهيم ونماذج نظرية جديدة ونهج إدارية مبتكرة. نظرًا لأن العالم في حالة تغير مستمر، يجب على المديرين والموظفين الاستمرار في العمل على مستويات تشغيلية متزايدة باستمرار⁴.

¹ -A. Shama, „Management Under Fire: The Transformation of Management in the Soviet Union and Eastern Europe“, Academy of Management Executive 10, 1993,P96

² - Mashic , B., „Strategic management“,“Braca Karic” University, Belgrade, 2001,P55

³ -Gareth R. Jones, Jenifer M. George, "Modern management", Global communications, Skopje, 2008,

⁴ -En T. Lorens, James Veber, “Business and society”, Datapons, Skopje, 2009.P34

2-مبادئها

لضمان نجاح المؤسسة وإدارتها يوجد 12 مبدأً أساسياً للإدارة الحديثة وفيما يلي ذكر لبعض هذه المبادئ:¹

- **تقسيم العمل**: يقوم مبدأ تقسيم العمل على تفكيك العمل إلى مجموعة من المهام الصغيرة وتوزيعها على الأفراد بناءً على مهاراتهم. يساهم هذا المبدأ في تطوير المهارات العلمية والشخصية، مما يزيد من الكفاءة المهنية والإنتاجية.
- **السلطة والمسؤولية**: يشير مبدأ السلطة والمسؤولية إلى منح المهام من المسؤول إلى الأفراد الآخرين، حيث تعني السلطة حق الإدارة في إصدار الأوامر، بينما تشير المسؤولية إلى الالتزام بأداء هذه المهام.
- **الانضباط**: يُعتبر مبدأ الانضباط من المبادئ الأساسية للحفاظ على سير العمل في المنظمات. يمثل الانضباط سلوك الأفراد تجاه الآخرين داخل المؤسسة واحترام السلطة.
- **رفع الأجور**: ينص هذا المبدأ على زيادة الأجور لكافة الموظفين باعتبارها الدافع الرئيسي للإنتاجية. يجب أن تكون المكافآت عادلة ومعقولة وتتناسب مع الجهد المبذول.
- **وحدة التوجيه**: ينص هذا المبدأ على دمج جميع الأنشطة الرئيسية ضمن مجموعة واحدة والعمل تحت خطة توجيه واحدة وبتوجيه من شخص واحد. يهدف ذلك إلى تجنب تشتت الأفراد وضمان العمل وفق نهج موحد لتحقيق الأهداف.

➤ الإدارة الحديثة للتغيير

تعيش الإدارة الجزائرية في ظل نظام العولمة الذي يشمل المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، مما يستدعي التعامل مع العديد من القضايا واكتساب الخبرة الكافية لمعالجة الأزمات².

تواجه الإدارة الجزائرية تحديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما يجعل من الضروري البحث عن المعلومات المفيدة والصحيحة وتوفيرها للعاملين بشكل فوري. يتطلب ذلك استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني لتعزيز الاتصال والتواصل بين الأفراد بكافة مستوياتهم التعليمية والثقافية والمهنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المقدمة.

¹"Principles of Modern Management", brankart, Retrieved 13/4/2022. Edited.P14

² - نورة بن وهبة ، الإدارة الحديثة للتغيير (الإدارة الجزائرية أنموذجاً) جامعة الشاذلي بن جديد _ الطارف _ ص 17-18

تعمل الإدارة الجزائرية في إطار اجتماعي، مما يعني ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والمواطنة لكسب ثقة وتقدير الأطراف المتعاملة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، بما في ذلك المستهلكين، الممولين، المتعاملين الاقتصاديين، المجتمع المدني، الحكومة، والجمعيات المختلفة.

لذلك، من الضروري على الإدارة الجزائرية الحديثة التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال تبني التغيير المخطط والمدرّوس، وتجاوز النظرة الكلاسيكية والتقليدية. يتطلب ذلك تطبيق إدارة التغيير بأسلوب علمي وعملي لتحسين الأداء والتفاعل مع التحديات الحالية.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الحديثة و أساليبها

1-أهمية الإدارة الحديثة

يُعزى تقدم الأمم بشكل رئيسي إلى فعالية الإدارة المتبناة فيها، حيث تعد الإدارة عنصراً حاسماً في نجاح المنظمات ضمن المجتمع. تكمن قوة الإدارة في قدرتها على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية عالية. رغم امتلاك العديد من الدول للموارد المالية والبشرية، فإن نقص الخبرة الإدارية قد يؤدي إلى استمرارها في حالة تخلف¹.

علاوة على ذلك، فإن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. يشمل ذلك نجاح المشاريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية مثل الزراعة والصناعة والخدمات.

لا شك أن الاستخدام الفعال للموارد دون إسراف أو تقصير يعتمد أساساً على كفاءة الإدارة في مجالات النشاط المختلفة. كما أن نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها المحددة في خطط عملها يتوقف على مدى كفاية إدارتها.

من هنا، يتبين أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الكفاءة الإدارية في المشاريع المختلفة داخل الدول. تواجه البلدان النامية تحديات إدارية متعددة تتطلب قدرة وكفاءة إدارية عالية للتعامل معها والتغلب عليها، من أجل تحقيق أهداف التنمية المنشودة.

¹ -براهيم ، هاني خلف . " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها " . (عمان : دار أسامة لنشر والتوزيع ، 2012) ، ص82

و تكمن أهمية الإدارة الحديثة ايضا في :

➤ تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية

تعود أسس مبادئ الإدارة الحديثة إلى رواد مثل فريدريك تايلور وهنري فايول. يُعرف تايلور بكونه مؤسس الإدارة العلمية، حيث قدم تقنيات تهدف إلى تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية من خلال دراسات الوقت وتبسيط المهام. كانت ثورته في ممارسات الإدارة موجهة نحو تحقيق الكفاءة. في المقابل، ركزت نظرية فايول في الإدارة الإدارية على تحديد المسؤوليات بوضوح وإرساء مبادئ إدارية فعالة¹.

مع تطور المشهد الصناعي، خضعت نظريات الإدارة لتغيرات كبيرة. ظهرت نظرية الإدارة المعاصرة كنهج شامل يجمع بين الأساليب العلمية وعلم النفس الموجه نحو الإنسان. تستخدم هذه النظرية تقنيات متقدمة وتحليل البيانات لتحسين عمليات اتخاذ القرار، تبسيط الإجراءات، وتعزيز رضا الأفراد والثقافة المؤسسية. كان التحول من النظر إلى العمال كمكونات ميكانيكية بحتة إلى الاعتراف برفايتهم بمثابة تغيير جذري عن الممارسات الإدارية التقليدية².

تتعامل استراتيجيات الإدارة الحديثة مع قيود الأساليب السابقة من خلال تعزيز المرونة، والقابلية للتكيف، والحلول المخصصة للتحديات المعقدة. يتم توجيه القرارات بشكل متزايد من خلال البيانات لتقليل التحيزات، مع مراعاة أيضًا مؤشرات رفاية الموظفين. ومع ذلك، هناك انتقادات تتعلق بصعوبات جمع المعلومات ذات الصلة، والحاجة إلى تحقيق توازن بين المرونة النظرية والرقابة العملية، والاتجاه نحو النهج الوصفي بدلاً من الإرشادي.

في النهاية، تبرز تطورات مبادئ الإدارة المعاصرة كتحول كبير من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الأطر التعاونية التي تعطي الأولوية لرفاية الموظفين، والقابلية للتكيف، واتخاذ القرارات المعتمدة على البيانات. من خلال الاعتراف بمساهمات الرواد الأوائل مثل تايلور وفايول ودمج المنهجيات المعاصرة التي تصحح أوجه القصور في النظريات القديمة، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وفعاليتها في البيئات الديناميكية الحالية³.

¹ – S. Kraus, S. Durst, Joao J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer and A. Weinmann. "Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo". Apr 2022. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>

² –I. E. Team. "Modern Theory of Management: Definition, Benefits and Types". Aug 2024. [Online]. Available: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>

³ – N. Uddin and F. Hossain. "Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science". Aug 2015. [Online]. Available:

➤ تسهيل عمليات اتخاذ القرار

تعتبر تعزيز عمليات اتخاذ القرار أحد الفوائد الكبرى للإدارة المعاصرة، حيث تشمل استخدام أدوات وتقنيات متعددة لزيادة كفاءة وفعالية الخيارات التنظيمية. من بين أبرز فوائد نظريات الإدارة الحديثة هو اعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية، التي تساعد في تقييم أداء الشركات. يتيح هذا النهج القائم على البيانات للمديرين فهم سلوكيات الموظفين، تحديد المشكلات، وتطوير استراتيجيات لتحسين قدرات القوى العاملة. من خلال تبسيط المهام أو تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز المهارات، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على البيانات بدلاً من التحيزات الشخصية¹.

تشدد نظريات الإدارة الحديثة على الموضوعية من خلال استخدام الأدوات الرياضية، مما يسمح باتخاذ قرارات مستندة إلى الحقائق بدلاً من الآراء الذاتية، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر نجاحًا. يعزز دمج الأدوات الرقمية في ممارسات الإدارة اتخاذ القرارات من خلال توفير وصول فوري إلى البيانات للتحليل. تقنيات مثل تعلم الآلة والتحليلات تمكن المنظمات من الحصول على رؤى حول عملياتها، مما يسهل اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع أهدافها.

علاوة على ذلك، تدعو المبادئ المعاصرة للإدارة إلى القابلية للتكيف من خلال التعرف على كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على العمليات التجارية. يسمح هذا التكيف للمديرين بالاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية من خلال استخدام نهج وتكتيكات متنوعة. يلعب التحول من الهياكل الهرمية إلى الأطر التعاونية أيضًا دورًا حيويًا في تحسين عمليات اتخاذ القرار. من خلال تعزيز العمل الجماعي والتواصل المفتوح، يمكن للمنظمات الاستفادة من مجموعة متنوعة من الآراء والخبرات للوصول إلى قرارات مستنيرة².

باختصار، تعتبر ممارسات الإدارة الحديثة أساسية لتسهيل اتخاذ القرار داخل المنظمات. من خلال دمج التقنيات الرياضية، والأدوات الرقمية، والمرونة، والتعاون، يمكن للمديرين تعزيز قدرتهم على تحليل البيانات، والتعرف على التحديات، وتنفيذ حلول فعالة. يعزز تبني التكنولوجيا والتطورات الرقمية عمليات اتخاذ القرار من خلال تقديم رؤى في الوقت الحقيقي حول أداء المنظمة.

https://www.researchgate.net/publication/282965486_Evolution_of_Modern_Management_through_Taylorism_An_Adjustment_of_Scientific_Management_Comprising_Behavioral_Science

¹ – I. E. Team. "Modern Theory of Management: Definition, Benefits and Types". Aug 2024. [Online]. Available: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>

² – C. Genakos, N. Bloom, R. Sadun and R. Martin. "Modern Management: Good for the Environment or Just Hot Air?". (accessed Aug 17, 2024). [Online]. Available: https://cep.lse.ac.uk/_new/publications/abstract.asp?index=3228

2- اساليب التسيير الاداري الحديثة

الإدارة هي علم ديناميكي يواكب التطورات التقنية اليومية التي تؤثر على العالم. لقد أصبح تقدم الشعوب مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتطور أساليب الإدارة ونجاحها في استخدام الموارد المالية والبشرية بفعالية.

يمكن تلخيص الجوانب الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في الإدارة كما يلي¹:

- **السرعة والفاعلية والمرونة**: تتيح تقنيات المعالجة السريعة والنقل السريع اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة. تسهم هذه التقنيات في تحسين القدرة على إعداد التقارير ومعالجة كميات ضخمة من البيانات في زمن قياسي، مما يعزز عملية اتخاذ القرار.
- **بناء بنك معلومات إدارية**: يساعد في استثمار المعلومات المتاحة لتطوير الإدارة. يوفر هذا البنك معلومات حيوية تساهم في تجديد وتحسين أساليب الإدارة.
- **قراءة المؤشرات اللحظية**: تسهم تقنيات المعلومات في تسهيل قراءة وتحليل المؤشرات الفورية، مما يساعد في التفاعل السريع مع التغيرات واتخاذ القرارات المستنيرة.
- **الإدارة بالأهداف**: تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة، ومن ثم يتم توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف. يشمل ذلك وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم المحرز.
- **إدارة الجودة الشاملة**: تركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تبني ممارسات تحسن العمليات الداخلية وتعزز رضا العملاء. هذا الأسلوب يشمل إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر.
- **القيادة التشاركية**: تشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من التزام الأفراد تجاه تحقيق الأهداف المشتركة.
- **إدارة التغيير**: تستهدف هذه الأساليب إدارة وتوجيه عمليات التغيير داخل المؤسسة بشكل سلس ومنظم. يتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً، وتدريباً مستمراً، ودعماً فعالاً للموظفين خلال مراحل التغيير.
- **الإدارة الاستراتيجية**: تتعلق بوضع استراتيجيات طويلة الأمد تضمن للمؤسسة التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق ميزة تنافسية. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹ - براهيم ، هاني خلف، نفس المرجع السابق ، ص 92

- **الإدارة بالنتائج:** تركز على تحقيق نتائج ملموسة من خلال تحديد الأهداف، وتطوير خطط عمل، ومتابعة التقدم، وتقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة.
- **الإدارة القائمة على المعرفة:** تعنى بجمع المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة. هذا يشمل بناء نظم معلومات فعالة وتدريب الموظفين على استغلال المعرفة المتاحة.
- **الإدارة الرقمية:** تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط العمليات الإدارية، من خلال استخدام أدوات مثل إدارة الموارد المؤسسية (ERP) ومنصات التواصل الرقمية.
- **إدارة الوقت:** تُعنى بتنظيم الوقت بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. يشمل ذلك وضع جداول زمنية، وتحديد أولويات العمل، وتقليل الهدر في الوقت.
- **إدارة الموارد البشرية الحديثة:** تركز على استقطاب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وبرامج تدريبية متقدمة، ونظم مكافآت عادلة تعزز من الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة

➤ الانتقال من الهياكل الهرمية إلى الهياكل التعاونية

يمثل الانتقال من الهياكل البيروقراطية التقليدية إلى الأطر التعاونية في الإدارة الحديثة تطوراً ملحوظاً في القيادة التنظيمية. كانت النماذج التقليدية للإدارة تتميز بهياكل هرمية صارمة وتحكم مركزي، بينما تركز النماذج المعاصرة مثل الإدارة العامة الجديدة على المرونة، والمشاركة، واللامركزية في اتخاذ القرار¹.

أحد العناصر الأساسية في هذا التحول هو تمكين مستويات الإدارة الأدنى، مما يمنحها مزيداً من الاستقلالية والمرونة. يعزز هذا التغيير الإبداع والابتكار، ويسمح للموظفين بالمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار. من خلال الانتقال من الهياكل الصارمة إلى نهج أكثر تعاونية، يمكن للمنظمات التكيف بشكل أفضل مع الظروف المتغيرة وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

تشجع ممارسات الإدارة الحديثة أيضاً على استخدام آليات السوق والخصخصة لتحسين الكفاءة التشغيلية في القطاع العام. إدخال عناصر تنافسية وتدابير المساءلة يعزز معايير تقديم الخدمة. يتماشى هذا مع مفهوم

¹ – K. Lertzman. "The Paradigm of Management, Management Systems, and Resource Stewardship". Aug 2009. [Online]. Available: <https://bioone.org/journals/journal-of-ethnobiology/volume-29/issue-2/0278-0771-29.2.339/The-Paradigm-of-Management-Management-Systems-and-Resource-Stewardship/10.2993/0278-0771-29.2.339.pdf>

ماري باركر فوليتيت لـ "السلطة المشتركة" بدلاً من "السلطة على"، مما يبرز التعاون واتخاذ القرار التشاركي بدلاً من السيطرة الاستبدادية¹.

تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في دعم هذه الأطر التعاونية. تمكّن الأدوات الرقمية من التواصل الفوري، ومشاركة البيانات، وإدارة المشاريع عبر مستويات تنظيمية مختلفة. يعزز دمج التكنولوجيا الشفافية، والإنتاجية، والمساءلة في عمليات اتخاذ القرار.

بوجه عام، يشير التحول نحو الهياكل التعاونية إلى الابتعاد عن القواعد البيروقراطية التقليدية، مفضلًا النماذج التنظيمية الأكثر تكيفًا واستجابة. من خلال تبني المرونة، والمشاركة، والحلول المعتمدة على التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تعزيز فعاليتها ومرونتها في مواجهة التحديات المعقدة في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم².

➤ التركيز على المرونة والقابلية للتكيف

تؤكد ممارسات الإدارة المعاصرة على أهمية القابلية للتكيف والمرونة، معترفة بأن كل منظمة تمتلك ديناميات تشغيلية فريدة. يدعو نهج الإدارة الطارئة إلى القيادة السياقية، ويقترح أن الاستراتيجيات الإدارية الأكثر فعالية تعتمد على عوامل متعددة مثل حجم الشركة، واستخدام التكنولوجيا، وأنماط القيادة. يبرز هذا المنظور أهمية تطوير القادة لمجموعة متنوعة من المهارات للتنقل بين الظروف المختلفة، مما يعزز قدرتهم على التكيف في مكان العمل³.

على عكس أنظمة الإدارة التقليدية التي تتسم بالجمود، تشجع الإدارة الحديثة المديرين على جميع المستويات على ممارسة قدر أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات. من خلال السماح للمديرين باستخدام حكمهم

¹ – James P. Pfiffner. "Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency". Aug 2004. [Online]. Available: https://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf

² – O. Miller and K. Swisher. "Getting to know the 'Mother of Modern Management'". Jul 2018. [Online]. Available: <https://eberly.wvu.edu/news-events/eberly-news/2018/07/10/mary-parker-follett>

³ – N. Uddin and F. Hossain. "Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science". Aug 2015. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/282965486_Evolution_of_Modern_Management_through_Taylorism_An_Adjustment_of_Scientific_Management_Comprising_Behavioral_Science

والمعلومات المتاحة لديهم، يمكن للمنظمات تعزيز الإبداع، والمخاطرة، والعقلية الريادية بين الموظفين. في هذا الإطار، تُقيّم المساءلة بناءً على النتائج المحققة بدلاً من المراقبة الصارمة للعمليات¹.

يشمل التحول نحو المرونة أيضًا تبني تقنيات جديدة وأدوات رقمية ضمن ممارسات الإدارة. يتيح دمج هذه الحلول للمنظمات تبسيط العمليات، وتعزيز التواصل، وتسهيل اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. تلعب التكنولوجيا دورًا حيويًا في تعزيز مرونة المنظمة واستجابتها لظروف السوق المتطورة.

علاوة على ذلك، تعطي تقنيات الإدارة المعاصرة أولوية للتعاون، ومشاركة الموظفين، والإبداع. تعزز بيئة التواصل المفتوح والعلاقات غير الرسمية بين الموظفين والمديرين من التعاون وتمكن الموظفين على جميع المستويات. هذه الاستراتيجية لا تقدر فقط مساهمات الموظفين، بل تشجع أيضًا على الابتكار والتحسين المستمر.

باختصار، ينبع التركيز على القابلية للتكيف والمرونة في الإدارة الحديثة من الحاجة إلى أن تظل المنظمات مرنة في البيئات المتغيرة. من خلال تبني أنماط القيادة المتنوعة، وتمكين اتخاذ القرار على مستويات الإدارة الأدنى، واستخدام التقدمات التكنولوجية، وتعزيز ثقافة التعاون والإبداع، يمكن للمنظمات تحسين كفاءتها وفعاليتها بشكل كبير².

المطلب الرابع : تحديات الإدارة الحديثة في المؤسسات العامة

تواجه المؤسسات العامة في عصر الإدارة الحديثة مجموعة من التحديات الفريدة التي تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجهها في النماذج الإدارية التقليدية. مع تطور البيئة التنظيمية والتوسع في استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي، تجد هذه المؤسسات نفسها أمام ضرورة التكيف مع متطلبات جديدة تسعى لتحقيق الكفاءة والشفافية والمرونة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذه المبادئ الحديثة يواجه عقبات كبيرة، من بينها مقاومة التغيير في الأنظمة البيروقراطية، والصراع بين المساءلة والكفاءة، بالإضافة إلى التحدي المتمثل في تحقيق توازن بين الشفافية ومتطلبات الأمن. تعد هذه التحديات بمثابة اختبار لقدرة المؤسسات العامة على التحول والتكيف مع واقع إداري جديد يعتمد على التعاون والانفتاح والاستجابة السريعة للتغيرات.

¹ – James P. Pfiffner. "Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency". Aug 2004. [Online]. Available: https://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf

² – I. E. Team. "Modern Theory of Management: Definition, Benefits and Types". Aug 2024. [Online]. Available: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>

➤ المقاومة للتغيير في الأنظمة البيروقراطية

يمثل التغلب على مقاومة التغيير في الأنظمة البيروقراطية عقبة شائعة تواجه المؤسسات العامة التي تسعى لتبني ممارسات الإدارة الحديثة. تعتمد النماذج التقليدية للإدارة العامة على مبادئ ماكس فيبر البيروقراطية التي تركز على التحكم من الأعلى إلى الأسفل من خلال تسلسل هرمي صارم. غالبًا ما تعرقل هذه البنية الجامدة الانتقال إلى أساليب الإدارة الأكثر تعاونًا ومرونة.

في العديد من الأنظمة البيروقراطية، هناك تردد في الابتعاد عن المعايير والإجراءات المعمول بها. يتطلب تبني الهياكل التعاونية كسر القيود المفروضة من قبل النموذج الهرمي التقليدي، وهو تحول قد يواجه مقاومة من المصالح الراسخة داخل المنظمة. علاوة على ذلك، فإن التركيز على المرونة والقابلية للتكيف في الإدارة الحديثة قد يتعارض مع القواعد واللوائح الصارمة التي تحكم الأنظمة البيروقراطية.

يزيد الصراع بين المساءلة والكفاءة في الإدارة العامة التقليدية من تعقيد الجهود الرامية إلى إدخال ممارسات الإدارة الحديثة. تركز الأنظمة البيروقراطية على الالتزام بالقواعد على حساب الابتكار، مما يخلق عقبات أمام تنفيذ التغييرات التي يمكن أن تعزز كفاءة المنظمة.

علاوة على ذلك، قد يؤدي الاعتماد على البروتوكولات القائمة إلى خلق جمود داخل الأنظمة البيروقراطية، مما يعيق تبني التقنيات الجديدة واستراتيجيات التحول الرقمي. تتبع المقاومة للتغيير غالبًا من الخوف من المجهول أو من عدم الوعي بفوائد ممارسات الإدارة الحديثة.

لتجاوز المقاومة داخل الأنظمة البيروقراطية، يجب على المؤسسات العامة تعزيز ثقافة الانفتاح وتشجيع التعاون عبر مستويات المنظمة المختلفة. يعتبر توفير التدريب والدعم لمساعدة الموظفين على التكيف مع النهج الإدارية الجديدة أمرًا ضروريًا لتحقيق تنفيذ ناجح. من خلال معالجة المخاوف وإبراز مزايا ممارسات الإدارة الحديثة، يمكن للمؤسسات العامة التغلب تدريجيًا على المقاومة والانتقال نحو هياكل تنظيمية أكثر كفاءة.

➤ موازنة الشفافية مع مخاوف الأمن

يعتبر تحقيق توازن بين الشفافية والمخاوف الأمنية أمرًا ضروريًا في الإدارة الحديثة، خاصة في مجال العلوم السياسية، لضمان اتخاذ قرارات فعالة وشرعية. تطور أيديولوجيات الإدارة يبرز الحاجة إلى أن تجد المنظمات هذا التوازن، الذي يعزز الكفاءة ويبني الثقة بين أصحاب المصلحة.

في الأنظمة الإدارية التقليدية، مثل تلك التي تحكم مصائد أسماك السلمون في المحيط الهادئ، تعتبر الشفافية ضرورية للتوفيق بين مصالح مختلف الأطراف المعنية. أدت تدخلات الاستعمار في كندا والولايات

المتحدة إلى تعطيل وصول الشعوب الأصلية إلى مصادد السلمون المستدامة، مما أدى إلى نزاعات حول سلطة الحوكمة وحقوق الوصول. تهدف جهود المصالحة إلى معالجة هذه الظلم التاريخي من خلال تعزيز التعاون بين الحكومات الاستعمارية والأمم الأولى، مما يبرز أهمية عمليات اتخاذ القرار الشفافة.

يظهر كذلك أن المعرفة البيئية التقليدية (TEK) من المجتمعات الأصلية تبرز الدور الحيوي للشفافية في إدارة الموارد. تجمع TEK بين النهج الروحي والعملي المتجذرة في التقاليد الثقافية، مما يوفر رؤية قيمة يمكن أن تثري ممارسات الإدارة المعاصرة. من خلال دمج TEK، يمكن للمنظمات تعزيز الشفافية والشمولية مع الاستفادة من الحكمة الأصلية.

ومع ذلك، غالبًا ما تواجه المؤسسات العامة تحديات في موازنة الشفافية مع الأمن، حيث يتعرض البعض للضغط لإعطاء الأولوية للأمن على حساب الشفافية، مما يؤدي إلى صراعات مع أصحاب المصلحة الذين يطالبون بوضوح أكبر في عمليات اتخاذ القرار. يتطلب التغلب على هذه التحديات التحول نحو أطر تعاونية تعزز المرونة والتكيف مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

في النهاية، يعتبر الحفاظ على توازن بين الشفافية والأمن أمرًا بالغ الأهمية للإدارة الفعالة في مجال العلوم السياسية. من خلال تبني المعرفة البيئية التقليدية، ودعم مبادرات المصالحة، وتشجيع اتخاذ القرارات التعاونية، يمكن للمنظمات التعامل مع التحديات المعقدة مع تحسين كفاءتها وفعاليتها بشكل عام.

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتأقلم التنظيمي

يعد التأقلم التنظيمي من الأسس الجوهرية التي تساهم في استدامة المؤسسات وتطوير أدائها في ظل التغيرات المستمرة. يتناول هذا المبحث تعريف التأقلم التنظيمي وخصائصه وأهميته، بالإضافة إلى النظريات والمداخل التي تساهم في تحقيقه بشكل فعال.

المطلب الأول: تعريف التأقلم التنظيمي

عملية التأقلم تُشير إلى الجهود المستمرة التي يبذلها الفرد لتلبية احتياجاته والاستجابة للمتطلبات المتغيرة في بيئة العمل. يُعبر التأقلم عن محاولات الفرد لتحقيق توازن بين احتياجاته الشخصية وضغوط البيئة التي يعمل بها، مع السعي إلى تحقيق نوع من التوازن المستدام بينه وبين تلك البيئة¹.

¹ - موسي ، جبريل وآخرون . التكيف ورعاية الصحة النفسية. (القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 32 . 2008 .)

ويُعرّف التأقلم بأنه العملية أو السلوك الذي يسعى من خلاله الفرد إلى تجاوز الصعوبات والعوائق التي تعترض سبيل تحقيق أهدافه ضمن بيئة العمل¹.

كما يمكن تعريف التأقلم بأنه قدرة المدير على إيجاد توازن مع الظروف البيئية التنظيمية، وذلك من خلال إدارة الموارد المادية والبشرية المتاحة، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات المرؤوسين، مع التأقلم مع الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية.

أما تعريف Taormino ، فيرى التأقلم كعملية تمكن الفرد من اكتساب مهارات عمل جديدة والحصول على دعم اجتماعي من زملاء العمل.

بينما يعرف Greenberg التأقلم بأنه العملية التي ينتقل فيها الفرد من خارج المنظمة ليصبح عضواً فعالاً فيها.

ويُعرّف Wiener التأقلم على أنه العملية التي تتواءم من خلالها قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.

بينما يصف Morrison التأقلم كعملية لتعلم السلوكيات والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب داخل المنظمة.

أخيراً، يعرّف Jones التأقلم كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تعديل السلوك الشخصي لتحقيق توافق أكبر بين الفرد وبيئته.

يمكن تعريف التأقلم التنظيمي بأنه مدى اندماج الفرد في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، إلى جانب قناعته القوية وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها².

المطلب الثاني: خصائص التأقلم التنظيمي

للتأقلم التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تشمل³:

¹ - عبد الله ، مجدي احمد . السلوك الاجتماعي ودينامياته . (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر ، 2003) ص214

² - ثائر احمد ، عباري و خالد محمد ، أبو شعيرة . التكيف مشكلات وحلول . (عمان : دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ، 2015) ص 23.

³ - سلوى عبد الله الشمري: مستوى استخدام السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي ،(رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط ،جامعة أم القرى، السعودية، 2015 ،) ص32

- **الاستمرارية:** التأقلم هو عملية مستمرة، حيث تتغير احتياجات الفرد باستمرار. لذا، يُعتبر التأقلم عملية مستمرة طوال فترة الحياة وليست مجرد حدث لمرة واحدة.
- **النسبية والتغير:** يمكن أن يكون التأقلم التنظيمي إيجابيًا في فترة معينة وسلبيًا في فترة أخرى. قد يكون متوافقًا في بعض المجالات وغير متوافق في مجالات أخرى.
- **الإرادة والرغبة:** تعتمد عملية التأقلم التنظيمي على إرادة المدير ورغبته في التكيف مع الظروف المحيطة.
- **التغيير في البيئة:** يمكن للمدير تعديل بعض سلوكياته أو أهدافه، وقد يتطلب التأقلم أيضًا تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- **وضوح التكيف:** تزداد وضوح عملية التأقلم التنظيمي كلما زادت العوائق والعقبات التي يواجهها المدير، سواء كانت شديدة أو جديدة.
- **الصحة النفسية:** تُعتبر القدرة على التأقلم مؤشرًا على الصحة النفسية للمدير. كلما زادت مجالات التأقلم، دلّ ذلك على تمتع المدير بصحة نفسية جيدة، مثل التأقلم في مجال العمل ومع الزملاء.

المطلب الثالث: أهمية التأقلم التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية التأقلم التنظيمي على النحو التالي:

- **تعزيز قيمة الإنتاج:** تسهم عملية التأقلم بشكل كبير في تحسين الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة؛ فكلما كان المدير والعامل متكيفين مع بيئتهما التنظيمية، كان أداؤهما أفضل.
- **تعزيز العلاقات الإنسانية:** تساهم عملية التأقلم في تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- **تزويد بالثقافة التنظيمية:** يساعد التأقلم التنظيمي في تزويد العاملين بالثقافة التنظيمية والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- **تحقيق التوازن:** يعمل التأقلم التنظيمي على تحقيق التوازن داخل المنظمة من خلال تكيف العمال مع بيئة العمل.
- **تعليم القيم والمبادئ:** يساهم التأقلم في مساعدة العمال الجدد على تعلم القيم والمبادئ والمعايير والسياسات التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

- **التفاعل مع التغيير:** تعد القدرة على التأقلم التنظيمي مفتاحًا للتفاعل مع عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، مما يزيد من قدرة الأفراد على تعديل سلوكهم للتعامل مع المتغيرات في بيئة العمل.
- **اكتساب المهارات:** يساعد التأقلم التنظيمي الأفراد في اكتساب القيم والمعتقدات والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية داخل المنظمة.
- **الاندماج الثقافي:** يساهم التأقلم في تحقيق الاندماج داخل الثقافة التنظيمية.
- **تعزيز الرضا الوظيفي:** يعزز التأقلم من الرضا الوظيفي من خلال تقليل حالات التوتر والضغط والانسحاب من العمل ودوران العمالة بين العاملين الجدد.
- **مواجهة التغيرات:** يساعد التأقلم على مواجهة التغيرات المتلاحقة في المنظمة وخارجها والتعامل مع المشكلات.
- **زيادة الالتزام:** يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويزيد من الثقة بالنفس وتطوير الأداء، كما يقلل من الرغبة في ترك العمل.
- **إدارة المواهب:** يعزز التأقلم من إدارة المواهب والاحتفاظ بها.

المطلب الرابع: نظريات التأقلم التنظيمي

تعتبر نظريات التأقلم التنظيمي من الأدوات الأساسية لفهم كيف يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الداخلية. يستعرض هذا المطلب أبرز النظريات التي تفسر آليات التأقلم وكيفية تأثيرها على فعالية الأداء التنظيمي واستدامته.

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تُعنى نظرية العلاقات الإنسانية بأنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد في المنظمة وأساليب التفاعل بينهم. تُعتبر العلاقات الإنسانية نتاجًا طبيعيًا لتواجد الأفراد معًا في تنظيم واحد، حيث يعملون لتحقيق أهداف مشتركة.

من منظور الإدارة، تعني العلاقات الإنسانية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق بيئة عمل تحفزهم على الأداء التعاوني والتفاهم لأهداف الإدارة وسياستها. في الوقت نفسه، يشعر الأفراد بأن عملهم من أجل التنظيم وتحقيق أهدافه يساهم في إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية¹.

تسعى الإدارة من خلال تنمية العلاقات الإنسانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحفيز الأفراد: لتعزيز العمل والإنتاج ودعم قرارات الإدارة وفهم سياستها وأهدافها.
- خلق بيئة تعاون: بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.
- إشباع رغبات الأفراد: سواء كانت مادية أو معنوية.

أظهرت الدراسات أن نجاح الإدارة في جذب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة قادته الفعليين (الذين يمثلون القادة الفعليين للإدارة) قد ساعد في تسهيل إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها باستخدام الأساليب الرسمية فقط².

2-نظرية التفاعل:

تُعنى نظرية التفاعل التي قدمها ويليام فويت وايت بثلاثة مفاهيم أساسية: مفهوم التفاعل، مفهوم الأنشطة، ومفهوم المشاعر. هذه المفاهيم تتداخل وتعتمد على بعضها البعض، مما يجعلها عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة من البيئة أو المجتمع.

يرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها، مما يؤدي إلى تغييرات في باقي أجزاء السلسلة. بمعنى آخر، إذا حدث تغيير في نمط التفاعل بين الأفراد، فإن الأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاعر التي يشعرون بها ستتغير أيضًا³.

تقوم فكرة وايت على أن التفاعلات بين الأعضاء في التنظيم ليست عشوائية بل تتم وفق نمط منظم. كذلك، الأنشطة في التنظيم تأخذ طابعًا منظمًا، وبالتالي، فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تطوير في أنماط الأنشطة والمشاعر. كما أن التغير في نمط الأنشطة سيؤثر على التفاعلات والمشاعر، وإذا اختلفت مشاعر الأفراد، فإن ذلك سيؤدي إلى تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

¹ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت) ص271

² - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص272-273

³ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 143-144

يوضح وايت أن هذه السلسلة من التفاعل، والأنشطة، والمشاعر لا تمثل نظاماً معلقاً، بل هي نظام مفتوح يتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط. فالتغيرات في عناصر البيئة، مثل المستوى العلمي أو التكنولوجي، ستؤثر بلا شك على مكونات التفاعل والأنشطة والمشاعر في التنظيم.

وفقاً لوايت، فإن التنظيم هو مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية وما يترتب عليها من مشاعر، ويظل هذا التنظيم في علاقة مستمرة مع البيئة المحيطة، حيث يتأثر بها ويؤثر فيها.

3-نظرية الأنماط:

تُعتبر نظرية الأنماط، التي قدمها يونغ، من النظريات الأساسية في فهم التأقلم التنظيمي. تعتمد هذه النظرية على تصنيف نمط شخصية الموظف إلى نوعين رئيسيين:

1. **الشخصية المفتوحة:** يتميز أصحاب هذه الشخصية بقدرتهم على بناء علاقات مع الآخرين بسهولة، ولا يواجهون صعوبة في تكوين علاقات اجتماعية جديدة. هذا النمط من الشخصية يتوافق مع استخدام السلطة على أساس المرجعية والخبرة والإقناع والمكانة الاجتماعية.

2. **الشخصية المغلقة:** يعاني أصحاب هذه الشخصية من صعوبة في التكيف مع البيئة المحيطة، حيث يظهرون ميلاً للانعزال. في هذا النمط، يفضل المدير اتباع سلطة القانون الشرعية، ويعتمد إلى استخدام الإكراه أو الإكراه في بعض الأحيان.

4-نظرية التأقلم الوظيفي:

تُشير نظرية التأقلم الوظيفي إلى أن الرضا هو نتيجة للتوافق أو التأقلم بين حاجات المدير ودوافعه لتحقيق الذات ضمن نظام العمل. تقوم النظرية على مفهوم الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسها، ويعد هذا الانسجام العامل الرئيسي في تفسير تأقلم المدير مع بيئة العمل، مما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة.

وفقاً لهذه النظرية، يجب على التنظيم تقديم مغريات مادية ومعنوية لجذب العاملين والحفاظ على استمراريتهم، وتوجيه سلوكهم بما يضمن تعاونهم. يعتمد تعاون العاملين على تحقيق التوازن بين الحوافز التي يقدمها التنظيم (سواء كانت مادية أو معنوية) وبين المساهمات التي يقدمها العاملون (سواء كانت مجهودات مادية أو ذهنية)¹.

¹ - سلوى عبد الله الشمري: مرجع سابق، ص 34-35

المطلب الخامس : مداخل تحقيق التأقلم التنظيمي¹

تعتبر مداخل تحقيق التأقلم التنظيمي من الأساليب العملية التي تسهم في تحقيق التكيف الفعال مع التغيرات البيئية والتحديات المؤسسية. يهدف هذا المطلب إلى استكشاف أبرز المداخل التي يمكن تبنيها لضمان نجاح عمليات التأقلم وتعزيز الأداء التنظيمي.

➤ **مدخل المبادرة التنظيمية:** يركز هذا المدخل على كيفية بناء المؤسسة للخبرات لدى أعضائها. في هذا السياق، يُنظر إلى دور الأفراد في المؤسسة كدور سلبي وغير مباشر، حيث يُتوقع ألا يكتسب الأفراد ديناميات التأقلم بشكل كامل. يُفترض في ظل هذا المدخل أن الأعضاء الجدد يكونون سلبيين، وأن استجابتهم تكون رد فعل لبرامج وممارسات التأقلم التي تُصممها المؤسسة.

➤ **مدخل المبادرة الذاتية:** يتبنى هذا المدخل وجهة نظر مغايرة للمدخل السابق، حيث يُنظر إلى الأفراد كأعضاء إيجابيين يلعبون دورًا فعالًا ومحوريًا في عملية التأقلم التنظيمي. يركز المدخل على السلوكيات الإيجابية للأعضاء والمبادرة الفردية الذاتية لفهم واستيعاب وإزالة الغموض عن الأدوار التنظيمية التي يشغلها الفرد.

➤ **المدخل التفاعلي:** يحاول هذا المدخل التوفيق بين المدخلين السابقين من خلال تناول التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية في التأثير على عملية التنشئة والتأقلم التنظيمي. يؤكد المنظور التفاعلي على تكامل المنظور الفردي مع المنظور التنظيمي من خلال اختبار كيفية تأثيرهما على نواتج عملية التنشئة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى مرتفع من التأقلم التنظيمي.

المبحث الثالث: تطبيقات وآليات التأقلم التنظيمي

يشكل التأقلم التنظيمي عملية حيوية لضمان قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات والتحديات بفعالية. يتناول هذا المبحث تطبيقات وآليات التأقلم التنظيمي من خلال استعراض مراحل التأقلم وأبعاده المختلفة، إضافة إلى الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق هذا التأقلم. كما يناقش المطلب شروط التأقلم التنظيمي لضمان نجاحه واستدامته في بيئات العمل المتغيرة. يهدف هذا المبحث إلى تقديم رؤية شاملة لكيفية تنفيذ التأقلم التنظيمي بشكل عملي، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والتفوق في بيئة الأعمال المعاصرة.

¹ - سلوى عبد الله الشمري: مرجع سابق، ص 33- 34

المطلب الأول : مراحل التأقلم التنظيمي

يحتاج الفرد في عملية التأقلم التنظيمي إلى وقت، حيث يمر بعدة مراحل لتكامل دوره في التنظيم. يُعتبر التأقلم عملية مستمرة تتطلب المرور بثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:

قبل أن ينضم الفرد إلى المنظمة، من الضروري أن يجمع معلومات شاملة حولها. يتم ذلك من خلال مصادر متعددة مثل الأقارب، الأصدقاء، العاملين الحاليين في المنظمة، أو من خلال التقارير السنوية التي تنشرها المجالات العلمية المتخصصة. الهدف هو أن يحصل الفرد على صورة أولية وفكرة مبدئية عن المنظمة، مما يساعد في تشكيل توقعاته حول ظروف العمل فيها¹.

في هذه المرحلة، ينبغي على الفرد أخذ العوامل التالية في الاعتبار²:

- **جمع الحقائق عن المنظمة**: يشمل ذلك رسم صورة واقعية وكاملة عن أهداف المنظمة والمناخ السائد فيها. يجب أن يتعرف الفرد على أهداف المنظمة وطبيعة بيئة العمل السائدة.
- **جمع الحقائق الوظيفية**: يتعلق ذلك برسم صورة واقعية عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة. يجب أن يكون الفرد على دراية كاملة بما يتطلبه الدور الوظيفي من مهام ومسؤوليات.
- **توافق المهارات والقدرات**: يتعين تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ومقارنة ذلك بما يملكه الأفراد المتقدمون. يجب أن يكون هناك توافق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة لدى الفرد.
- **توافق الحاجات والقيم**: يشمل ذلك توضيح القيم السائدة في المنظمة للفرد وتوضيح حاجاته التي يجب أن تلبي بواسطة المنظمة. من المهم أن يتفهم الفرد كيف تتناسب قيمه الشخصية مع قيم المنظمة، وكيف يمكن للمنظمة أن تلبي احتياجاته.

تُعد هذه المرحلة أساساً لتكوين توقعات دقيقة حول التأقلم التنظيمي، مما يساعد الفرد على الاستعداد بشكل أفضل للانخراط في المنظمة بنجاح.

¹ - محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي . السلوك التنظيمي . (عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016) ص 227

² - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، (ج 4 ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009) ص 187-188

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد التحاق الفرد بالمنظمة (مرحلة المواجهة)

تتمثل هذه المرحلة في الفترة التي يلي مباشرة التحاق الفرد بالمنظمة، حيث يبدأ الفرد في مقارنة تصوراتهِ المسبقة عن المنظمة وظروف العمل بها مع الواقع الفعلي لهذه الظروف داخل المؤسسة. كلما توافقت توقعات الفرد مع الظروف الواقعية للعمل، زادت احتمالية استعداد الفرد للتأقلم بشكل إيجابي مع بيئة المنظمة¹.

خلال هذه المرحلة، يواجه الفرد العديد من المهام الرئيسية، تشمل:

- فهم طبيعة العمل الجديد: التعرف على مهام الفرد الجديدة، مسؤولياته، وسلطاته ضمن المنظمة.
- الإلمام بالإجراءات والسياسات الإدارية: التعرف على القوانين والسياسات التنظيمية المعمول بها.
- بناء علاقات إيجابية: إقامة علاقات جيدة مع زملاء العمل والرؤساء لضمان قبولهم وتسهيل عملية التأقلم.
- كما تقوم المنظمة في هذه المرحلة بإعداد برنامج تدريبي وتوجيهي للعمال الجدد بهدف تعريفهم بالمهام المكلفين بها والمتطلبات الخاصة بالدور الذي سيتعين عليهم أدائه داخل التنظيم.
- من العوامل الهامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في هذه المرحلة:
- إدارة صراعات الحياة الخارجية: التعامل الفعال مع التوترات بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.
- إدارة الصراعات داخل جماعات العمل: التعامل مع التحديات التي تنشأ من التباين بين متطلبات دور الفرد ضمن الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.
- تعلم مهارات جديدة: اكتساب مهارات عمل جديدة تدعم عملية التأقلم.
- فهم علاقات العمل: توضيح ديناميات العمل داخل الجماعات وفهم القيم والرموز المرتبطة بها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحول والاستقرار

تتمثل هذه المرحلة في انتقال الفرد من مرحلة المواجهة إلى مرحلة الاستقرار والتأقلم مع ظروف العمل داخل المنظمة، حيث يبدأ الفرد في إدراك دوره كعضو أساسي وفعال في المنظمة. خلال هذه المرحلة، يقع على

¹ -محمد صيرفي ، مرجع سابق، ص188-189

عائق المنظمة مسؤولية تعزيز تأقلم العاملين من خلال تثبيت الوضع الوظيفي للمؤقتين أو تحسين ظروف العمل بشكل عام¹.

في هذه المرحلة، هناك اعتبارات رئيسية يجب أخذها في الحسبان، تشمل:

- **مراجعة متطلبات الدور:** ضرورة التوصل إلى توافق صريح وضمني داخل جماعة العمل بشأن المهام المطلوب تنفيذها، أولويات هذه المهام، وتوزيع الوقت المخصص لها.
- **اكتساب مهارات العمل:** تطوير مهارات أداء العمل بثقة وكفاءة، وتحقيق مستويات إيجابية في الأداء.
- **التوافق مع قيم ومعايير جماعة العمل:** تعزيز الثقة في التعامل مع زملاء العمل، فهم قيم ومعايير جماعة العمل، وإجراء التعديلات اللازمة بما يتماشى مع ثقافة الجماعة.

المطلب الثاني: أبعاد التأقلم التنظيمي

تتعدد أبعاد التأقلم التنظيمي لتشمل جوانب متعددة من العمليات والإجراءات التي تساهم في تحسين مرونة المؤسسات. يهدف هذا المطلب إلى استعراض هذه الأبعاد بشكل مفصل، مع التركيز على كيفية تأثيرها في تحقيق التأقلم الفعال واستدامة الأداء المؤسسي.

1-التأقلم مع طريقة العمل: تتضمن معظم تعريفات التأقلم التنظيمي مناقشات حول كيفية تعلم الفرد للمهام اللازمة لأداء عمله. تلعب عملية تعلم المهارات المطلوبة دوراً حاسماً في التأقلم التنظيمي للفرد. على الرغم من أن طريقة أداء العمل قد ترتبط بمجالات غير مباشرة مثل البرامج التدريبية والخبرات السابقة وعمليات التعلم، فإن التوافق بين الاحتياجات التي يتعين تعلمها وأساليب أداء العمل والمهارات والقدرات الفردية يؤثر بشكل مباشر على التأقلم التنظيمي².

2-تلقي التدريب: يتطلب تدريب الأفراد تقييم قدرة المنظمات على تطوير مهارات العمل. وقد أظهرت الدراسات أن تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز تأقلم العاملين، بما في ذلك التدريب داخل المنظمة، له تأثير إيجابي على العاملين، حيث يساهم في تحسين مهاراتهم، وزيادة فعاليتهم، ونجاحهم، ورضاهم. كما تبين أن العاملين الذين يقدرون قيمة التدريب الذي يتلقونه يكونون أكثر التزاماً وتأقلاً تنظيمياً.

¹ - محمد صيرفي ، مرجع سابق، ص 289-290

² - سولاف عز الدين ، الدلوي وآخرون . " دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي " . (المجلة العلمية لجامعة 38 جيهان

السليمانية ، العدد 1 ، المجلد 4 حزيران. 2020) ص 182

3-دعم زميل العمل :تعتبر المساعدة من زملاء العمل أمراً ضرورياً لتحقيق فعالية العمل، حيث تكون التفاعلات بين العاملين وزملائهم مرغوبة لتعزيز الأداء الفعال. وقد وجد أن هذه التفاعلات مرتبطة بشكل كبير بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تؤدي إلى زيادة قيام العاملين بأداء أدوار إضافية تتجاوز المسؤوليات الأساسية لهم.

4-التأقلم مع الآفاق المستقبلية في العمل:

يرتبط هذا البعد بتقييم العاملين للمكافآت والفرص المتاحة في منظماتهم. يُنظر إلى هذا البعد على أنه مادي إلى حد ما، حيث يتضمن تصورات الأفراد حول فرصهم في تحقيق مسيرة مهنية مجزية داخل المنظمة. يشمل هذا البعد الوظائف المستقبلية والمكافآت المحتملة التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد. وقد أظهرت الدراسات أن العاملين الذين تتوافق توقعاتهم مع الآفاق المستقبلية للمنظمة يصبحون أكثر رضا والتزاماً¹.

5-التأقلم مع تاريخ المنظمة:

يشير هذا البعد إلى ضرورة تأقلم الأفراد مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة، فضلاً عن فهم تاريخها والخلفيات المتعلقة بالأفراد المنتمين إليها. يساعد هذا التأقلم الأفراد على التعرف على السلوكيات المناسبة التي ينبغي اتباعها في التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة وكذلك بين الأفراد والمنظمة نفسها².

6-التأقلم مع الأفراد العاملين بالمنظمة:

تشمل عملية التأقلم التنظيمي بناء علاقات عمل فعّالة وناجحة مع أعضاء المنظمة. وفقاً لما اقترحه Fisher، يلعب تواجد الفرد المناسب بين الأفراد الذين لديهم فهم عميق للمنظمة وجماعة العمل والأنشطة القائمة دوراً حيوياً في عملية التأقلم. تُبنى علاقات العمل على خصائص الأفراد الشخصية، والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل، وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد، مما يشكل العلاقات التنظيمية ويؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد.

7-التأقلم مع السياسات التنظيمية:

يركز التأقلم التنظيمي مع السياسات التنظيمية على قدرة الفرد في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية وقوى السلطة داخل المنظمة. من بين أساليب قوى السلطة، تبرز قوة المعرفة التي يمكن للفرد اكتسابها من خلال التعلم الفعال والتأقلم مع المهام الجديدة داخل المنظمة. اقترح

¹ -سولاف عز الدين , , الدلوي وآخرون , نفس المرجع السابق , ص196

² -سولاف عز الدين , الدلوي وآخرون , نفس المرجع السابق , ص 206-207-208

Fisher أن فهم كيفية التعامل مع الصراعات داخل الجماعات يُعد من العناصر الأساسية في عملية التأقلم التنظيمي. بالمثل، وجد Foldman أن التأقلم التنظيمي يتضمن تعلم أداء العمل وفهم الثقافات والسياسات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أشار Schein إلى أن الفرد الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك الفعّال لدوره الجديد، ويتضمن ذلك الأبعاد السياسية لعملية التأقلم التنظيمي.

8-التأقلم مع القيم والأهداف التنظيمية:

يُعتبر تعلم القيم والأهداف التنظيمية من الأبعاد الأساسية لعملية التأقلم التنظيمي. وفقاً لـ Schein، تشمل عملية التأقلم التنظيمي فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ على تكامل المنظمة كوحدة متكاملة. يتعدى تعلم أهداف وقيم المنظمة ليشمل أيضاً الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية التي يحددها الأعضاء المؤثرون داخل التنظيم¹.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التأقلم التنظيمي

1-التأقلم الجماعي مقابل الفردي:

في إطار التأقلم الجماعي، يتم جمع الأعضاء الجدد معاً وتعرضهم لتجارب وخبرات مشتركة، بدلاً من التعامل مع كل فرد بشكل منفصل. يهدف هذا الأسلوب إلى توفير تجربة موحدة للأعضاء الجدد، مما يضمن تعرضهم لتجارب متشابهة.

2-التأقلم الرسمي مقابل غير الرسمي:

في الأسلوب الرسمي، يُعامل العضو الجديد كعضو منفصل عن الأعضاء السابقين ويخضع لبرنامج خاص يتضمن مراحل محددة للتأقلم. في المقابل، في الأسلوب غير الرسمي، لا يُفَرّق بين الأعضاء الجدد والقدامى، حيث يُسمح للعضو الجديد بالعمل جنباً إلى جنب مع زملائه واكتساب الخبرات منهم بشكل غير منظم.

3-الأسلوب المرحلي مقابل العشوائي:

يتعلق هذا الأسلوب بوجود خطوات متتابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد خلال مراحل التأقلم (الأسلوب المرحلي)، أو عدم وجود خطوات منظمة وتعرض كل فرد لخطوات مختلفة بطريقة عشوائية (الأسلوب العشوائي).

¹ - محمد ، قذيفة . " القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال " . (شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة محمد بوضياف . المسيلة ، 2016 / 2017). ص30

4- الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير:

يرتبط هذا الأسلوب بوجود جدول زمني ثابت لعملية التأقلم (الأسلوب الثابت) أو عدم وجود جدول زمني محدد مما يؤدي إلى اختلافات في توقيتات التأقلم بين الأفراد (الأسلوب المتغير).

5- الأسلوب المتخصص مقابل الأسلوب غير المتخصص:

في الأسلوب المتخصص، يتم تكليف شخص مدرب ومؤهل لإعداد الفرد لعملية التأقلم. أما في الأسلوب غير المتخصص، فتُعهد عملية التأقلم إلى أفراد غير متخصصين وغير مدربين في هذا المجال¹.

المطلب الرابع : شروط التأقلم التنظيمي²:

- توافق العمل مع قدرات العامل : يجب أن يكون العمل متماشياً مع المهارات والقدرات الفردية للعامل، مما يساهم في تحقيق التأقلم الفعال.
- توافر الظروف العاطفية المناسبة : يشمل ذلك حب العامل لعمله، شعوره بالألفة تجاهه، احترام كرامته، وسريان العدالة في بيئة العمل. توفر هذه الظروف العاطفية دعماً هاماً في تعزيز التأقلم التنظيمي.
- شعور العامل بأهمية مساهمته : ينبغي أن يشعر العامل بأن عمله ذو قيمة ويُعزز من شعوره بأهمية دوره في المؤسسة، مما يعزز التزامه وتحفيزه.
- ملاءمة شروط العمل : يتطلب التأقلم التنظيمي أيضاً أن تكون شروط العمل وبيئة العمل مقبولة، بما في ذلك توافر الحياة الاجتماعية المناسبة والأجواء العائلية الملائمة.

¹ - محمد ، قذيفة . مرجع سابق ، ص 27 - 28.

² - سولاف عز الدين ، الدلوي وآخرون . مرجع سابق ، ص 207

خاتمة الفصل الأول

يقدم الفصل الأول إطاراً نظرياً شاملاً حول الإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي. يسلط الضوء على أهمية الإدارة الحديثة كعامل حاسم في تحسين فعالية المؤسسات العامة، وكيفية تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي على هذا التحسين. كما يتناول الفصل مفهوم التأقلم التنظيمي باعتباره عملية أساسية تساهم في مواءمة المؤسسات مع التغيرات البيئية والإدارية، ويستعرض كيف يمكن للقيادة والثقافة التنظيمية أن تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف بنجاح. يبرز الفصل الحاجة إلى فهم هذه العناصر لتحسين الأداء الإداري وتقديم توصيات فعالة للتعامل مع التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التحولات الحديثة.

الفصل الثاني

الإدارة الحديثة وأثرها على الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل الثاني

في عالم الإدارة الحديثة، أصبح من الضروري دراسة كيفية تأثير الأساليب الإدارية الجديدة على الأداء الوظيفي والعلاقة بين الموظف والإدارة. يتناول الفصل الثاني العلاقة المتبادلة بين الإدارة الحديثة وتطوير الأداء الوظيفي، مع التركيز على الأساليب المتقدمة في اختيار وتدريب الموظفين. كما يستعرض التأثيرات القانونية والتنظيمية على العلاقة بين الموظف والإدارة وكيفية تأثير هذه الديناميات على الفعالية المؤسسية. يقدم هذا الفصل تحليلاً عميقاً لكيفية تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإدارة الحديثة، ويهدف إلى تقديم رؤى حول كيفية تكييف السياسات والممارسات لضمان توافق أفضل بين الموظفين ومتطلبات الإدارة.

المبحث الأول: الأساليب الحديثة لاختيار الموظفين وتدريبهم

يشكل اختيار وتدريب الموظفين جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة الحديثة، حيث يساهمان في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى التكيف في المؤسسات. يستعرض هذا المبحث الأساليب الحديثة المتبعة في اختيار الموظفين وتدريبهم، مع التركيز على كيفية تحسين هذه الأساليب لزيادة فعالية التوظيف والتطوير المهني بما يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة.

المطلب الأول: الأساليب الحديثة لاختيار الموظفين

إن العديد من الدول قد شهدت مراحل مختلفة من تخصيص الوظائف العامة لفئات محددة من المواطنين. ومع تطور جهود الإصلاح في هذا المجال، أصبح مبدأ الكفاءة والجدارة هو الأساس في التعيين في الوظائف العامة. يمكننا عرض أبرز الأساليب الحديثة المتبعة في اختيار الموظفين على النحو التالي:

أولاً: التعيين بناءً على السلطة التقديرية للإدارة

في هذا النوع من التعيين، يتم منح الإدارة السلطة المطلقة لاختيار الموظفين لشغل الوظائف العامة. وقد شهد هذا الأسلوب تطورات كبيرة، حيث أصبحت الإدارة ملزمة باختيار المرشحين الذين يتوفرون على مجموعة من الشروط التي يحددها القانون. إلا أن هذا الأسلوب تعرض لانتقادات عدة، أبرزها إخلاله بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين في الحصول على الوظائف العامة، مما يؤدي إلى انتشار الفساد والمحسوبية وضعف كفاءة الموظفين بسبب عدم اعتماده على معايير الجدارة¹.

نتيجة لهذه الانتقادات، تراجع هذا الأسلوب وظهرت أساليب أخرى تسعى لتحقيق معايير الكفاءة. على سبيل المثال، بعد ما شهدته الولايات المتحدة الأمريكية من مشكلات بسبب نظام الغنائم، تم التخلص منه تدريجياً، وتم إصدار قوانين تتطلب اجتياز اختبارات للتعين في بعض الوظائف العامة. في عام 1883، صدر قانون الخدمة المدنية "بندلتون" الذي جعل التعيين في بعض الوظائف العامة يتم من خلال مسابقات مفتوحة. ومع مرور الوقت، توسع نطاق قانون الخدمة المدنية ليشمل عدداً كبيراً من الوظائف العامة².

ثانياً: المسابقة

¹ - أيمن فتحي محمد عفيفي - تقديم محمد رفعت عبد الوهاب، التعليق على قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، (دار النهضة

العربية، 2018) ص 12

² - ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، (دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004) ، ص 56

تُعدّ طريقة المسابقة من أكثر الأساليب اعتمادًا من قبل الدول في الوقت الحاضر، حيث يتم اختيار الموظفين بناءً على الجدارة والكفاءة. تسعى هذه الطريقة لتحقيق مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص من خلال الإعلان عن امتحانات المسابقات التي تنظمها الهيئات الإدارية لتغطية الوظائف الشاغرة، ويتضمن الإعلان جميع التفاصيل المتعلقة بالوظيفة والشروط اللازمة لشغلها¹.

يمكن أن تشمل نظام المسابقة امتحانات تحريرية وشفوية وشخصية، أو تقتصر على بعض منها. عادةً ما يتسم هذا النوع من الامتحانات بالطابع العملي، حيث يقيس قدرة المرشح على التعامل مع المشاكل الحقيقية المرتبطة بالوظيفة المترشح لها².

تهدف الاختبارات التحريرية إلى قياس مدى معرفة المرشح بمتطلبات الوظيفة وتقييم مهارات الاتصال لديه، وقد تتضمن كتابة مقال أو خطاب رسمي. كما تختبر التمارين المكتوبة الأخرى مدى معرفة المتقدم بالعمل الذي يتقدم لشغله، وقد تكون الأسئلة متعددة الخيارات أو تتطلب كتابة مقال يصف فهم المرشح لإجراءات تتعلق بالمهام الوظيفية.

أما الاختبارات الشفوية والشخصية، فتسعى لتحديد سمات شخصية المرشح، وقدرته على العمل تحت الضغط، ومظهره العام، ومدى لياقته للوظيفة.

ثالثاً: الانتخاب

يمكن أن يتم اختيار الموظف من خلال عملية انتخابية مباشرة من قبل المواطنين، كما هو الحال في انتخاب القضاة في الولايات المتحدة الأمريكية والعمد والمشايخ في مصر. في بعض الحالات، يتم الانتخاب بشكل مباشر من قبل أفراد الشعب، مثلما يحدث عند اختيار القضاة في الولايات المتحدة، وكذلك العمدة والمشايخ في مصر³.

تنص المادة 7 من القانون المصري رقم 58 لسنة 1978 بشأن العمدة والمشايخ على أنه يجب إجراء انتخابات العمدة خلال سنتين يوماً بعد الفصل في طلبات الترشيح، وذلك بقرار يصدره مدير الأمن بدعوة الناخبين المسجلين في جداول انتخاب القرية. يجب الإعلان عن القرار وقائمة المرشحين في الأماكن المقررة من قبل مدير الأمن قبل العشر أيام المحددة للانتخابات، ويتم الانتخاب عبر الاقتراع السري. في حال تقدم

¹ - سليمان الطماوي، "مبادئ علم الإدارة العامة"، (1969، دار الفكر العربي). ص 22

² - سليمان الطماوي، مرجع سابق. ص 32

³ - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، (مكتبة العبيكان،

شخص واحد فقط للترشيح، يتم تحويل الأوراق إلى لجنة العمد والمشايخ لتقرر تعيينه دون الحاجة لإجراء الانتخابات¹.

يمتاز هذا الأسلوب بتمكين المواطنين من المشاركة في اختيار بعض الموظفين الإداريين، إلا أنه لا يركز على أساس الجدارة والكفاءة الوظيفية. يمكن أن يتم الانتخاب بأسلوب مفتوح، حيث يمكن لكل من يتوافر فيه الشروط القانونية للمشاركة، أو بأسلوب مغلق، حيث يقتصر التصويت على نظراء المرشح لشغل الوظيفة. على سبيل المثال، نصت المادة 47 من قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 على أن تعيين الوكيل يتم من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. يُعتمد هذا الأسلوب بشكل خاص لاختيار الأفراد في الوظائف ذات الطابع العلمي أو الفني، حيث يُقتصر حق الانتخاب على النظراء القادرين على تقييم صلاحية المرشح بناءً على خلفيتهم العلمية².

رابعاً: الإعداد الفني في معاهد متخصصة

يمكن اختيار المرشحين من خلال إعدادهم في معاهد متخصصة تُنشئها الإدارة لهذا الغرض. تُعد معاهد الإعداد الفني جزءاً من الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي في الدولة، حيث تهدف هذه المعاهد إلى تجهيز الأفراد بأساليب إدارة المهام الوظيفية المحددة. لذلك، تؤثر أهداف هذه المعاهد على طبيعة البرامج التدريسية التي تقدمها للملتحقين بها³.

نظراً لأهمية الإعداد الفني لبعض الوظائف التي تتطلب مهارات معينة، فقد سعت العديد من الدول إلى إنشاء مدارس ومعاهد فنية لإعداد المرشحين لشغل وظائف تتطلب تدريباً متخصصاً. على سبيل المثال، تأسست المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا عام 1945 بهدف تأهيل الموظفين لشغل وظائف محددة، مثل مجلس الدولة، السلك الدبلوماسي، ومحكمة المحاسبة⁴.

وفي مصر، توجد معاهد وكليات متخصصة، مثل المعاهد والكليات العسكرية ومعاهد المعلمين، التي تركز على تدريب الملتحقين بها لتأهيلهم لشغل وظائف معينة.

¹ - سمير عبد الله سعد ، شرح أحكام قانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم

١٢١٦ لسنة 2017 في ضوء مبادئ وأحكام المحكمة الإدارية العليا والمبادئ القانونية العامة"، منشأة المعارف، 2018 ، ص 31

² - عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العام، (الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992) ، ص 15

³ - عبد الله طلبة، "الإدارة العامة (منشورات جامعة حلب، 1996) ، ص 49

⁴ - عبد الله طلبة ، مرجع سابق ، ص 52

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لتدريب الموظفين العموميين

لم يعد التدريب يُنظر إليه كأداة تقليدية تقتصر على تنظيم دورات تدريبية فحسب، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في مجال تنمية الموارد البشرية. يُعدُّ التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المهارات والمعارف والخبرات لدى الموظفين لزيادة فعاليتهم في مناصبهم الحالية وإعدادهم لشغل المناصب المستقبلية. من هنا، تبرز أهداف التدريب في تمكين الموظف الحكومي من إنجاز العمل بدقة وإتقان، وتعزيز قدرته على التعامل مع المهام ذات الطابع المتغير، وتطوير القدرة على تحمل المسؤوليات المتزايدة، وتحليل المشاكل واختيار الحلول المناسبة.

يركز التدريب الوظيفي على تحسين المهارات المفاهيمية والبشرية والتقنية للموظفين. تتسم برامج التدريب المخصصة للموظفين الحكوميين بعدة خصائص رئيسية، منها تطوير المعرفة والمواهب، وتأثيرها بالسياقات المكانية والزمانية والتقاليد السائدة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب النفسية من خلال التدريب على النهج السلوكي.

1- أنواع التدريب

أصبح التدريب عنصرًا جوهريًا في عملية التنمية الشاملة للقطاعات الحكومية، لا سيما في الدول النامية التي تسعى إلى إعداد قوى عاملة مدربة لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا السياق، يمكن تقسيم برامج التدريب الوظيفية إلى عدة أنواع رئيسية، منها:

أولاً: تدريب التعيين

يشير هذا النوع من التدريب إلى البرامج التي يخضع لها المرشحون لوظائف معينة ذات طابع تخصصي. يمكن أن يتم التدريب إما قبل التعيين أو بعده، وهو شائع في الدول التي لا تعتمد على أنظمة التخصص الدقيق في التعليم الأكاديمي للموظفين. يركز التدريب السابق للتعيين على تأهيل المرشحين لتولي وظائف معينة من خلال تزويدهم بالمعرفة العملية والعلمية اللازمة وفقاً لمتطلبات الوظيفة. تُشرف إدارة التدريب المختصة على هذه البرامج، وغالبًا ما يتم اختبار المرشحين في نهاية التدريب لتقييم كفاءتهم واستبعاد غير المؤهلين منهم¹.

أما التدريب اللاحق للتعيين، فيُعدُّ بعد تعيين الموظف في الوظيفة وقبل شروعه في العمل. يهدف هذا النوع من التدريب إلى توجيه الموظف وتعريفه بالحقوق والواجبات الأساسية المتعلقة بالوظيفة، مما يساهم في تيسير عملية انتقاله إلى دوره الجديد بشكل سلس وفعال.

¹ - محسن العبودي ، الإدارة العامة، (دار النهضة العربية، 1995 / 1996) ، ص 63

ثانيًا: تدريب الإتقان

يهدف تدريب الإتقان إلى رفع مستوى أداء الموظفين من خلال تعزيز كفاءاتهم في أداء مهام وظائفهم بشكل أكثر فعالية. يتضمن هذا النوع من التدريب تقديم أحدث المعلومات وأفضل الممارسات والمهارات المتعلقة بالمهام الوظيفية. كما يشمل تأهيل الموظف للتعامل مع الأجهزة والأدوات الحديثة وتطبيق الأنظمة الجديدة، مما يساهم في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته¹.

ثالثًا: تدريب التحويل

يهدف تدريب التحويل إلى إعادة تأهيل الموظف ليتمكن من شغل وظيفة جديدة تختلف عن تلك التي يشغلها حاليًا. يُتوقع أن يحدث هذا النوع من التدريب في إطار نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المستوى الوظيفي أو بترقيته إلى وظيفة أعلى. يساعد تدريب التحويل الموظف على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهام الوظيفة الجديدة بكفاءة وفعالية².

2- أساليب التدريب

تُعَدُّ عملية التدريب من الموضوعات الحيوية التي يجب أن توليها الإدارة الحديثة اهتمامًا كبيرًا، حيث يجب أن تتطور بشكل مستمر لتواكب متطلبات العصر. تكمن أهمية اختيار الأسلوب التدريبي المناسب في الطابع المتغير والمتطور للمرافق العامة والخدمات التي تقدمها للمواطنين. يعتبر اختيار أسلوب التدريب الملائم من أبرز عوامل نجاح العملية التدريبية، إذ يجب أن يعتمد التدريب على التطبيقات العملية والتجارب المقارنة لتحفيز المتدربين على التفاعل الفعّال مع المدربين، وأن يستخدم المدرب أحدث الوسائل والمناهج التي تتناسب مع احتياجات الجهة الإدارية. ومن بين الأساليب المستخدمة في التدريب الإداري للموظف العمومي، نعرض فيما يلي أهم الطرق:

أولاً: المحاضرات

تُعَدُّ المحاضرات وسيلة تقليدية لنقل المعلومات مباشرة من المحاضر إلى المتدربين. رغم سهولتها، فإن الاعتماد الكامل عليها قد يحد من فعاليتها في إكساب المهارات المطلوبة، حيث تضع المحاضرات العبء بالكامل على المحاضر مما قد يؤدي إلى فقدان اهتمام المتلقين. كما أن المحاضرات لا تتيح للمتدربين المشاركة الفعّالة أو التطبيق العملي للموضوعات التدريبية. ومع ذلك، يمكن استخدام المحاضرات

¹ - محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، (دار المطبوعات الجامعية، 1998)، ص 51

² - محسن العبودي، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 68

كجزء من البرامج التدريبية جنباً إلى جنب مع الأساليب الأخرى، مع إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاركة والمناقشة لتعزيز الطابع العملي للتدريب¹.

ثانياً: الندوات وحلقات النقاش

تُعَدُّ الندوات وحلقات النقاش من الطرق الفعالة لنقل المعلومات، حيث توفر مستوى عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين. يتم طرح موضوع محدد للنقاش، ويُمنح المتدربون الوقت لإعداد الموضوع وتبادل الآراء وتحليل جوانبه المختلفة. تعزز هذه الطريقة المشاركة الإيجابية وتبادل الخبرات، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز استفادة المتدربين من التدريب².

ثالثاً: دراسة الحالة

يعتمد أسلوب دراسة الحالة على اختيار مشكلة واقعية من أحد قطاعات الإدارة العامة ودراساتها بشكل متكامل. بدأ هذا الأسلوب تطبيقه في الدراسات القانونية، حيث يركز فقهاء القانون على تحليل السوابق القضائية وتطبيقاتها. ثم اعتمدت مدرسة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد هذا الأسلوب في مجال الإدارة العامة، وانتشر بعد ذلك في الجامعات والمعاهد العلمية الأخرى. يساعد أسلوب دراسة الحالة في تحفيز التفكير النقدي، وتعزيز القدرة على تحليل المشكلات واستخلاص الحلول من خلال التطبيق العملي. يُفضل إجراء دراسة الحالة ضمن مجموعات صغيرة من المتدربين لتسهيل تبادل الآراء وإدارة المناقشات بشكل فعال³.

رابعاً: تمثيل الأدوار

يتضمن أسلوب تمثيل الأدوار تقمص المتدربين لمواقف واقعية تتعلق بمراكز وظيفية معينة، حيث يُطلب منهم التصرف في هذه المواقف بشكل افتراضي وإيجاد حلول منطقية. يُعد هذا النوع من التدريب فعالاً في دراسة مشاكل السلوك الإنساني والتدريب على استخدام أدوات العمل. تظهر أهمية هذا الأسلوب في كونه وسيلة لقياس ردود فعل المتدربين وتوجيههم لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في مواجهة المواقف الوظيفية العملية. يتشابه أسلوب تمثيل الأدوار مع دراسة الحالة في ضرورة تطبيقه على عدد صغير من المتدربين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال⁴.

¹ - محمد سعيد حسين أمين ، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، (دار النهضة العربية، 2004) ، ص 76

² - محمد سعيد حسين أمين ، تقارير الكفاية في مجال الوظيفة العامة، مرجع سابق ، ص 81

³ - ماجد راغب الحلو، مرجع سابق ، ص 92

⁴ - ماجد راغب الحلو، مرجع سابق ، ص 103

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة المستخدمة

لقد ثار جدل في الفقه والقضاء الإداريين حول تحديد الطبيعة القانونية للعلاقة التي تربط الموظف العام بالإدارة. فقد اتجه البعض إلى اعتبار هذه العلاقة علاقة خاصة يحكمها القانون الخاص، وبذلك تُعد رابطة تعاقدية تخضع لمبدأ "العقد شريعة المتعاقدين". بينما اتجه البعض الآخر إلى تكييف هذه العلاقة على أنها علاقة تنظيمية (لائحية)، بحيث يكون الموظف العام في مركز تنظيمي يحدد له حقوقاً وواجبات محددة يتمتع ويلتزم بها بمجرد التحاقه بالوظيفة العامة.

وقد ترتب على الاتجاه الأول ظهور ما يعرف بـ "النظرية التعاقدية"، بينما نتج عن الاتجاه الثاني ظهور "النظرية التنظيمية". وبين هاتين النظريتين، اختار المشرع الجزائري الأخذ بالنظرية التنظيمية. بناءً على ذلك، سأتناول في المطلب الأول النظريات الفقهية المتعلقة بتكييف العلاقة بين الموظف العام والإدارة، ثم أستعرض في المطلب الثاني موقف المشرع الجزائري من طبيعة هذه العلاقة القانونية.

المطلب الأول: النظريات الفقهية المتعلقة بتكييف العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة

كما سبق الإشارة إليه، شهد موضوع تكييف العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة نقاشاً وجدلاً واسعاً بين فقهاء القانون الإداري، حيث برزت في هذا السياق نظريتان أساسيتان: الأولى هي النظرية التعاقدية، والتي سنتناولها أولاً، والثانية هي النظرية التنظيمية أو اللائحية، والتي سنتطرق إليها ثانياً.

أولاً: النظرية التعاقدية

أصحاب هذه النظرية انقسموا في تفسير العلاقة بين الموظف العام والإدارة إلى اتجاهين رئيسيين:

1. الاتجاه الأول: علاقة تعاقدية في إطار القانون الخاص

سابقاً، كان هناك اتجاه شائع يعتبر العلاقة بين الموظف العام والإدارة بمثابة رابطة تعاقدية. حيث كان الفقه الفرنسي وبعض المحاكم الفرنسية يرون أن العلاقة بين الموظف العام والإدارة هي علاقة تعاقدية تقوم على إيجاب من جانب الموظف وقبول من قبل الإدارة، ما يجعلها رابطة تعتمد على توافق إرادتي الطرفين، الموظف والإدارة، وتشكل عقدًا من عقود القانون المدني. أحياناً، كان هذا العقد يوصف بأنه "عقد إجازة أشخاص" إذا كان الموظف يقدم خدمات معينة¹.

¹ - فاروق خلف، الطبيعة القانونية لعلاقة الموظف العام بالإدارة، مجلة العلوم القانونية والإدارية، (جامعة الوادي، العدد 2، جانفي

ومع ذلك، هذا الاتجاه لم يكن خاليًا من الانتقادات:

• **من الناحية الشكلية:** العقود تتطلب مناقشات ومفاوضات لتحديد شروطها، وهو ما لا يحدث في تعيين الموظفين العموميين، حيث يتم التعيين ويترتب عليه أثره بمجرد صدور قرار التعيين دون حاجة لموافقة صريحة أو مفاوضات من جانب الموظف.

• **من الناحية الموضوعية:** العلاقة التعاقدية في القانون الخاص تخضع لمبدأ "العقد شريعة المتعاقدين"، بينما العلاقة بين الموظف العام والإدارة لا تُطبق فيها هذا المبدأ. فالإدارة تملك السلطة في تعديل مركز الموظف أو تغييره دون موافقة الموظف، بناءً على سلطاتها القانونية¹.

هذا التباين في التكيف القانوني دفع العديد من الفقهاء والقانونيين إلى رفض فكرة التعاقدية والتوجه نحو النظريات التنظيمية.

إن **النظرية التعاقدية** تواجه أيضًا مجموعة من الانتقادات المهمة التي تُظهر محدودية تطبيقها في العلاقة بين الموظف العام والإدارة²:

1. عدم المساواة بين الموظفين:

إن منطق النظرية التعاقدية يؤدي إلى احتمال اختلاف مراكز الموظفين العموميين بناءً على نصوص عقودهم، حتى لو كانوا يقومون بأداء العمل نفسه. وهذا التباين يؤدي إلى عدم المساواة بين الموظفين العموميين، مما يضر بمصالحهم الخاصة ويؤثر سلبًا على الصالح العام. كما أن هذا الوضع يُسهل تدخل الاعتبارات السياسية والعلاقات الشخصية في عملية التوظيف، مما يفتح المجال أمام المحاباة والمحسوبية.

¹ - عبد الناصر صالح، الموظف العمومي وعلاقته بالدولة، (مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيضاء، العدد 1 جوان 2015). ص 127-128

² - نواف كنعان، القانون الإداري، الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة، (الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010)، ص 47 - 48

2. تجاهل لطبيعة الوظيفة العامة:

تتجاهل النظرية التعاقدية قاعدة أساسية في القانون الإداري وهي أن الموظف العام وُجد لخدمة الوظيفة، وليس العكس؛ فالوظيفة أسبق في وجودها من الموظف، ولولاها لما كانت هناك حاجة إليه من قِبَل الدولة. وبذلك، يجب أن يكون للدولة وحدها، ودون الحاجة لموافقة الموظف العام، الحق في وضع الأحكام المنظمة للوظيفة العامة وتعديلها في أي وقت تقتضي فيه المصلحة العامة ذلك¹.

بناءً على هذه الانتقادات، يتضح أن النظرية التعاقدية قد لا تكون مناسبة لتكييف العلاقة بين الموظف العام والإدارة، مما يدفع بعض الفقهاء إلى تفضيل النظرية التنظيمية أو اللائحية التي تعكس العلاقة بشكل أدق.

الاتجاه الثاني: علاقة تعاقدية في إطار القانون العام

بسبب قصور نظرية العقد المدني في تفسير العلاقة بين الموظف العام والإدارة، توجه الفقه مستنداً إلى موقف القضاء نحو تكييف هذه العلاقة بحيث تتلاءم مع طبيعة المرافق العامة ومقتضيات سيرها. واعتبر هذا الاتجاه أن العلاقة بين الموظف العام والإدارة هي علاقة تعاقدية تحكمها قواعد القانون العام، حيث يمتزج في هذه العلاقة الطابع العقدي مع الطابع التنظيمي لتشكيل وضعية مختلطة.

1. الطبيعة العقدية للعلاقة بين الموظف والإدارة:

تقوم هذه الدعامة على أساس أن قرار تعيين الموظف لا يختلف عن العقد من حيث الموضوع، فالإدارة، مثلما تبرم عقود الأشغال والامتياز، يمكنها أيضاً أن تبرم عقوداً مع الأفراد لأداء وظيفة معينة. ويتضمن قرار التعيين حقوق وواجبات الطرفين، حيث يلتزم الموظف بأداء واجباته واحترام أوامر رؤسائه، بينما تلتزم الإدارة بدفع راتب الموظف وضمان حمايته. من حيث الشكل، لا يشترط وجود شكل محدد للعقد، فقرار التعيين الناتج عن إرادة منفردة يُعتبر عقداً إذا كان مبنياً على اتفاق صريح أو ضمني بين الأطراف. ويمكن للإدارة والموظف الاستمرار في هذه العلاقة العقدية طوال مدة ممارسة الوظيفة، حيث يحق للموظف تقديم استقالته وللإدارة رفضها إذا ارتأت ضرورة بقاءه².

¹ - عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، (جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015)، ص 39 - 41

² - فاروق خلف، مرجع سابق، ص 95

2. التعاقد في إطار قواعد القانون العام:

يعكس هذا الاتجاه أن الطبيعة العقدية لا تلغي الطبيعة التنظيمية، بل تمتزج معه في إطار قواعد القانون العام. هذا المزج يتيح للإدارة مرونة أكبر في تنظيم العلاقة مع الموظف، كما يُمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لضمان سير المرافق العامة بفاعلية، ويضمن في الوقت نفسه حقوق الموظف¹.

وبهذا الأسلوب، تُمثل النظرية العقدية في إطار القانون العام توفيقاً بين الضرورات العملية لطبيعة المرافق العامة وحقوق الموظفين، دون الالتزام بمحددات العقد المدني التقليدي.

أما الدعامة الثانية على أن العقد بين الموظف العام والإدارة يتميز بخصائص فريدة تتعلق بطبيعة الالتزامات المفروضة من قبل الدولة. فمن جهة، تمتلك الإدارة القدرة على تقليل المزايا المقدمة للموظف، ومن جهة أخرى يمكنها أن تفرض عليه التزامات إضافية دون أن يكون له الحق في فسخ العقد².

أشار محافظ الدولة إلى هذه الخصائص بوضوح في قضية "Winkell" أثناء دفاعه ضد حق الموظف في ممارسة الإضراب، حيث قال: "لا شك أن الوضع يختلف عن عقد العمل الذي يخضع لقواعد القانون الخاص. وعلى خلاف القانون الخاص، فإن الأطراف ليست متساوية، إذ تضع الدولة، بمحض إرادتها، شروط العقد المختلفة لضمان السير الحسن للمرافق العامة. فتحدد من جانب واحد، دون مناقشة من قبل المترشحين للوظيفة أو موافقتهم المسبقة، الالتزامات التي تقع على عاتق كل موظف، والمزايا المعترف بها لهم، مثل قيمة الراتب، وشروط وكيفيات الاستفادة من المنح والعلاوات، والعقوبات التأديبية التي تُوقع عليهم، وإجراءات تطبيقها، وضمانات حمايتهم من التعسف".

وأضاف أنه "لا تكتفي الإدارة بتحديد هذه الشروط بمفردها، لكنها تحتفظ بحق تعديلها أثناء التنفيذ. وأخيراً، تبقى الإدارة حرة في إلغاء الوظائف... إذاً، فإن توافق الإرادتين الذي ينشأ بموجب قرار التعيين هو مصدر الالتزامات المتبادلة بين الموظف العام والإدارة، وهو ما يُسمى بعقد الوظيفة العامة"³.

¹ - أحسن بلورنة ، الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري بين النظري والتطبيقي، (دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،

2019) ، ص 73-75

² - أحسن بلورنة ، مرجع سابق ، ص 78-79

³ - حميد شاوش، "طبيعة العلاقة بين الموظف العام والإدارة"، (مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 42، جوان 2015) ، ص 71-72

ثانياً: النظرية التنظيمية (اللائحية)

بعد الانتقادات الموجهة للنظريات التعاقدية، عدل الفقه والقضاء عن هذا الاتجاه. فالموظف في علاقته بالإدارة لا يخضع لأحكام العقد، سواء كان من عقود القانون الخاص أو العام، بل يخضع للأحكام المنظمة للوظيفة العامة، بما تتضمنه من حقوق وواجبات تستمد مباشرة من نصوص القوانين واللوائح. وعليه، يكون الموظف في مركز تنظيمي، وقرار تعيينه لا ينشئ مركزاً ذاتياً خاصاً له؛ لأن هذا المركز قائم بمقتضى القوانين واللوائح التنظيمية¹.

عندما يقوم القانون بإنشاء وظيفة، فإنه ينشئ أيضاً المركز القانوني لمن يشغلها، بحيث تكون المزايا والتكاليف المرتبطة بالوظيفة غير مرتبطة بشخص الموظف أو بمصلحته الشخصية، بل بمصلحة المرفق العام.

تعتبر هذه النظرية أن قرار تعيين شخص في الوظيفة العامة وقبوله لهذا التعيين ليس عقداً يتم بإيجاب وقبول، بل هو قرار فردي صادر بالإرادة المنفردة للإدارة بهدف إسناد الوظيفة. ويُعد قبول الشخص المخاطب بالقرار إعلاناً عن موافقته على الخضوع لأحكام قانون الوظيفة العمومية ومباشرة مهام الوظيفة بشكل فعلي.

ولهذا، استقر مجلس الدولة الفرنسي على هذا التكييف، حيث اعتبر في حكمه الصادر بتاريخ 7 يوليو 1950 في قضية "Dehaene" أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة قانونية تنظيمية، وبالتالي فإن عزل الموظفين لا يكون إلا لأسباب تأديبية. وقد تأثر المشرع الفرنسي بهذا الاجتهاد القضائي والفقه، ونص في المادة 5 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1959 على أن الموظف تجاه الإدارة في علاقة قانونية تنظيمية، وأكد القانون رقم 83/364 المتعلق بحقوق وواجبات الموظفين في المادة 4 هذا التوجه².

المطلب الثاني: موقف المشرع الجزائري من العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة

لم يخرج المشرع الجزائري عن القاعدة المتبناة من قبل غالبية التشريعات الأخرى، حيث اختار النظرية القائلة بأن العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة هي علاقة قانونية تنظيمية. قبل صدور قانون 1966، كانت الوظيفة العامة في الجزائر تخضع في أغلبها لأحكام القانون الفرنسي لسنة 1959، الذي تم

¹ - صبرينة العيفاوي، شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة) ، (مجلة القانون والعلوم السياسية، المركز الجامعي بالنعامة، المجلد

04، العدد 02، جوان 2018) ، ص 45-46

² - مراد بوطبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، (دار هوم للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018) ، ص 57

تمديد العمل به في الجزائر بموجب المرسوم الصادر في 20 مارس 1966. بناءً على ذلك، كان الموظفون العموميون في الجزائر يخضعون لعلاقة تنظيمية لائحية مع الإدارة حتى عام 1966، حينما صدر قانون الوظيفة العامة في الجزائر. هذا القانون استقى الكثير من مبادئه من التشريع الفرنسي، حيث تبنى في المادة 6 من الأمر 66-133 فكرة العلاقة التنظيمية، والتي تنص على أن: "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية"، مما يعكس نص المادة 5 من قانون الوظيفة العامة الفرنسي¹.

وأوضح المشرع الجزائري في أسباب إصدار الأمر 66-133 سبب الأخذ بالوضعية القانونية والتنظيمية للموظفين تجاه الإدارة. وقد جاء في ذلك: "إن مفهوم الوظيفة العمومية المهنية يظهر كوسيلة لتنشيط الإطارات، وذلك بضمان استمرار الوظيفة، ويرمي التوظيف بهذه الطريقة إلى الاستجابة لتجديد كل من أصناف الموظفين، ويمكن لهؤلاء أن يمارسوا مبدئياً خلال حياتهم الإدارية أعمالاً مختلفة، ولا يطلب منهم الحصول على معرفة لتقنية محددة بقدر ما يُطلب منهم كفاءة عامة"².

تُعتبر القاعدة التي تضمن استقرار الموظفين من الركائز الأساسية لتحقيق فعالية إدارية، حيث تسهم في الحد من الرشوة وتعزيز نظام إداري صارم، مما يخلق بيئة ملائمة لتنمية المهارات واكتساب الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية بين الموظفين. هذا الاستقرار يُعتبر ضرورياً بشكل خاص للموظفين الشبان الذين يواجهون مهام جديدة لم يُعدّوا لها مسبقاً.

من خلال هذه الاستراتيجية، تتمكن الإدارة من بناء كفاءاتها بشكل مستدام، مما يساهم في انتقال البلاد من حالة التخلف الإداري إلى تقدم عام. يُمكن تلخيص الأسباب المرتبطة بهذا النهج على النحو التالي³:

- تعزيز استقرار الإدارة من خلال نظام يضمن استمرارية الوظائف العامة وحفظ العنصر البشري فيها، وذلك عبر اعتماد علاقة تنظيمية قائمة على مبدأ الاستمرارية بدلاً من العلاقة التعاقدية المؤقتة التي تتيح انتقال الموظفين بين الإدارات وقطاعات العمل المختلفة.
- الاستجابة للتجديد المستمر في صفوف الموظفين ومنحهم الفرصة لاكتساب الخبرات العملية خلال مسيرتهم المهنية.

¹ - بوطبة، مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61

² - حميد شاوش، طبيعة العلاقة بين الموظف العام والإدارة، (مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 42، جوان 2015)، ص 96

³ - محمد زايد، المسؤولية التأديبية للموظف العام، (مجلة دارسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيض، العدد 1، ديسمبر

- العلاقة التنظيمية تساهم في استقرار الموظفين، مما ينتج عنه تقليل احتمالات الرشوة، تطبيق نظام إداري صارم، تنمية المهارات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية.
- تدفع العلاقة التنظيمية الإدارة إلى التركيز على تكوين موظفيها ورفع كفاءاتهم كجزء من مسؤولياتها الأساسية، وهو ما لا يمكن تحقيقه عبر العلاقة التعاقدية التي تتطلب إعدادًا مسبقًا وتخصصًا دقيقًا قبل الالتحاق بالوظيفة، وهو ما كان غير متاح بعد الاستقلال نظرًا لقلّة المواطنين المتعلمين في فترة الاستعمار¹.

يدعم هذا التوجه ما نصت عليه القوانين الجزائرية، حيث تضمن المرسوم 5985 في المادة 5/2 والأمر 03-06 في المادة السابعة بأن الموظف يجب أن يكون في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية تجاه الإدارة. وبالتالي، يعكس المشرع الجزائري من خلال القوانين المختلفة، بدءًا من الأمر 66-133 مرورًا بالمرسوم 85-5 وصولاً إلى الأمر 03-06، التزامًا واضحًا بالنظرية التنظيمية (اللائحية) للعلاقة القانونية بين الموظف والإدارة، متبعًا بذلك الممارسات المتبعة في تشريعات الوظيفة العامة على مستوى العالم.

المبحث الثالث: واقع الإصلاح الإداري في الجزائر

يمثل الإصلاح الإداري عنصرًا حيويًا في تحسين فعالية المؤسسات العامة وتعزيز كفاءتها في الجزائر. يتناول هذا المبحث واقع الإصلاح الإداري في البلاد، من خلال استعراض السياسات العامة المعتمدة، التحديات والمعوقات التي تواجه عملية الإصلاح، بالإضافة إلى تحليل مقومات النجاح التي تساهم في تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الإداري.

المطلب الأول: السياسة العامة للإصلاح الإداري

تتبنى سياسة الإصلاح الإداري في الجزائر اتجاهين مختلفين، يتمثلان فيما يلي:

- **الاتجاه الأنجلوساكسوني:** يتميز هذا الاتجاه بتطبيق إصلاحات إدارية قوية في الدول التي تتبناه، حيث تتجاوز الخصخصة المجال الاقتصادي لتشمل الأنشطة الإدارية، وبخاصة المرافق العامة. وقد أدى ذلك إلى تحول العلاقة بين الإدارة والمواطن إلى علاقة زبائنية، مما أسفر عن تغييرات كبيرة في المفاهيم الإدارية ضمن إطار الوظيفة العامة. ومن بين المصطلحات المستعملة في هذا السياق:

¹ - بوطبة، مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68

"الزبائن"، "المنافسة"، "التسيير"، و"المردودية"، مما يعكس تحول العلاقة بين الإدارة والمواطن إلى فكرة الشراكة¹.

• **الاتجاه الفرنسي:** يركز هذا الاتجاه على مفهوم "العصرنة الإدارية"، والذي يشمل مجالات متنوعة تهدف إلى إعادة النظر في مركزية الإدارة، واستخدام تقنيات حديثة، وتعزيز مشاركة المواطنين وأعوان الدولة في عملية اتخاذ القرارات².

وعلى العموم، يتطلب كل من الاتجاهين إعداداً داخلياً للإدارة وضرورة إجراء تغييرات على التقنيات المستخدمة. وقد اعتمدت الجزائر الاتجاه الفرنسي، وهو ما يظهر من خلال تجارب الإصلاح الإداري الأولى قبل صدور دستور 1996، وكذلك من خلال الأبعاد التي تضمنها الإصلاح الإداري في الفترة التي تلت دستور 1996³.

1-1 التجارب الأولى للإصلاح الإداري قبل دستور 1996

سنستعرض هذه التجارب من خلال الاستدلالات القانونية المتسلسلة كما يلي⁴:

• في عام 1966، تم إنشاء "المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري" ضمن إطار تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية، وذلك بموجب المرسوم رقم 1-2 الصادر في أغسطس 1966 والمتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية. وفي عام 1968، تحولت هذه المديرية إلى "المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة"، وذلك بموجب المرسوم رقم 10-68 المؤرخ في 23 أكتوبر 1968.

• في عام 1976، وبموجب المرسوم رقم 976 المؤرخ في 20 فبراير 1976، الخاص بإعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية، تم إنشاء "مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري" تتضمن ثلاث نيابات مديرية متخصصة: واحدة للتنظيم، وأخرى للهياكل الإدارية، وثالثة للبحث الإداري.

¹ - W,LAGGOUNE <<les reformes administratives :un etat des problematiques >>revue,I.D.A.R.A volume),09 n (01,1999, p185 et suite

² - Sabino, Cassese >>,le citoyen et kadministration publique <R.I.S.A,volume), 65 n,(1999, 3 «°p379

³ - W-Laggoune,op.cit,p186et suit.

- وفي عام 1982، أنشئت "كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول"، وكان من مهامها دراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير، بالإضافة إلى وضع طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية. تضمنت هذه الهيئة ثلاث مديريات، من بينها "المديرية العامة للإصلاح والتكوين الإداري"، التي ضمت بدورها ثلاث مديريات، منها "مديرية التبسيط الإداري" التي انقسمت إلى ثلاث نيابات مديرية معنية بتنظيم العمل الإداري، الضبط الإداري، وإعلام وتوجيه الجماهير¹.
- بتاريخ 5 نوفمبر 1983، تم إنشاء "لجنة وطنية للإصلاح الإداري" لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي، برئاسة كاتب الدولة وتضم الأمراء العاميين لوزارات الداخلية، المالية، والعدل، وممثل الأمانة العامة للحكومة. وكانت مهام هذه اللجنة تشمل تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، وعقلنة الهياكل والمناهج، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإنجاز لا مركزية فعالة لنشاط الدولة، إلى جانب تسريع اتخاذ القرارات الإدارية، وتعزيز تبادل المعلومات، وتحسين العلاقات بين الإدارة والمتعاملين عبر تبسيط الإجراءات، وتوفير إعلام أفضل للعاملين والموظفين، وتحسين ظروف العمل للموظفين العموميين².
- وفي عام 1984، تم تأسيس "محافظة الإصلاح والتجديد الإداري"، وهي هيكل إداري مركزي حل محل "كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري". وكانت من مهام هذه المحافظة تقريب الإدارة من المتعاملين، وتكييف الهياكل الإدارية والتسيير لمواجهة تحديات التنمية وضمان فعالية أدائها. كما كانت تساهم في دراسة واقتراح السبل الكفيلة بتحسين التنظيم وسير المصالح العامة، واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقريب الإدارة من المتعاملين³.

في عام 1988، صدر المرسوم رقم 1315-88 بتاريخ 4 يوليو 1988، الذي يحدد تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن. ركز هذا المرسوم على تحديد واجبات الإدارة تجاه المواطن، بما في ذلك احترام حقوقه

¹ - المرسوم رقم 82-16 المؤرخ في 12/01/1982 المتعلق بإعادة تهيئة هياكل الحكومة، الجريدة الرسمية العدد 03 بتاريخ 19/01/1982، ص 103

² - المرسوم رقم 83-641، المؤرخ في 05/11/1983، المتضمن إنشاء لجان وطنية للإصلاح الإداري، جريدة رسمية رقم 46 بتاريخ 11/11/1983، ص 2819

³ - المرسوم رقم 84-04 المؤرخ في 12/05/1984، المتضمن إنشاء محافظة الإصلاح والتجديد الإداري. - جريدة رسمية رقم 20، بتاريخ 15/05/1984، ص 695

وحمايتها، وفقاً لما نص عليه الدستور والتشريعات. كما ألزم القانون الإدارة بإعلام المواطنين بجميع التنظيمات والتدابير المتخذة، وبتطوير وسائل النشر والإعلام المناسبة لتحقيق هذا الهدف¹.

وفي إطار التوجيه والإرشاد، يجب على الإدارة أن توجه المواطنين في مساعيهم وترشدتهم إلى الإجراءات الواجب اتباعها، وأن تضمن استقبالهم بشكل جيد من خلال توفير هياكل مناسبة لتقديم الخدمات وتخفيف الإجراءات عند استدعائهم. حدد القانون الحالات التي تستوجب استدعاء المواطنين بالضرورة القصوى، مع ضرورة ذكر تفاصيل الاستدعاء مثل اسم المصلحة، واسم الموقع، ولقبه، ووظيفته، وأسباب الاستدعاء، بالإضافة إلى رقم الهاتف وأيام وساعات الاستقبال. كما نص المرسوم على ضرورة تقليل الوثائق المطلوبة من المواطنين، والاعتماد على تواصل مباشر بين الإدارة والهيئات المعنية للحصول على المعلومات الضرورية لدراسة الملفات، حيث يمكن للإدارة أن تقوم نيابة عن المواطن بجمع المعلومات اللازمة.

وأوجب المرسوم أيضاً على الإدارة الرد على كافة الطلبات أو الرسائل أو التظلمات التي يوجهها المواطنون إليها.

لكن الملاحظ أن هذه التجارب كانت تركز على تحديث الإدارة من منظور "العصرنة"، حيث كان التركيز بشكل أكبر على العناصر الهيكلية للإدارة بدلاً من العنصر البشري. فقد كان يتم التأكيد على ضرورة احترام القوانين والإجراءات، مع فرض صرامة على الهياكل الإدارية، حيث يلتزم سير الإدارة بالاحترام الدقيق للقوانين والإجراءات المحددة، مما يجعل جميع أعمال الإدارة متوافقة مع القانون. في المقابل، كان هامش حركة الموظف محدوداً جداً، حيث لا يمتلك أي حرية للتصرف إلا بما تسمح به القوانين ضمن ما يُعرف بالسلطة التقديرية.

أما العلاقة بين الإدارة والمواطن، فقد كانت قائمة على ضرورة احترام القوانين، مما جعل الإدارة تظهر ككيان منظم ومنتشدد في سير عمله وهياكله. ويعود ذلك إلى ثبات القوانين وعدم تغييرها باستمرار، مع التركيز المستمر على ضرورة وضع خطط صارمة للهياكل التي من خلالها يمكن للإدارة تحديد عدد أفرادها والسيطرة على نفقاتها.

2-1 أبعاد الإصلاح الإداري بعد دستور 1996

بعد صدور دستور 1996¹، شهدت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الشاملة التي مست جوانب متعددة، منها الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وقد كانت هذه الإصلاحات بمثابة مفاجأة للمواطنين

¹ - المواد من 2 إلى 22 من القانون 131.88 ، المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988، المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية العدد 27. ص 1013

والمراقبين، حيث ركزت بشكل كبير على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وضمان حياد الإدارة وتحديثها. أصبح موضوع الإصلاح الإداري شائع التداول في الأوساط السياسية والإعلامية وبين المواطنين الذين يعانون من فوضى الإدارة وفسادها، حتى تحول موضوع الإدارة، التي من المفترض أن تكون في خدمة المواطن، إلى أحد العناوين الرئيسية لمعاناته. وقد برزت عدة مبررات لهذا الإصلاح، من بينها:

- **مبررات سياسية:** فرض الإصلاح الإداري نفسه كضرورة وطنية ملحة لمواكبة الإصلاح السياسي الذي جاء به الدستور، والذي يستهدف تكريس المسار الديمقراطي، وتعزيز دور المنظمات والجمعيات والمجتمع المدني، وتعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى دعم مؤسسات الدولة وتحقيق الشفافية في التسيير الإداري.

- **مبررات إدارية ومهنية:** تمثلت هذه المبررات في الحاجة إلى معالجة التخلف والتدهور في أداء الإدارة لكي تصبح أكثر استجابة لتطلعات وآمال الشعب. وقد ركزت على معالجة الخلل في الإدارة عبر استئصال أسبابه، وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية، وكذلك مكافحة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والقوانين في إنجاز المعاملات الإدارية. لذلك، لم تقتصر وسائل الإصلاح على وضع الخطط والبرامج الإصلاحية فحسب، بل تضمنت الإشراف والمتابعة المستمرة.

في سياق هذه الإصلاحات، تم تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية سنة 1994 مكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري. وفي عام 1996، تم تعيين وزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي. وشهدت نفس السنة تجربة لتحديث الإدارة ركزت على ثلاث إدارات كنماذج: البلديات، ومراكز البريد، ومصالح الضرائب.

كذلك، شهد عام 1996 صدور المرسوم الرئاسي رقم 196-113 المؤرخ في 23 مارس 1996، الذي تضمن إنشاء مؤسسة وسيط الجمهورية، استجابةً لمطالب المواطنين المتكررة بضرورة تحسين الأداء الإداري وتقليل عدم الرضا الناتج عن القرارات والتعليمات الإدارية. وكان الهدف من هذه المؤسسة تحقيق ديمقراطية الإدارة، ما يسهم في تعزيز التعاون بين المواطنين والإدارة. وقد أُوكل إلى وسيط الجمهورية مهمة الدفاع عن حقوق المواطنين ومصالحهم أمام السلطات العامة.

ومع ذلك، لم يتمكن وسيط الجمهورية في الجزائر من تحقيق الأهداف المرجوة لأسباب متعددة، أبرزها عدم وجود ضمانات قانونية كافية تُمكنه من ممارسة مهامه باستقلالية عن رئيس الجمهورية. فالمواد (1) و(12) من المرسوم وُضعت للضغط غير المباشر عليه وإلزامه بالخضوع لتوجيهات رئيس الجمهورية، مما

¹ - المعدل والمتمم لدستور 1989 ، والمعدل سنة 2016.

يُفقد موضوعيته ويحول دون خدمة المواطن بفاعلية¹. إضافة إلى ذلك، لم يكن للوسيط أي سلطة حقيقية تجاه الإدارات المركزية والمحلية، حيث كانت وسيلته في العمل تقتصر على تقديم التقارير والتوصيات التي تفتقر إلى الطابع الإلزامي والتنفيذي، مما يعبر عن التزامات السلطة العامة. يُضاف إلى ذلك أن فشل التجربة يعود إلى التكاليف الباهظة التي كانت تتطلبها عمليات الوسيط.

في عام 2000، تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 22 نوفمبر 2000، والتي كُلفت بمهمة مراجعة أنماط إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلول فعالة لتحسين المنظومة الإدارية والقانونية.

وفي عام 2003، تم إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 192/03 المؤرخ في 28 أبريل 2003، الذي حدد مهام المديرية وتنظيمها الداخلي. وتتمثل مهمة هذه المديرية في اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري، وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع الإدارات المعنية.

في عام 2006، أنشئت الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته بموجب القانون رقم 01-06، كهيئة تهدف إلى القضاء على ظاهرة الفساد. تساهم الهيئة في تحسين معايير التوظيف من خلال التركيز على الشفافية والنزاهة والكفاءة، واختيار الإجراءات المناسبة لتعيين وتدريب الأفراد المرشحين للمناصب العامة التي تكون أكثر عرضة للفساد.

في نفس السنة، تمت مراجعة قانون الوظيفة العامة بهدف تحسين الموارد البشرية من خلال تحسين ظروف الوظيفة العمومية، بدءاً من شروط التوظيف وحتى وضع قواعد لنهاية الخدمة، مروراً بتقييم شروط التعيين، الترقية، والتدريب. كما تم إعادة النظر في حقوق وواجبات أعوان الدولة بهدف تعزيز الموارد البشرية وتحقيق الجودة في التسيير، من خلال إضفاء المرونة على القوانين وتحديث مناهج إدارة الأفراد بما يتلاءم مع الدور الجديد للدولة. تم تطوير قانون أساسي لكل فئة من أعوان الدولة، مثل موظفي الجماعات المحلية وموظفي المؤسسات العمومية، وشجع القانون الجديد على عنصر الكفاءة من خلال تحديد راتب الموظف بناءً على مؤهلاته ومستواه التعليمي.

في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014، الذي شمل مختلف المجالات على المستويات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية، كانت الإدارة العمومية جزءاً من هذا البرنامج بهدف تحديثها لتلبية احتياجات المواطن بشكل أفضل، وبالتالي ضمان أكبر قدر من الاستقرار والانسجام الاجتماعي. كان من

¹ - R.Khelloufi <<le mediateur de la république, «revue, I.D.A.R.A volume) 08 n, (01,1998 «pp9-57

الواجب على الإدارة العمومية الحرص على تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية، مع التأكيد على احترام وتقدير المواطنين، وتعزيز سبل التواصل والحوار بين الإدارة والمواطنين.

المطلب الثاني: معوقات الإصلاح الإداري في الجزائر

الإدارة الجزائرية، بتركيبها الموروثة من العهد الفرنسي، لا تعتمد على فلسفة خدمية واضحة سواء من الناحية الإدارية أو الاجتماعية أو حتى الاقتصادية. كما تقتصر إلى وجود إرادة سياسية صادقة، وهو ما ظهر جلياً في محاولات الإصلاح التي بقيت عاجزة عن تقديم الحلول الفعالة للمشكلات التي تواجه الإدارة. يمكن تفسير ضعف هذه الإصلاحات بعوامل ترتبط بالمسيرين الإداريين، بالإضافة إلى النظرة التقليدية التي يتبناها القائمون على عملية الإصلاح الإداري.

1- المشاكل العامة للإدارة الجزائرية:

تعاني الإدارة الجزائرية من مجموعة من المشاكل المستمرة، ومن أبرزها:

➤ **غياب الشفافية الإدارية:** ما زالت الشفافية مفقودة في المعاملات الإدارية، مما أدى إلى شعور المواطن باليأس إزاء إمكانية تحسين أداء الإدارة. تعتبر الشفافية الإدارية شرطاً أساسياً للحوار والاتفاق، فهي تسهم في الاندماج الاجتماعي وتساعد المرتفقين على مراقبة نشاط المرافق العامة. توفر الشفافية آلية لتغيير العقلية وبناء علاقة إيجابية بين الإدارة والمواطن، من خلال إعلام المواطن وإيجاد إدارة متميزة بنوعية عالية¹.

➤ **ضعف فعالية العنصر البشري:** يعود تراجع أداء الإدارة إلى غياب أخلاقيات الوظيفة العامة، حيث لم تعد الحقوق والواجبات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة كافية لضمان أداء الواجبات بدقة وأمانة. كذلك، تبقى أخلاقيات الوظيفة العامة غير واضحة في ظل غياب إطار قانوني مرجعي يتناسب مع المهام الجديدة للإدارة، مع انعدام مجلس أعلى للوظيفة العامة يحدد أولويات هذا القطاع، بالإضافة إلى غياب مجلس للأخلاقيات المهنية لتقييم الظواهر السلبية.

➤ **ضعف وسائل العمل وأساليبه:** أصبحت الإدارة غير قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بسبب غياب استراتيجية وطنية حقيقية للخدمة العمومية، وافتقارها إلى دراسات موضوعية لمراحل سير العملية الإدارية، خاصة فيما يتعلق بمصالح المواطنين. الموظفون يعملون بشكل

¹ - Ali Sedjariali état et administration au modernité les édition quessous.p128

روتيني دون تخطيط سليم لتسيير الموارد البشرية، ويعانون من غياب سياسة واضحة لترشيد المناصب الوظيفية، وعدم انسجام في الأجور وأنظمة التعويض¹.

2- ضعف التجارب الأولى للإصلاح الإداري:

على الرغم من التصميم الجديد لمهام الدولة من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي بدأت منذ عام 1988، والقائمة على مبدأ الفصل بين الدولة كسلطة عمومية والدولة كمسيرة، بالإضافة إلى إزالة العراقيل الأيديولوجية والمراجعة الدستورية لسنة 1996 التي جاءت لتعزيز مبدأ الفصل بين السلطات، إلا أن الإصلاحات الإدارية التي شهدتها الجزائر كانت في مجملها سطحية وشكلية. وقد نتج عن ذلك استمرار تدمير المواطن وتعثره في تلبية حاجاته الإدارية ومصالحه العامة، مما أثر سلباً على سير الإدارة وسمعتها في المجتمع، ولم يسمح لنظام الوظيفة العامة بالتطور بما يتماشى مع الاعتبارات السياسية والاقتصادية الجديدة.

يمكن إرجاع ضعف هذه الإصلاحات إلى النظرة التقليدية للقائمين عليها، وضعف مستوى المسيرين الإداريين، وفقدانهم للثقافة الاجتماعية والعصرية. ونتيجة لذلك، أصبحت الإدارة تركز على المظاهر دون تحقيق تغييرات إيجابية فعالة ومستدامة في كيفية تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال، تم ترميم وتجهيز العديد من الإدارات بشكل جيد، ولكن ذلك لم يقابله تحسين حقيقي في مستوى الخدمات المقدمة.

كما تميزت التصرفات الإدارية بملاحم الفساد مثل المحاباة والرشوة والمحسوبية، وتم النظر إلى تقديم الخدمة على أنه مزية للموظف بدلاً من كونه واجباً يتقاضى مقابله أجراً كاملاً، مما انعكس على تصرفات الموظفين وتجاهلهم لطلبات المواطنين².

إضافة إلى ذلك، لم تكن الإصلاحات مدعومة بدراسات وتحليلات معمقة تسمح بدمج مختلف الجوانب المتعلقة بالحقائق الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بشكل عقلاني وموضوعي. كما أن الإدارة لم تواكب التحولات القائمة، فبقيت غير منسجمة مع مهام التنظيم وضبط الوتيرة والرقابة، ولم تتمكن من تصحيح النقائص التي تعاني منها، مثل الخلل الإداري الصارخ والقيود التي تُجحف بحق المواطن³.

¹ - سعيد، مقدم " المنظومة الإدارية في الجزائر ومشروع القانون الأساسي العام للوظائف العمومي لسنة 1999 ، (مجلة إدارة ، المجلد 12، العدد 20202002) ، ص 29.

² - تقرير حول تقييم و اقتراح برنامج العمل في قطاع الإصلاح الإداري والوظائف العمومي، (المديرية العامة للوظائف العمومي، ماي 1999) ، ص 07

³ - محمد سعيد أوكيل ، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر»، (مجلة إدارة ، المجلد الثامن ، العدد 01 ، 1998) ، ص 10.

وبسبب الأحداث التي عرفت بها البلاد، لم تتمكن هذه الإصلاحات من تحقيق نتائج إيجابية، مما أدى إلى انسحاب بعض الإدارات من مجال اختصاصها، لا سيما في ما يتعلق بعدم احترام القواعد والإجراءات القانونية، ونقص الإعلام والتوجيه للمواطن، والمساس بالحقوق المكتسبة. وعلى الرغم من اعتماد اللامركزية كخيار استراتيجي للدولة، فقد بقيت الإدارة غير منسجمة مع الحقائق الوطنية لفترة طويلة.

المطلب الثالث : مقومات الإصلاح الإداري:

إن الإصلاحات الإدارية تتطلب إجراء عمليات واسعة النطاق لاستعادة ثقة الجمهور بالإدارة، وهو ما يعتمد على وجود إرادة سياسية قوية، ودعم من الرأي العام، وتوفير عنصر بشري مؤهل. فهذه المقومات الثلاثة هي الأساس لنجاح عملية الإصلاح الإداري، التي يجب أن تكون شاملة، متكاملة، ومستمرة، ويجب أن تُطلق بقرار سياسي، وتُعبّر عنها من خلال خطط مرحلية متواصلة يقوم بتنفيذها كوادر بشرية مؤهلة. ولضمان نجاح هذه الإصلاحات، يجب التركيز على تحسين الهيكلة والإجراءات من خلال تحديث الإدارة، والحرص على تحسين الأداء الإداري.

1- التركيز على تحسين الهيكلة والإجراءات:

يشمل هذا المكون إعطاء الأولوية لإعادة النظر في الهياكل الإدارية والإجراءات المتبعة. وتعد عملية تحديث الإدارة نقطة انطلاق لتحسين جودة الخدمة العامة، ويتحقق ذلك من خلال:

- **تنظيم الإدارة:** وذلك بإنشاء كيانات إدارية منسجمة وتحديد معايير عقلانية وموضوعية تسمح ببناء هياكل قادرة على مواجهة التحديات الجديدة. يتطلب هذا إحداث هياكل جديدة أو إضافة وحدات أخرى، بالإضافة إلى تحديث الهياكل القائمة من خلال إعادة تجهيزها ووضع تنظيمات عملية جديدة لتمكينها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية وفق معايير تنظيمية مشتركة¹.
- **تنمية السلوك الإنساني:** من خلال تحسين مستوى التعليم والتكوين الإداري، للتخلص من النقائص والعوامل النفسية التي تؤثر سلباً على كفاءة الخدمة العامة. يجب أن تدعم عملية التكوين المستمرة بقواعد أخلاقيات الوظيفة العامة، وأن تلتزم الإدارة بتوفير التدريب الإداري الدوري بمختلف أنواعه ومستوياته من خلال المعاهد المتخصصة، بحيث يكون هناك إعداد مسبق وتدريب لاحق لتكييف هذا التكوين مع متطلبات التنمية الإدارية. يتطلب ذلك التأكد من أن البرامج التعليمية تتوافق مع

¹ - محمد سعيد يد، أوكيل، مرجع سابق، ص 06.

التحولات الجارية، ولا يتحقق ذلك إلا في إطار رؤية متكاملة وبرامج عمل قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى، تهدف إلى تطوير الإدارة وجعلها فعالة ومتلائمة مع متطلبات التسيير العصرية¹.

إن تحديث الإدارة يتطلب تزويدها بكوادر ذات مستويات تعليمية عالية من خريجي المعاهد والجامعات، حيث أصبح الاعتماد فقط على الأطر ذات الخبرة والتمرس الإداري أسلوباً متجاوزاً في إدارة الإدارات العمومية. فالأطر التقليدية قد تكون متمسكة بأساليب قديمة في التسيير، مما يجعل من الضروري إدخال الشباب وخريجي الجامعات والمعاهد الحاصلين على شهادات متخصصة إلى الجهاز الإداري. هؤلاء الأفراد يتميزون بمبادئ تسيير حديثة وقدرة على التكيف والمرونة مع الإصلاحات، مما يعزز جهود تحديث الإدارة.

كما ينبغي توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية، بما في ذلك تحسين معدلات الأجور وفرص الترقية. إن العلاوات والمزايا الإضافية تعتبر أدوات فعالة لتحفيز الموظفين وجذب الكفاءات، فضلاً عن ضرورة تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لضمان أداء فعال ومثمر. غياب هذا المبدأ يمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء واللامبالاة من قبل الموظفين².

من الضروري أيضاً ترشيد استخدام الموارد البشرية من خلال تحديد كيفية توظيف الكفاءات بفعالية واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ عليها. يتطلب ذلك تنظيم الوظائف بشكل أفضل وتثمينها من خلال توسيع صلاحياتها في التفاوض الجماعي وتعزيز المخطط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بما يتماشى مع تطور المهن وتكيف الكفاءات.

علاوة على ذلك، يجب أن يتجاوز الإصلاح الإداري الجانب التقني ليشمل أسس ومبادئ أخلاقيات الوظيفة العامة. في مرحلة التوظيف، يجب احترام مبدأ المساواة وتقييم المتقدمين على أساس الحياد والكفاءة. وفي مرحلة التسيير، تقع على الإدارة مسؤولية كبيرة في احترام مبدأ الشفافية وتطبيق الأخلاقيات المهنية³.

كما ينبغي تمديد صلاحيات الوثائق وتبسيط الإجراءات لتخفيف الضغط على الإدارة وتقليل تكرار زيارة المواطنين. لامركزية العمليات الإدارية وتبني نماذج العصرية الأجنبية يمكن أن تساهم في تحسين

¹ – D.KHRCHI.Les perspectives de la fonction publique Algérienne o revue I.D.A.R.A, vouleme)05 n (1995.01 «pp45-55

² -مجموعة الأعمال الخاصة بالأيام الدراسية حول الوظيفة العمومية ، تسيير وتثمين الموارد البشرية ، المديرية العامة للتوظيف العمومي ، نوفمبر 1994 ، ص 107-110

³ -رشيد ، بودينة ، " أخلاقيات الوظيفة العمومي " ، (مداخلة في ملتقى حول الوظيفة العمومية ، المديرية العامة للتوظيف العمومي ، 29 و30 ماي) . ص 61-67

الإجراءات، حيث يهدف الإصلاح الإداري إلى تبني وسائل وتقنيات أثبتت فعاليتها في تجارب دول أخرى، بما يخدم مصلحة الإدارة والمواطنين على حد سواء.

2- التركيز على تحسين الأداء

تحقيق إصلاح إداري ناجح وفعال يتطلب ليس فقط تحسين الهياكل وإصدار القوانين والإجراءات، ولكن أيضًا التركيز على تحسين أداء الإدارة. يعتمد هذا على عدة جوانب أساسية:¹

➤ **الاعتراف بمجهود الفرد:** الإدارة هي عمل جماعي يتطلب جهود الأفراد لتحقيق أهداف معينة. لذا، فإن الديمقراطية الإدارية تعزز من فعالية الإدارة من خلال تقدير جهود الموظفين وأرائهم، ومنحهم فرصة للتواصل مع القيادة بانتظام. هذا يعزز من روح الإيجابية ويشجعهم على تحسين الأداء والإسهام بفاعلية في النشاط الإداري. كما ترفع الروح المعنوية للموظفين وتساهم في تحديد مواقع الخل وإزالتها، مما يعزز التفاعل الروحي بين الموظفين.

➤ **تفعيل المشاركة والشفافية:** يجب تفعيل المشاركة المتبادلة في الإدارة من خلال إنشاء مجلس أعلى للوظيفة العمومية. هذا المجلس يمكنه دراسة المسائل الخاصة بالموظفين وسير المصالح، ويفترض أن يُستشار في جميع مشاريع القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة. كما يساهم في تعزيز ثقافة المرافق العامة، وهو ما لم يتحقق في الجزائر إلا بعد سنة 2017. حيث نص القانون الأساسي للوظيفة العامة على تشكيل هذا المجلس الذي يتولى ضبط سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية، وتحديد سياسة تكوين الموظفين، ودراسة وضعية التشغيل، وضمان احترام أخلاقيات الوظيفة².

➤ **إقامة جو من الاطمئنان والثقة:** استرجاع الثقة في المرافق العامة يتطلب وضوح الصلاحيات والإجراءات وتحديد مراكز اتخاذ القرارات بدقة. يجب أن يكون هناك إطار مناسب يعزز من الديمقراطية الإدارية ويشجع على الشفافية. تحقيق هذا يتطلب توضيح الأدوار والصلاحيات بدقة وتقديم بيئة عمل تضمن الثقة والاطمئنان للموظفين والمواطنين على حد سواء.

بإرساء هذه الأسس، يمكن تحسين الأداء الإداري وضمان فاعلية الإصلاحات الإدارية في تحقيق أهدافها المرجوة.

¹ - Djamel, Kharchi <<la fonctin publique Algérienne bilan et perspectives, >>Revue des conseil d'Etat,n,2002,02°pp38-40

² - المرسوم التنفيذي رقم 17 - 319 في 2-11-2017 ، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره ، الجريدة الرسمية العدد 66.

بعث الثقة بين الإدارة والمستفيدين من خدماتها يتطلب عدة إجراءات أساسية¹:

➤ **تركيز الخدمات في مواقع متقاربة**: ينبغي تجميع أكبر عدد ممكن من الخدمات في موقع واحد أو في مواقع متقاربة. هذا يسهم في تسهيل وصول المواطنين إلى الخدمات ويقلل من الوقت والجهد المطلوبين للحصول عليها. مع التركيز على تحسين جودة الخدمة كما يتوقعها المستفيدون منها.

➤ **التكفل بحاجيات الإعلام الخاصة بالمواطنين**: يجب ضمان تزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة لحمايتهم من أي تعسف أو تجاوز. ذلك يشمل توضيح حقوقهم وواجباتهم، وإتاحة وسائل الشكاوى والتظلمات في حال حدوث أي تجاوزات.

➤ **تحسين فعالية المرافق العامة ومردودها**: يجب إقامة نظام تقييم دوري وموضوعي لمرافق الخدمة العامة. هذا يتضمن مراقبة الأهداف وتقييم الأداء وفقاً لمعايير محددة، لضمان تحسين الكفاءة وجودة الخدمات المقدمة.

➤ **تفعيل وظيفة الرقابة**: الرقابة القانونية للوظيفة العمومية تلعب دوراً حاسماً في ضمان احترام المبادئ الأساسية مثل الشرعية والمساواة. من الضروري أن تكون الرقابة أكثر ديناميكية، مما يعني أنها لا تقتصر على جمع الملاحظات واقتراح الإصلاحات، بل يجب أن تتضمن تشخيصاً دقيقاً ووضع إجراءات لإزالة النقائص المكتشفة. كما يجب أن تكون أجهزة الرقابة مفتوحة للتبادل المستمر بين موظفي الرقابة والتفتيش، وأن تتكيف مع المتطلبات الجديدة لضمان فاعليتها في مواجهة التحديات الحديثة.

باتباع هذه الخطوات، يمكن تعزيز الثقة بين الإدارة والمستفيدين، مما يؤدي إلى تحسين أداء الخدمات وزيادة رضا المواطنين.

¹ - سليمان محمد الطماوي، الوجيز في الإدارة العامة دار الفكر العربي ، (القاهرة) ، ص ص 597

خاتمة الفصل الثاني

يستعرض الفصل الثاني تأثير الإدارة الحديثة على الأداء الوظيفي والعلاقة بين الموظف والإدارة. يسلط الضوء على كيفية تعزيز فعالية الأداء من خلال الأساليب الحديثة في اختيار وتدريب الموظفين، ويعالج التأثيرات القانونية والتنظيمية التي تنظم العلاقة بين الموظف والإدارة. يبرز الفصل أهمية تطوير استراتيجيات إدارية تدعم تحسين الأداء وتعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. من خلال تحليل الجوانب القانونية والإدارية، يوفر الفصل رؤى حول كيفية تحقيق التوافق بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات الفردية للموظفين، مما يساهم في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسات.

الفصل الثالث

الجزء التطبيقي - دراسة حالة بدائرة جامعة -

تمهيد الفصل الثالث

في إطار مناقشة موضوع التأقلم الوظيفي مع متطلبات الإدارة الحديثة، يتناول الفصل الثالث الجانب العملي للدراسة، حيث يُسلط الضوء على دراسة حالة دائرة الجامعة بوصفها نموذجًا يُعبر عن التحديات والفرص التي تواجهها الإدارات المحلية في الجزائر. يعتمد هذا الفصل على إجراء مقابلة مع رئيس دائرة الجامعة، بهدف فهم طبيعة الأداء الإداري للمنطقة، وتحديد كيفية تعامل الإدارة مع التحديات التي تواجهها، ومدى تبنيها لمفاهيم وممارسات الإدارة الحديثة.

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين، حيث يُستعرض في القسم الأول تقديم للمؤسسة المدروسة، بما يشمل هيكلها الإداري والوظيفي، ومجال عملها، والتحديات التي تواجهها في توفير الخدمات الأساسية للسكان. أما القسم الثاني، فيتضمن تقديم وتحليل نتائج المقابلة مع رئيس دائرة الجامعة، مع التركيز على آرائه ومواقفه بشأن مدى قدرة الإدارة على التكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأبرز المعوقات التي تواجهها، والجهود المبذولة للتغلب على تلك المعوقات.

يسعى هذا الفصل إلى الربط بين الإطار النظري للدراسة الذي تم تناوله في الفصول السابقة، والواقع العملي، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بشكل علمي وأكاديمي، للوصول إلى استنتاجات واضحة حول مدى تحقيق التأقلم الوظيفي مع متطلبات الإدارة الحديثة في دائرة الجامعة.

المبحث الأول :تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة محل الدراسة

1-تعريف الدائرة :

الدائرة في النظام الجزائري تعد قسم إداري إقليمي (جغرافي) فهي هيئة إدارية لكنها ليست إدارة مستقلة حيث لم ينص القانون على تعريف دقيق لها واعتبرها جزء من الولاية لأنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلالية . (2)

2-نشأتها وموقعها ومساحتها :

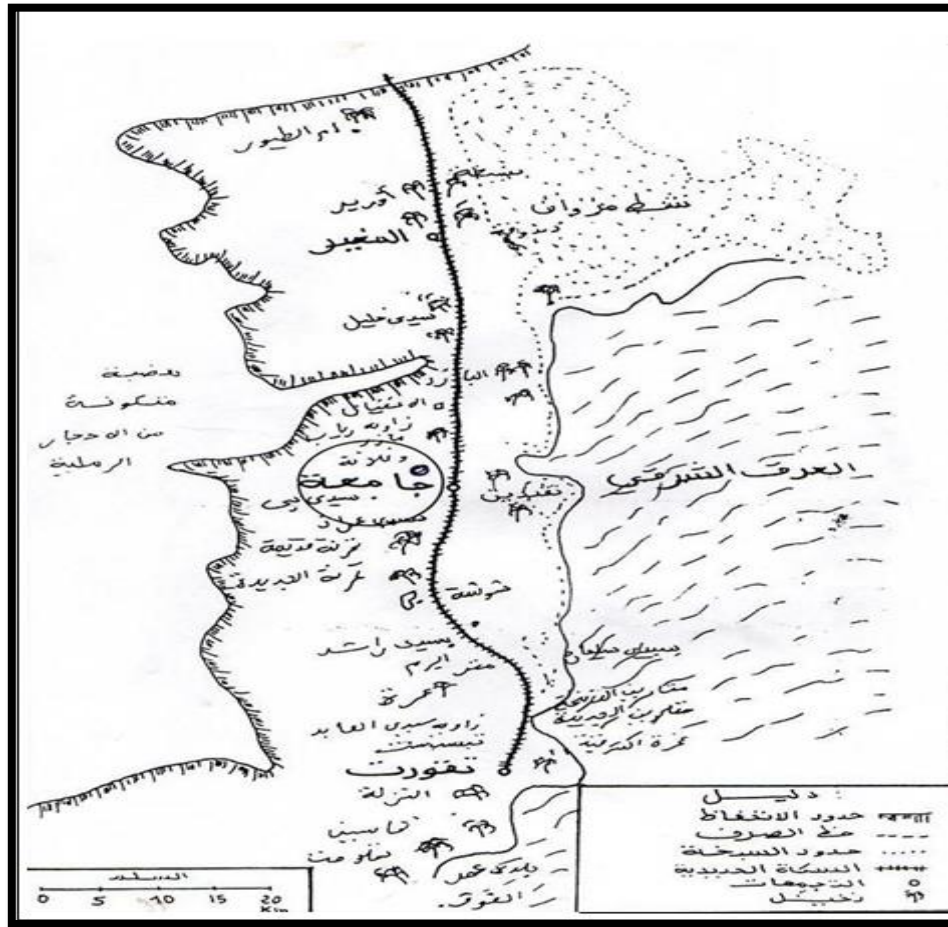
أنشئت دائرة جامعة بعد التقسيم الإداري للمرسوم التنفيذي 310\1986 المؤرخ في 16 ديسمبر 1986 حيث تتربع على مساحة 3442 كلم² تقع في الشمال الغربي لولاية الوادي يحدها شرقا دائرة الرقيبة وغربا ولايتي بسكرة والجلفة وشمالا ولاية المغير وجنوبا دائرة المقارين ولاية ورقلة ، ويبلغ عدد سكان دائرة جامعة 112160 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان والمساكن لسنة 2017 يتوزعون على تجمعات حضرية _ شبه حضرية _ ريفية .

3-مقرها :

مقر الدائرة يقع ببلدية جامعة التي أنشئت سنة 1958 خلال الفترة الاستعمارية وبعد الإستقلال أصبحت تتبع إداريا ولاية الواحات وأثر التقسيم الإداري لسنة 1976 التي تحولت إلى ولاية الوادي بعد التنظيم الإداري لسنة 1984، تأسست دائرة جامعة (مقرها) سنة 1987 ، يحدها شمالا شارع ثم خزينة البلدية وجنوبا ساحة وغربا القسم الفرعي للسكن والتجهيزات العمومية وشرقا الطريق الوطني رقم 03 ثم دار الشباب.

أما البلديات الباقية المشكلة لدائرة جامعة هي سيدي عمران ، تندلة ، المرارة (فقد انشئت مع التنظيم الإداري لسنة 1984

مخطط 1 موقع مدينة جامعة من واد ريغ



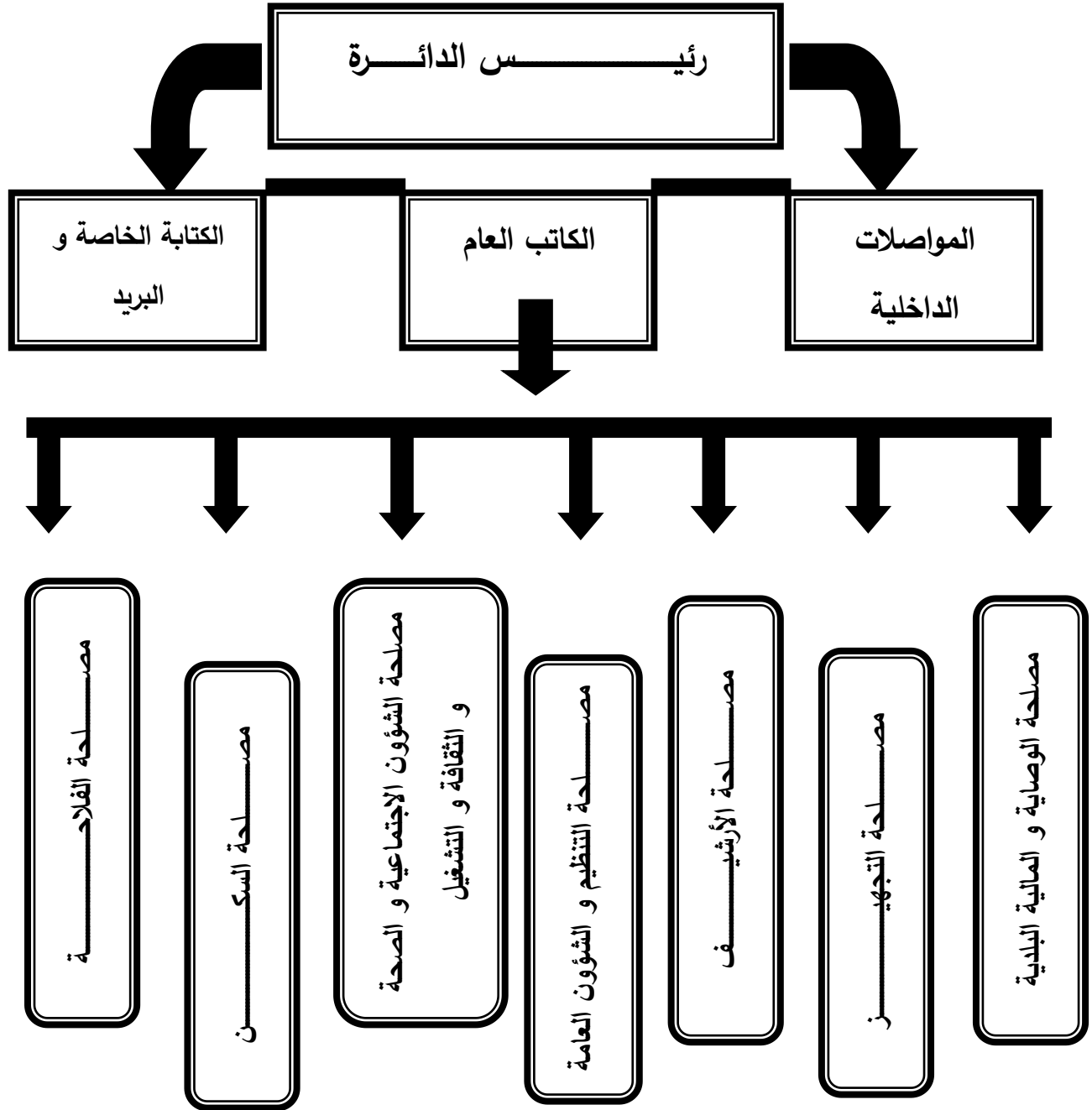
المصدر : المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير 2014



صور 1 توضح الصور مدينة جامعها و معالمها التاريخية (المصدر : مجلة وادي سوف)

المطلب الثاني: الهيكل الإداري والوظيفي

أولاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



ثانيًا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. رئيس الدائرة

يمثل قمة التدرج التنظيمي على مستوى الدائرة، حيث يشرف على تنشيط وتنسيق ومراقبة أعمال البلديات التابعة له. كما يساعد الوالي في تسهيل تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي التنفيذي الولائي.

المهام:

- تنشيط وتنسيق وتحضير مخططات التنمية للبلديات والمصادقة على ميزانياتها؛
- الموافقة على مداوالات وقرارات تسيير موظفي البلديات، باستثناء ما يتعلق بالحركة وإنهاء المهام؛
- توجيه وحل مشاكل المواطنين، وإذا تعذر عليه الحل، يتم إحالتهم إلى الجهة المختصة.

2. الكتابة الخاصة والبريد

- متابعة البريد الصادر والوارد؛
- الرد على بعض المراسلات الخاصة؛
- تسهيل وتنظيم اجتماعات رئيس الدائرة؛
- الإسهام في إعداد المنشورات اليومية.

3. المواصلات الداخلية

- تأمين الاتصالات بين الدائرة والولاية؛
- استقبال البرقيات الواردة من الولاية؛
- تسهيل عملية الاتصال بين الدوائر.

4. الكاتب العام

- تنسيق ومتابعة الانضباط العام؛
- متابعة تنفيذ القوانين والتعليمات؛

- الإشراف على الزيارات الرسمية وتنظيم الاجتماعات؛
- إدارة حركة الموظفين وتقييمهم؛
- استقبال المواطنين والاستماع إلى انشغالاتهم؛
- إعداد التقارير؛
- جرد العتاد وممتلكات مقر الدائرة.

5. مصلحة الوصاية والمالية البلدية

- المصادقة على المداولات والتقارير؛
- متابعة جلسات المجالس الشعبية البلدية ونتائجها؛
- تسمية المؤسسات والشوارع؛
- متابعة سير عمل العمال وميزانية البلدية؛
- متابعة مداخل البلديات.

6. مصلحة التجهيز

- متابعة عمليات برامج التنمية؛
- الاهتمام بالمخططات العمرانية ومخططات شغل الأراضي؛
- العناية بقطاع السكن بمختلف أشكاله؛
- متابعة الاستثمارات الخاصة.

7. مصلحة سحب رخص السياقة

- تختصر مهامها في عملية سحب رخص السياقة.

8. مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- التعامل مع بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترية ورخص السياقة؛
- دراسة ملفات تسجيل السيارات؛

○ الإشراف على عمليات الحج والخدمة الوطنية.

9. مصلحة الشؤون الاجتماعية والصحة والثقافة والتشغيل

○ الاهتمام بحملات النظافة ومكافحة الأمراض المنتقلة عن طريق المياه؛

○ العناية بأهالي المجاهدين وذوي الحقوق؛

○ متابعة التوزيع وشؤون النقل؛

○ الإشراف على التجارة والتعليم والثقافة؛

○ متابعة برامج التشغيل المختلفة (عقود الإدماج المهني، منح إدماج حاملي الشهادات).

10. مصلحة السكن

○ توزيع السكنات للمواطنين؛

○ متابعة السكنات الهشة وإعادة النظر فيها؛

○ متابعة التنازلات عن السكنات التابعة للدولة؛

○ تحرير تقارير التنازل عن هذه الممتلكات؛

○ إدارة ملفات طلبات السكن العمومي الإيجاري ذو الطابع الاجتماعي.

11. مصلحة الفلاحة

○ دراسة ملفات طلبات الاستصلاح المودعة لدى القسم الفرعي الفلاحي؛

○ دراسة ملفات الامتياز (المحيطات المنظمة من طرف الدولة)؛

○ دراسة محيطات الاستثمار الفلاحي؛

○ معالجة شكاوى الفلاحين عبر خلية النداء.

12. مصلحة الأرشيف

○ حفظ الوثائق العامة والمستندات؛

○ الإشراف على الموارد الوثائقية المحفوظة؛

○ الحفاظ على كافة الوثائق وملفات المصالح التابعة للدائرة.

المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المستخلصة من الدراسة، حيث يهدف إلى تقديم البيانات والنتائج التي تم جمعها من خلال المقابلات أو الاستبيانات. سيتم تحليل هذه النتائج لفهم مدى تأثير الإدارة الحديثة على التأقلم التنظيمي وأداء الموظفين، مما يوفر رؤى معمقة حول فعالية الأساليب المستخدمة وتحديد النقاط القوية والضعف في العملية الإدارية.

المطلب الأول : مقابلة مع رئيس دائرة جامعة يوم الأحد 19 ماي 2024

أولاً : تعريف المقابلة

تعد هذه المقابلة جزءاً من البحث الميداني للدراسة تحت عنوان "تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة"، والتي أجريت بتاريخ 19 مايو 2024 مع السيد الأمين العام لدائرة جامعة، السيد قادري عبد الباسط، بجامعة ولاية المغير. تركز المقابلة على استكشاف مدى تكيف الموظفين المحليين مع التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة الجديدة، مع تسليط الضوء على المهارات التقنية، التواصل والتعاون الرقمي، والمرونة في التكيف مع التغيرات.

كما تطرقت الأسئلة إلى مجالات إدارة الوقت، الابتكار، والتفاعل مع التكنولوجيا الحديثة. وتم تخصيص جزء من المقابلة لمناقشة التحديات المحلية مثل نقص المياه والبعد الجغرافي للبلدية وتأثيره على أداء الموظفين، مع استفسارات حول كيفية التعامل مع هذه الصعوبات ومحاولة تحقيق التنمية المستدامة في المنطقة.

ثانياً : أسئلة المقابلة

الأسئلة التي تم طرحها هي كالتالي :

1- المهارات التقنية :كيف تقيم مستوى كفاءتك في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملك ؟

- هل قمت بحضور دورات تدريبية أو ورش عمل لتحسين مهاراتك التقنية ؟

- إذا كانت الإجابة نعم ، فماهي ؟

2- التواصل والتعاون :كيف تتواصل مع زملائك في العمل ؟ وهل تستخدم أدوات الاتصال والتعاون الرقمية

؟ أعطنا مثال عن كيفية تعاونك مع الفريق لحل مشكلة باستخدام تقنيات حديثة ؟

3- التعلم والتطوير المستمر: كيف تتابع التغيرات والتطورات في مجالك ؟ هل لديك خطة شخصية للتطوير المهني ؟ وكيف تنفذها ؟

4- المرونة والتكيف : كيف تتعامل مع التغيرات في بيئة العمل ؟ هل لديك مثال على موقف تأقلمت معه بسرعة مع تغيير مفاجئ ؟ ماهي استراتيجيتك للتكيف مع التحديات الجديدة ؟

5- إدارة الوقت و الأولويات :كيف تدير وقتك وتحدد أولوياتك في العمل ؟ هل تستخدم أي أدوات أو تقنيات لمساعدتك في إدارة المهام والمشاريع ؟

6- الإبداع والابتكار :هل لديك أي أمثلة على كيفية تطبيقك لأفكار إبداعية أو حلول مبتكرة في عملك ؟ كيف تشجع البيئة الإدارية الابتكار من وجهة نظرك ؟

7- التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة :كيف تتفاعل مع التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات ؟

8-التقييم الذاتي والتغذية الراجعة :

- ماهي المجالات التي تشعر أنك بحاجة إلى تطويرها أكثر لتتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة ؟

- هل لديك أي اقتراحات لتحسين بيئة العمل وتسهيل التأقلم مع الإدارة الحديثة ؟

9-كيف ترون دور الموظفين المحليين في محاولة إنجاح المشاريع التنموية ؟

10- نظراً لمشكلة نقص المياه في بلدية جامعة، كيف يتعاون الموظفون المحليون مع الجهات المختصة لضمان توزيع عادل وفعال للمياه؟ وما هي الجهود المبذولة لتحسين جودة المياه المقدمة للسكان؟

11- كيف يؤثر البعد الجغرافي لبلدية جامعة عن مقر الولاية على أداء الموظفين المحليين في تقديم الخدمات للمواطنين؟ وكيف يمكنهم التغلب على هذا التحدي؟

المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة

جرت المقابلة مع الأمين العام لدائرة جامعة حول موضوع المذكرة : تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة ،حيث كانت الإجابة عن أسئلة المقابلة كالتالي :

1. المهارات التقنية

❖ تقييم مستوى الكفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة:

○ "أقيمت مستوى كفاءتي في استخدام التكنولوجيا الحديثة بأنه جيد، حيث أستخدم بانتظام مجموعة من التطبيقات والبرامج التي تسهل تنفيذ المهام الإدارية. من بين هذه التطبيقات، نظام إدارة المشاريع، وبرنامج تحليل البيانات، بالإضافة إلى أدوات التعاون الرقمي مثل البريد الإلكتروني والمنصات المشتركة لإدارة الملفات. ومع ذلك، أرى أن هناك دائماً مجالاً للتحسين، خاصة فيما يتعلق باستخدام الأدوات الأكثر تقدماً مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات".

❖ الدورات التدريبية وورش العمل لتحسين المهارات التقنية:

○ "لقد حضرت عدة دورات تدريبية لتحسين مهاراتي التقنية، بما في ذلك ورش عمل حول تطبيقات تحليل البيانات وتحليل النظم. بالإضافة إلى ذلك، شاركت في برامج تدريبية متخصصة بتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الإدارة العامة، مثل استخدام البرمجيات لإدارة العمليات الداخلية وتحليل الاتجاهات السكانية والاقتصادية. هذه الدورات ساعدتني على تعزيز قدراتي في التعامل مع المهام المعقدة بشكل أكثر فعالية".

❖ مجالات التحسين والتطوير المستقبلي:

○ "على الرغم من خبرتي في استخدام التكنولوجيا، أرى أنني بحاجة إلى تطوير مهاراتي في مجالات محددة، مثل تعلم البرمجة الأساسية ولغات البرمجة مثل Python، حيث أصبحت هذه المهارات أساسية لتحليل البيانات الكبيرة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك، أطمح إلى تحسين معرفتي بأدوات إدارة المشاريع المتقدمة التي تعتمد على تكنولوجيا السحابة (Cloud Computing) لتعزيز القدرة على العمل عن بُعد والتعاون مع الفرق المتعددة".

2. التواصل و التعاون (الملحق 01)

"التواصل والتعاون في العمل أمران حيويان لضمان تحقيق الصالح العام داخل الإدارة. نحن نستخدم عدة وسائل وأدوات للتواصل، بما في ذلك البريد الإلكتروني وأدوات الاتصال الفوري مثل تطبيق WhatsApp، وكذلك الاجتماعات المباشرة والتنسيق عبر الهاتف. هذه الأدوات تساعد في الحفاظ على اتصال مستمر بين الزملاء وتعزز من قدرة الفريق على العمل بشكل متناغم.

بالإضافة إلى ذلك، نعتمد على بعض الأدوات الرقمية لتسهيل التعاون، مثل تطبيقات إدارة المشاريع التي تمكن الفريق من متابعة المهام والتقدم في العمل بشكل جماعي ومنظم. مثال على ذلك، في أحد المشاريع

الأخيرة، واجهنا تحديًا في تنسيق جداول الأعمال بين الفرق المختلفة في الدائرة. استخدمنا مجموعة WhatsApp التي تضم جميع أعضاء الفريق المعنيين. من خلال هذه المجموعة، تمكنا من تبادل الرسائل والملفات بسرعة، مما سمح لنا بتحديث الجداول الزمنية وتنسيق المهام بشكل فعال. أتاح لنا تطبيق WhatsApp تبادل الأفكار والملاحظات في الوقت الفعلي، مما ساعدنا على حل المشكلات بشكل أسرع والتأكد من أن جميع أعضاء الفريق على اطلاع دائم بالتغييرات والقرارات الجديدة.

هذا الاستخدام لأداة مثل WhatsApp ساعد في تسريع عملية التواصل واتخاذ القرارات، مما ساهم في إنجاز المشروع بنجاح وفي الوقت المحدد.

3. التعلم و التطوير المستمر

" التعلم والتطوير المستمر هما عنصران حيويان في أي مجال مهني لضمان متابعة أحدث التوجهات والتطورات. في الوقت الحالي، نحن نواجه تحديًا في توفر برامج تدريبية متقدمة ومستمرة للموظفين. لذلك، هناك حاجة ملحة لتعزيز قوانين التدريب والإلزام بتكوين الموظفين بشكل دوري، مع تحفيزهم على المشاركة في هذه البرامج.

للأفراد، يمكن تبني نهج فعال للتطوير المهني من خلال تنفيذ خطة شخصية متكاملة. أولاً، يجب تحديد الأهداف المهنية قصيرة وطويلة الأمد بناءً على التوجهات الحالية في المجال. بعد ذلك، من الضروري متابعة أحدث التطورات عبر قراءة المقالات المتخصصة، وحضور الندوات والمؤتمرات، والمشاركة في الدورات التدريبية عبر الإنترنت.

ثانياً، يُفضل وضع خطة عمل تشمل التسجيل في دورات تدريبية متخصصة، والتواصل مع خبراء في المجال للحصول على استشارات وتوجيهات. من الضروري أيضاً تقييم التقدم المحرز بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعديل الخطط إذا لزم الأمر.

أخيراً، يُعتبر التحفيز الذاتي والمشاركة الفعالة في الأنشطة المهنية أمورًا مهمة. من خلال تحديد مجالات تحسين فردية والعمل على تطوير المهارات اللازمة، يمكن تحقيق تقدم ملموس في المهنة".

4. المرونة و التكيف

❖ التعامل مع التغيرات في بيئة العمل

أتعامل مع التغيرات في بيئة العمل من خلال تطبيق نهج مرن وشامل يعتمد على القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. في سياق العمل الإداري، خاصة في دول العالم الثالث مثل الجزائر، حيث قد تكون

التحديات متعددة وأحياناً غير متوقعة، أتبني عقلية تقبل التغيير كفرصة للتطوير والتحسين بدلاً من كونه عائقاً.

❖ مثال على موقف تأقلمت معه بسرعة مع تغيير مفاجئ

نعم، على سبيل المثال، خلال جائحة COVID-19، فرضت التغيرات المفاجئة تحديات كبيرة على طريقة إدارة العمليات الإدارية والتعليمية. تم تحويل معظم الأنشطة إلى النمط الرقمي، وكان من الضروري التكيف مع هذه البيئة الجديدة بسرعة. قمت بتعلم استخدام منصات التعليم الإلكتروني والتواصل الرقمي بسرعة، ووجهت زملائي نحو الاستفادة من هذه الأدوات لضمان استمرارية العمل وتقديم الخدمات بشكل فعال.

❖ الاستراتيجيات للتكيف مع التحديات الجديدة؟

تستند استراتيجيتي للتكيف مع التحديات الجديدة إلى ثلاث ركائز أساسية:

1. **التعلم المستمر**: أحرص على متابعة التطورات الجديدة في مجال الإدارة والتكنولوجيا، وأشارك بانتظام في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعزز من مهاراتي وكفاءاتي.
2. **التواصل الفعال**: أؤمن بأن التواصل المفتوح مع الفريق والزملاء يساهم في تحديد وتجاوز العقبات بسرعة. أستخدم أدوات التواصل الحديثة لضمان تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بشكل متكامل.
3. **التحليل واتخاذ القرار السريع**: في مواجهة التحديات الجديدة، أحرص على إجراء تحليل سريع للوضع لاتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، بما يضمن التعامل مع التغيرات بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.

5- إدارة الوقت و الأولويات :

❖ ادارة الوقت وتحديد الاولويات في العمل؟

في إدارة وقتي وتحديد أولوياتي في العمل، أتبني منهجية منظمة تعتمد على تحديد المهام ذات الأولوية العالية والتركيز عليها لتحقيق الأهداف الرئيسية. أبدأ يومي بتحديد المهام الأكثر أهمية واستعجالاً، وأرتبها بناءً على تأثيرها على سير العمل والمشاريع قيد التنفيذ. أدرك أن العمل في بيئة مثل الجزائر، حيث الموارد قد تكون محدودة والتحديات متعددة، يتطلب تركيزاً كبيراً على إدارة الوقت لضمان كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة

❖ الأدوات أو التقنيات للمساعدة في إدارة المهام والمشاريع؟

نعم، أستفيد بشكل كبير من الأدوات المتاحة على الهاتف المحمول لإدارة الوقت والمهام بشكل فعال. الهواتف المحمولة منتشرة على نطاق واسع في دول العالم الثالث مثل الجزائر، وهي توفر مجموعة من التطبيقات التي تساعد في تنظيم العمل اليومي. على سبيل المثال، أستخدم تطبيق **Google Calendar** لتحديد المواعيد وتنظيم جدول أعمالي، حيث يمكنني بسهولة إضافة الأحداث والمواعيد الهامة والحصول على تذكيرات بها. و أعتد أيضاً على وظيفة التذكيرات الصوتية في الهاتف المحمول لتتبيهن بالمواعيد النهائية أو المهام العاجلة. هذه الأداة البسيطة لكنها فعالة، تمكنني من البقاء على اطلاع دائم بما يجب إنجازه في الوقت المناسب.

وأخيراً، البريد الإلكتروني يلعب دوراً حيوياً في إدارة المشاريع والتواصل مع الزملاء. أستخدمه لتنظيم الرسائل الواردة، تحديد المواعيد النهائية، ومتابعة التحديثات المتعلقة بالمشاريع الجارية. البريد الإلكتروني يساعدني في ضمان تواصل فعال وتنسيق جيد بين أعضاء الفريق، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

6- الإبداع والابتكار:

❖ أمثلة على كيفية تطبيقك الأفكار الإبداعية و حلول مبتكرة في العمل

نعم، في بيئة العمل بدائرة الجامعة في الجزائر، حيث قد تكون الموارد والتقنيات محدودة، قمت بتطبيق أفكار إبداعية لتحسين كفاءة العمل وتعزيز الإنتاجية. على سبيل المثال، واجهنا تحدياً في إدارة الوثائق الورقية الكثيرة التي كانت تستنزف الوقت والجهد. بدلاً من الاعتماد الكامل على النظم التقليدية، قمت بإنشاء نظام رقمي بسيط باستخدام موارد متاحة مثل جداول البيانات الإلكترونية وبرامج تخزين الملفات المجانية عبر الإنترنت. هذا الحل المبتكر ساهم في تسهيل الوصول إلى الوثائق، تقليل الوقت المستغرق في البحث عنها، وتحسين التعاون بين الزملاء.

❖ تشجيع البيئة الإدارية الابتكار

لتشجيع الابتكار في بيئة إدارية محدودة الموارد مثل تلك الموجودة في الجزائر، أؤمن بضرورة خلق ثقافة تشجع على التفكير الإبداعي والمبادرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحات للتواصل المفتوح بين الموظفين حيث يمكنهم تبادل الأفكار والمقترحات بحرية. كما أحرص على تشجيع التجربة والخطأ، مما يتيح للموظفين محاولة تطبيق أفكار جديدة دون خوف من الفشل. بالإضافة إلى ذلك، أعتبر التدريب المستمر وتطوير المهارات من العناصر الأساسية لتعزيز الابتكار، حيث تساعد الدورات وورش العمل على توسيع آفاق الموظفين وتحفيزهم على تقديم حلول غير تقليدية للتحديات اليومية.

7- التفاعل مع التكنولوجيا الحديثة

❖ التفاعل مع التقنيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

في ظل التحديات التي تواجهها الدائرة ، حيث قد تكون موارد التكنولوجيا متاحة بشكل محدود، أحرص على متابعة التطورات في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بشكل مستمر. أبدأ بالتعرف على التطبيقات الأساسية لهذه التقنيات وأثرها المحتمل على تحسين الأداء الإداري. أشارك في ورش العمل والندوات التي تعقد عبر الإنترنت أو في المجتمع المحلي لزيادة فهمي لكيفية تطبيق هذه التقنيات بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، أحرص على قراءة الأبحاث والمقالات المتخصصة للحصول على معلومات محدثة حول أحدث التطورات في هذا المجال.

8-التقييم الذاتي والتغذية الراجعة :

❖ المجالات التي تشعر أنك بحاجة إلى تطويرها أكثر لتتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة؟

أحد المجالات التي أحتاج إلى تطويرها لتتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة هو إدارة المشاريع باستخدام تقنيات جديدة. في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، أصبحت أدوات إدارة المشاريع الحديثة مثل البرمجيات الخاصة بالتحليل البياني والتخطيط التنبؤي ضرورية لضمان فعالية العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة. تعزز هذه الأدوات من القدرة على تتبع تقدم المشاريع، تحديد المشكلات المحتملة مسبقاً، وتوفير حلول استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة. لذا، سأركز على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأدوات، بما في ذلك التعلم المستمر من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في إدارة المشاريع الحديثة.

بالإضافة إلى ذلك، أرى الحاجة لتطوير مهاراتي في القيادة التحولية التي تتطلب القدرة على إدارة التغيير وتحفيز الفرق على التكيف مع التحديات الجديدة. يشمل ذلك تعلم استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز روح التعاون والابتكار في بيئة العمل. سيتطلب ذلك فهماً عميقاً للتقنيات والأساليب الحديثة في إدارة التغيير وتطبيقها بفعالية في العمل اليومي.

❖ اقتراحات لتحسين بيئة العمل وتسهيل التأقلم مع الإدارة الحديثة؟

لتحسين بيئة العمل وتسهيل التأقلم مع الإدارة الحديثة، أقدم الاقتراحات التالية:

1. توفير برامج تدريبية مستمرة : يجب توفير برامج تدريبية محدثة تهدف إلى تعزيز المهارات الإدارية والتقنية للموظفين. يمكن أن تشمل هذه البرامج تدريبات على استخدام أدوات إدارة المشاريع، تقنيات

القيادة الحديثة، وأساليب التحليل البياني. يوفر التدريب المستمر للموظفين الأدوات والمعرفة اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل.

2. **تشجيع الابتكار والتواصل المفتوح** : خلق بيئة تشجع على الابتكار من خلال توفير منصات لتبادل الأفكار والتواصل بين الموظفين. يمكن تنظيم اجتماعات دورية لتبادل الأفكار ومناقشة أحدث الاتجاهات في الإدارة، مما يعزز من ثقافة العمل الجماعي ويحفز الموظفين على تقديم مقترحات جديدة لتحسين العمليات.

3. **تبني التكنولوجيا الحديثة** : من الضروري تبني أحدث تقنيات الإدارة مثل أنظمة التحليل البياني وأدوات التعاون الرقمي. يمكن أن يساعد ذلك في تحسين كفاءة العمل وتسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بفعالية.

9- دور الموظفين المحليين في محاولة إنجاح المشاريع التنموية

الموظفون المحليون يلعبون دورًا محوريًا في محاولة إنجاح المشاريع التنموية في دائرة جامعة، فهم الرابط الأساسي بين الإدارة والمجتمع المحلي. دورهم يتجاوز مجرد تنفيذ المهام الروتينية ليشمل أيضًا تقديم حلول مبتكرة للتحديات القائمة. بالرغم من القيود التي تواجههم، مثل نقص الموارد والتدريب، إلا أن هناك محاولات مستمرة لتطوير قدراتهم من خلال برامج تدريبية وتوعوية تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في الإدارة الحديثة. ومع ذلك، نحتاج إلى المزيد من الدعم المؤسسي لتزويدهم بالأدوات اللازمة للتغلب على البيروقراطية وتحقيق التنمية المستدامة. كما أن مشاركة الموظفين في وضع خطط تنفيذ المشاريع يساهم في تعزيز إحساسهم بالمسؤولية ويدفعهم للعمل بجدية أكبر لتحقيق الأهداف المشتركة.

10- إدارة الموارد المائية: (الملحق رقم 02)

نظراً لمشكلة نقص المياه في دائرة جامعة، يتعاون الموظفون المحليون بشكل وثيق مع الجهات المختصة لضمان توزيع عادل وفعال للمياه بين جميع السكان. نركز جهودنا على صيانة وتحسين شبكات المياه الحالية، وكذلك العمل على تطوير مشاريع جديدة لتوسيع نطاق التوزيع. نحرص أيضاً على مراقبة جودة المياه التي يتم ضخها إلى المنازل، ونتخذ إجراءات فورية للتعامل مع أي مشكلات تتعلق بالتلوث أو اختلاط المياه بالمواد غير الصحية. بالإضافة إلى ذلك، نعمل على توعية السكان بأهمية الترشيد في استخدام المياه وتقديم الدعم اللازم لهم للتغلب على الأعباء المالية المرتبطة بشراء المياه من الصهاريج. نسعى جاهدين لتحسين هذه الأوضاع من خلال تعزيز التعاون مع المستثمرين المحليين وتطوير حلول مستدامة تضمن توفير المياه بشكل دائم وكاف لجميع المواطنين.

11- التحديات الجغرافية والإدارية: (الملحق رقم 03)

البعد الجغرافي لبلدية جامعة عن مقر الولاية يشكل تحدياً كبيراً يؤثر بشكل مباشر على فعالية الموظفين المحليين في تقديم الخدمات. بسبب هذا البعد، غالباً ما تتأخر القرارات الإدارية والإجراءات التنفيذية، مما يزيد من صعوبة التواصل السريع والمباشر مع السلطات الولائية والمركزية. ومع ذلك، يسعى الموظفون المحليون للتغلب على هذا التحدي من خلال تعزيز التنسيق المستمر مع المسؤولين على مستوى الولاية عن طريق استخدام وسائل الاتصال المتاحة كالهاتف والبريد الإلكتروني. كما يتم تنظيم زيارات دورية من قبل الموظفين إلى مقر الولاية لمتابعة المعاملات الضرورية. بالإضافة إلى ذلك، نعمل على تحسين البنية التحتية المحلية، مثل الطرق ووسائل النقل، لتسهيل حركة الموظفين والسكان، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة على الرغم من البعد الجغرافي.

المطلب الثالث : تحليل نتائج المقابلة

1-تحليل الجواب الأول

❖ **تقييم مستوى الكفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة:** يعكس تقييم مستوى الكفاءة على أنه "جيد" قدرة الموظف على استخدام التكنولوجيا المتاحة بفعالية، إلا أن هذا التقييم يكشف أيضاً عن وجود بعض الفجوات التي يمكن تحسينها. تتطلب الإدارة الحديثة من الموظفين إتقان التطبيقات الأساسية مثل إدارة المشاريع وتحليل البيانات، ومع ذلك، لا يعد ذلك كافياً لمواكبة التطورات السريعة في عالم التكنولوجيا. لتحسين الأداء، من الضروري التوسع في استخدام أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروتينية، إذ تساهم هذه الأدوات بشكل كبير في زيادة الكفاءة وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإتمام المهام المختلفة.

❖ **مدى الاستفادة من الدورات التدريبية وورش العمل:** يعكس حضور الموظف لدورات تدريبية متنوعة التزامه بالتطوير المهني، وهو مؤشر إيجابي على الرغبة في النمو. ومع ذلك، يجب أن يتجاوز تأثير هذه الدورات حدود التحصيل العلمي إلى التطبيق الفعلي في بيئة العمل. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الدورات تتعلق بتحليل البيانات، ينبغي تطبيق هذا التحليل في اتخاذ القرارات اليومية. كما أن الدورات المستقبلية يجب أن تركز على مجالات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، التي أصبحت أدوات رئيسية في العديد من المؤسسات الحديثة.

❖ **مجالات التحسين والتطوير المستقبلي:** تعكس الحاجة لتعلم البرمجة، لا سيما لغة Python، وعي الموظف بأهمية هذه المهارات للمستقبل. فقد أصبحت Python لغة البرمجة الأساسية في مجالات مثل تحليل البيانات، والتعلم الآلي، وأتمتة العمليات. لذلك، يعد الاستثمار في تعلم هذه اللغة خطوة

ضرورية لتعزيز الأداء الفردي ولرفع القدرة التنافسية للمؤسسة. كذلك، يعد تحسين المعرفة بتقنيات الحوسبة السحابية أمرًا حيويًا في ظل التوجه نحو العمل عن بُعد وإدارة المشاريع بطريقة مرنة ومتعددة الأماكن.

❖ **تحليل الفجوات والفرص التحسينية:** بالرغم من وجود قاعدة جيدة من المهارات التقنية لدى الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات التي يجب معالجتها. إن عدم التوسع في استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجة قد يعيق تحسين العمليات وتقديم حلول مبتكرة. وللتغلب على ذلك، من الضروري وضع خطة تدريب متخصصة في هذه المجالات، إلى جانب خلق بيئة تحفز على تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال مشاريع عملية. ويمكن أيضًا تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لتبادل الخبرات وتحقيق أفضل الممارسات.

2- تحليل الجواب الثاني

❖ **أهمية التواصل والتعاون:** الإجابة تؤكد على أن التواصل والتعاون أساسيان لتحقيق الصالح العام داخل الإدارة. يتم استخدام عدة وسائل وأدوات للتواصل، مثل البريد الإلكتروني وتطبيق WhatsApp، مما يعزز من التنسيق والتعاون بين الزملاء. التنوع في الأدوات يساهم في تحسين الفعالية والمرونة في تبادل المعلومات.

❖ **استخدام الأدوات الرقمية:** يتم الاعتماد على أدوات إدارة المشاريع لتسهيل التعاون بين الفريق ومتابعة المهام والتقدم بشكل منظم. هذه الأدوات تساعد في تنظيم العمل وتنسيق الجهود بين الفرق المختلفة، مما يعزز من كفاءة الإدارة وتحقيق الأهداف.

❖ **المثال العملي:** تم تقديم مثال عملي حول استخدام WhatsApp لتنسيق جداول الأعمال وحل مشكلة في أحد المشاريع. عبر هذه المجموعة، تمكن الفريق من تبادل الرسائل والملفات بسرعة، وتحديث الجداول الزمنية، مما ساعد في تنظيم المهام بفعالية.

❖ **فوائد استخدام WhatsApp:** يوفر التطبيق وسيلة سريعة لتبادل الأفكار والملاحظات في الوقت الفعلي، مما يعزز من سرعة حل المشكلات واتخاذ القرارات. كما يضمن أن جميع أعضاء الفريق على اطلاع دائم بالتغييرات، مما يقلل من احتمالية الأخطاء والتباين في المعلومات.

❖ **التأثير النهائي:** استخدام WhatsApp ساهم في تسريع عملية التواصل واتخاذ القرارات، مما أدى إلى إنجاز المشروع بنجاح وفي الوقت المحدد. الإجابة تسلط الضوء على فعالية استخدام الأدوات الرقمية في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المحددة.

3- تحليل الجواب الثالث :

❖ أهمية التعلم والتطوير المستمر:

- **التعلم المستمر كعنصر حيوي:** الإجابة تبدأ بتوضيح أهمية التعلم والتطوير المستمر في أي مجال مهني، مما يعكس وعياً بأهمية متابعة أحدث التوجهات والتقنيات. يشير النص إلى التحديات الحالية في توافر برامج تدريبية متقدمة ويبرز الحاجة إلى تحسين القوانين والإلزام بتكوين الموظفين بشكل دوري، مما يعكس الوعي بالتحديات الهيكلية في نظام التدريب.

❖ التخطيط الشخصي للتطوير المهني:

- **تحديد الأهداف المهنية:** تشدد الإجابة على أهمية وضع أهداف مهنية واضحة قصيرة وطويلة الأمد. تحديد الأهداف يساهم في توجيه الجهود بشكل منظم وفعال. توجيه الأفراد نحو القراءة والتعلم المستمر من مصادر متخصصة يعزز من معرفة الفرد بالاتجاهات الحالية في مجاله.

❖ استراتيجيات متابعة التطورات:

- **المشاركة في الأنشطة المهنية:** تشير الإجابة إلى أهمية متابعة التطورات من خلال القراءة وحضور الندوات والمؤتمرات. تشجيع الأفراد على المشاركة في دورات تدريبية عبر الإنترنت يعكس قدرة هذه الأنشطة على تحسين المهارات والمعرفة بطريقة مرنة وملائمة.

❖ تنفيذ خطة التطوير:

- **التسجيل في الدورات واستشارة الخبراء:** تقديم تفاصيل حول كيفية تنفيذ خطة التطوير، مثل التسجيل في الدورات التدريبية المتخصصة والتواصل مع الخبراء للحصول على توجيه، يساعد الأفراد على اتخاذ خطوات ملموسة نحو تحسين مهاراتهم. هذه الاستراتيجيات تعزز من التقدم الشخصي والمهني.

❖ التقييم والتحفيز الذاتي:

- **تقييم التقدم والتحفيز:** توضح الإجابة أهمية تقييم التقدم بانتظام ومراجعة الأهداف للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة. التحفيز الذاتي والمشاركة الفعالة في الأنشطة المهنية تعزز من قدرة الفرد على تحقيق التطوير المهني المستمر، مما يساهم في تحقيق تقدم ملحوظ في المجال المهني.

في المجمل، تعكس الإجابة وعياً بالتحديات الحالية في التدريب وتوفر خطوات عملية للتطوير المهني، مما يساهم في تحسين الأداء الشخصي والمساهمة في تعزيز المهارات والمعرفة في المجال المعني.

4-تحليل الجواب الرابع

هذا الجواب يقدم إطاراً منطقيًا لكيفية تعامل الموظف مع التغيرات في بيئة العمل، مع التركيز على بيئة العمل في الجزائر كدولة من دول العالم الثالث. يوضح رئيس الدائرة فهمه العميق لأهمية التكيف في بيئة عمل قد تكون غير مستقرة ومليئة بالتحديات. يعكس هذا النهج عقلية إيجابية حيث يُنظر إلى التغيير كفرصة للنمو والتحسين بدلاً من كونه عقبة. هذا يشير إلى قدرة الموظف على التعامل مع عدم اليقين بمرونة وانفتاح على التغيير، مما يعزز من كفاءته في إدارة التحديات اليومية.

و يعرض المتحدث مثالاً عملياً من واقع عمله، وهو التعامل مع التغيرات التي فرضتها جائحة COVID-19. هذا المثال يعزز مصداقية الجواب لأنه يظهر كيف تم تطبيق المرونة بشكل فعلي وناجح في مواجهة تحديات غير مسبوقة. من خلال تعلم استخدام تقنيات جديدة بسرعة وتوجيه الآخرين، يظهر المتحدث قدرة على التأقلم السريع والعمل الجماعي، وهما من المهارات الأساسية في بيئات العمل الديناميكية.

تظهر استراتيجيات التكيف التي يعتمد عليها رئيس الدائرة، والتي تجمع بين التعلم المستمر، التواصل الفعال، والتحليل السريع لاتخاذ القرارات. هذا التحليل يُظهر أن التكيف ليس مجرد رد فعل مؤقت على التغيير، بل هو عملية مستمرة تتطلب استعدادًا طويل الأمد. التواصل الفعال يعزز من التنسيق بين الفريق، والتعلم المستمر يضمن تحديث المهارات والكفاءات، في حين أن القدرة على التحليل السريع تعزز من اتخاذ قرارات مدروسة. هذه الاستراتيجيات تظهر فهماً شاملاً للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة، خاصة في سياق الدول النامية حيث الموارد قد تكون محدودة.

5-تحليل الجواب الخامس

تُظهر الإجابة أن إدارة الوقت وتحديد الأولويات يتم عبر منهجية منظمة تعتمد على التمييز بين المهام الأكثر أهمية والأكثر إلحاحًا، مما يعكس فهماً عميقاً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في بيئة عمل قد تكون مواردها محدودة مثل الجزائر. التركيز على ترتيب المهام حسب تأثيرها على سير العمل يعكس قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما يعزز من كفاءة الأداء ويسهم في تحقيق النتائج المرجوة.

و تم التركيز ايضا على الأدوات التقنية المتاحة في الهواتف المحمولة لإدارة المهام والمشاريع، مما يعكس توظيفاً فعالاً للتكنولوجيا المتاحة في دول العالم الثالث. استخدام تطبيقات مثل Google

Calendar والتذكيرات الصوتية يوضح كيف يمكن لأدوات بسيطة ولكن فعالة أن تساعد في تنظيم الوقت والمهام بفعالية، بينما يلعب البريد الإلكتروني دورًا محوريًا في ضمان التواصل الفعال وتنسيق المشاريع. هذا النهج يظهر قدرة الموظف على الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الجماعية، مما يعكس وعياً متقدماً بكيفية إدارة الموارد المحدودة بفعالية.

6-تحليل الجواب السادس

تعرض الإجابة مثالاً عملياً على كيفية تطبيق الأفكار الإبداعية في بيئة عمل محدودة الموارد، مما يعكس قدرة الموظف على التعامل بفعالية مع التحديات. تطبيق نظام رقمي بسيط لإدارة الوثائق في دائرة الجامعة يبرز كيف يمكن استخدام الموارد المتاحة لتحسين الكفاءة. هذا الحل لم يكن فقط مبتكراً، بل أيضاً عملياً ومناسباً للموارد المتوفرة، مما يعزز من قدرة الموظف على تقديم حلول مبدعة حتى في ظل القيود المفروضة.

و تم تناول كيفية تشجيع الابتكار من خلال خلق بيئة عمل داعمة للفكر الإبداعي. التركيز على أهمية التواصل المفتوح، التجربة والخطأ، والتدريب المستمر يعكس فهماً عميقاً لكيفية تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي. هذه العوامل تساعد على بناء ثقافة تدعم المبادرة وتشجع على تقديم حلول جديدة، مما يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات بطرق غير تقليدية. هذا التحليل يُظهر كيف يمكن تحسين بيئة العمل وتعزيز الابتكار حتى في سياق الموارد المحدودة.

7-تحليل الجواب السابع

الإجابة تعكس نهجاً منظماً ومتطوراً في التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. حتى مع التحديات التي تواجه دائرة الجامعة بسبب محدودية الموارد، يظهر المتحدث التزاماً قوياً بمواكبة التطورات التكنولوجية. من خلال التعلم المستمر والمشاركة في ورش العمل والندوات، يظهر المتحدث استعداداً للتفاعل مع هذه التقنيات بفعالية، وهو أمر حاسم في بيئة قد تفتقر إلى الموارد التقنية الكبيرة. كما تعكس هذه الفقرة الوعي بأهمية الاطلاع المستمر على الأبحاث والمقالات المتخصصة لتحديث المعرفة وتطبيق أحدث التقنيات بشكل يساهم في تحسين الأداء الإداري.

و التحليل يعكس أيضاً التزاماً شخصياً بزيادة الفهم والتطبيق الفعال للتقنيات الحديثة. التفاعل مع التقنيات من خلال ورش العمل والأبحاث يشير إلى مبادرة ومهنية في التعامل مع التحديات التقنية. هذا النهج يعزز القدرة على استخدام التقنيات بطرق تتناسب مع الموارد المتاحة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل متوازن وعملي. التفاعل المستمر مع التقنيات يعكس قدرة الموظف على التكيف والابتكار حتى في ظل بيئة عمل ذات موارد محدودة، مما يدعم تحسين الكفاءة العامة والإدارة الفعالة.

8-تحليل الجواب الثامن

أشار رئيس دائرة جامعة إلى أن تطوير مهارات إدارة المشاريع باستخدام تقنيات جديدة يُعد من المجالات الأساسية التي تحتاج إلى تعزيز. في ظل التطور التكنولوجي السريع، أصبحت أدوات إدارة المشاريع الحديثة مثل البرمجيات الخاصة بالتحليل البياني والتخطيط التنبؤي ضرورة لضمان فعالية العمليات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. يمكن أن تحسن هذه الأدوات من القدرة على تتبع تقدم المشاريع، التعرف على المشكلات المحتملة مسبقاً، وتوفير حلول استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة. ولذلك، يركز رئيس الدائرة على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدام هذه الأدوات من خلال التعلم المستمر، وذلك بحضور الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في إدارة المشاريع الحديثة.

كما أكد رئيس الدائرة على أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية، التي تشمل القدرة على إدارة التغيير وتحفيز الفرق للتأقلم مع التحديات الجديدة، بما في ذلك استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز التعاون والابتكار في بيئة العمل.

أما بالنسبة للاقتراحات لتحسين بيئة العمل وتسهيل التأقلم مع الإدارة الحديثة، فقد ركزت التوصيات على أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة تركز على المهارات الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى تعزيز بيئة عمل تشجع الابتكار والتواصل المفتوح بين الموظفين. يعتبر هذان الجانبان أساساً لخلق بيئة عمل مرنة وقادرة على التأقلم مع التغيرات المستمرة في المجال الإداري الحديث.

9-تحليل الجواب التاسع

الجواب يشير إلى أن الموظفين المحليين يلعبون دوراً أساسياً في نجاح المشاريع التنموية في دائرة جامعة، ولكنهم يواجهون تحديات كبيرة تتعلق بنقص الموارد والدعم المؤسسي. على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير قدراتهم، إلا أن نجاح هذه المشاريع يتطلب بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب المستمر والتخطيط المشترك والدعم المؤسسي الفعال. بدون هذه العوامل، قد تظل الجهود المبذولة غير كافية لتحقيق التغيير المنشود.

10-تحليل الجواب العاشر

يظهر الجواب المقدم أن إدارة الموارد المائية في بلدية جامعة تعتبر من أولويات العمل المحلي، خاصة في ظل الظروف الصعبة التي يواجهها السكان نتيجة نقص المياه. يشير الجواب إلى أن الموظفين المحليين يتعاملون مع هذه التحديات من خلال التعاون مع الجهات المختصة، مما يعكس مستوى عالياً من

الوعي والمسؤولية تجاه توفير الخدمات الأساسية. كما أن التركيز على صيانة وتحسين شبكات المياه يعكس التزاماً مستمراً بتحسين البنية التحتية، وهو أمر حيوي لضمان توزيع المياه بشكل عادل وفعال.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر الجواب أن الموظفين ليسوا فقط متفاعلين مع المشكلات عند حدوثها، بل يسعون أيضاً إلى الوقاية منها من خلال مراقبة جودة المياه وإطلاق حملات توعية بين السكان. هذا النهج الاستباقي يدل على فهم عميق للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويبرز أهمية العمل التعاوني بين الموظفين المحليين والمستثمرين والجهات الحكومية لتحقيق حلول مستدامة. هذه الجهود المتكاملة تهدف إلى تخفيف الأعباء عن السكان وضمان توفير المياه بشكل دائم، ما يعزز من استقرار الحياة اليومية في بلدية جامعة.

11- تحليل الجواب الحادي عشر

يظهر الجواب أن البعد الجغرافي بين بلدية جامعة ومقر الولاية يشكل عائقاً كبيراً أمام فعالية تقديم الخدمات، حيث يؤدي إلى تأخير القرارات والإجراءات الإدارية. ومع ذلك، يُظهر الموظفون المحليون قدرة على التأقلم مع هذا التحدي من خلال تعزيز التنسيق المستمر مع السلطات الولائية عبر وسائل الاتصال المختلفة. كما يعكس الجواب جهودهم في تحسين البنية التحتية المحلية لتسهيل حركة الموظفين والسكان، مما يدل على التزامهم بتحسين جودة الخدمات رغم الظروف الجغرافية الصعبة. هذا التوجه يعكس تقانيهم في تقديم أفضل الخدمات الممكنة في ظل القيود الموجودة.

خلاصة الفصل الثالث

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن دائرة جامعة تمثل نموذجاً مهماً لفهم تأثير التنظيم الإداري المحلي في الجزائر على فعالية الأداء المؤسسي والتنمية المحلية. من خلال استعراض تاريخ نشأتها وموقعها الجغرافي، يتضح دور الدائرة كجزء من الهيكل الإداري الأوسع في الجزائر، حيث تتكامل مع البلديات الأخرى لتحقيق الأهداف التنموية والخدمية للمجتمع المحلي. كما أن التركيز على الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة يبرز أهمية تنظيم العمل الإداري الداخلي ودوره في تعزيز كفاءة الخدمات المقدمة وتحقيق الشفافية في التعامل مع المواطنين.

ومن خلال المقابلة مع رئيس الدائرة وتحليل نتائجه، يتبين كيف يتكيف الموظفون مع التحديات المعاصرة ويعملون على تطوير مهاراتهم التقنية والتواصلية لمواكبة متطلبات الإدارة الحديثة. تعكس هذه الجهود رغبة حقيقية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، رغم التحديات المرتبطة بالنقص في الموارد والبُعد الجغرافي عن مركز الولاية. ومن هنا، يبقى التطوير المستمر للمهارات والتبني الفعال للتكنولوجيا من العوامل الأساسية التي يمكن أن تُسهم في تجاوز العقبات وتحقيق أهداف الإدارة الحديثة في سياق محلي.

وبذلك، يُظهر الفصل أن عملية التأقلم الوظيفي مع متطلبات الإدارة الحديثة ليست مجرد استجابة للتغيرات الخارجية، بل هي نهج مستمر يتطلب تفاعلاً ديناميكياً بين الموظفين والإدارة. إن التحديات التي تواجهها دائرة الجامعة، مثل نقص الموارد، والبُعد الجغرافي، والصعوبات في توفير الخدمات الأساسية، تعكس ضرورة وضع استراتيجيات فعّالة للإدارة المحلية، تراعي الخصوصيات الثقافية والجغرافية والاجتماعية للمجتمع المحلي. كما أن الاعتماد على التكنولوجيا وتطوير المهارات يُعد خطوة جوهرية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة رضا المواطنين.

بالنظر إلى ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن تحقيق التأقلم الوظيفي الفعّال يتطلب من جهة وجود إرادة حقيقية لدى الإدارة والموظفين لبنى مفاهيم وممارسات الإدارة الحديثة، ومن جهة أخرى توفير بيئة مناسبة تدعم الابتكار والتطوير المستمر. ولهذا، يُعدُّ تعزيز التدريب والتطوير المهني، وتحسين آليات الاتصال الداخلي، وتحديث البنية التحتية والتقنية، من الخطوات الحيوية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز أداء الموظفين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديث، بما يحقق في النهاية الأهداف التنموية المنشودة للدائرة والمجتمع ككل.



بعد استعراض مختلف جوانب موضوع "تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة" في هذه المذكرة، يمكننا أن نستخلص مجموعة من النقاط الأساسية التي تعزز فهمنا لهذا المجال الحيوي في الإدارة العامة.

أولاً، أكدت الدراسة أن الإدارة الحديثة ليست مجرد تطور طبيعي للإدارة التقليدية، بل هي تحول جوهري يستند إلى مبادئ جديدة تعتمد على التكنولوجيا والتحول الرقمي. هذا التحول يفرض تحديات جديدة تتطلب من المؤسسات العامة تطوير استراتيجيات فعّالة لمواجهتها.

ثانياً، أظهرت الدراسة أن التأقلم التنظيمي هو عنصر حيوي في تحقيق النجاح في بيئة الإدارة الحديثة. من خلال تعريف التأقلم التنظيمي وتحديد خصائصه وأهميته، تبين أن القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية تلعبان دوراً محورياً في تعزيز هذا التأقلم.

ثالثاً، تناولت الدراسة الأساليب الحديثة لاختيار وتدريب الموظفين، وأكدت أن هذه الأساليب تسهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الموظف والإدارة وتطوير الأداء الوظيفي. كما تناولت الدراسة طبيعة العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة، وأبرزت موقف المشرع الجزائري من هذه العلاقة.

أخيراً، من خلال الجزء التطبيقي الذي تضمن مقابلة مع رئيس دائرة جامعة، تم تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة وتحليل النتائج المستخلصة من المقابلة. هذا الجزء العملي أضاف قيمة كبيرة للدراسة من خلال تقديم نظرة واقعية على كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي في المؤسسات العامة.

أظهرت الدراسة أن الإدارة الحديثة ليست مجرد امتداد للإدارة التقليدية، بل تشكل تحولاً جذرياً في مفاهيم وأساليب الإدارة. تستند الإدارة الحديثة إلى تقنيات مبتكرة ورقمنة العمليات الإدارية، ما يميزها بوضوح عن الإدارة التقليدية التي تعتمد على أساليب أكثر تحفظاً. هذا التحول ليس مجرد تحسين تدريجي، بل يمثل قطيعة مع أساليب قديمة تتطلب من المؤسسات إعادة هيكلة استراتيجياتها لتحقيق الكفاءة المطلوبة في العصر الرقمي.

أكدت الدراسة بشكل قاطع أن التأقلم التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات في ظل الإدارة الحديثة. الموظفون القادرون على التكيف السريع مع التغيرات والتحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الإدارية الحديثة يساهمون بفعالية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا التأقلم يشمل القدرة على التعامل مع التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة، مما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة والابتكار.

أظهرت الدراسة أن العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة تشكل عاملاً جوهرياً في مستوى تأقلم الموظف مع الإدارة الحديثة. موقف المشرع الجزائري، الذي يعتمد على إطار قانوني مرن وشامل، يساهم في

تسهيل عملية التأقلم ويعزز من قدرة الموظف على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للإدارة الحديثة. هذه العلاقة القانونية الواضحة والمحددة تضمن تفاعلاً سلساً بين الطرفين، مما يعزز من جودة الأداء المؤسسي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول أن تحقيق تأقلم فعال للموظفين مع متطلبات الإدارة الحديثة يتطلب تبني نهج شامل يجمع بين التطوير التكنولوجي، القيادة التنظيمية الفعالة، والثقافة التنظيمية الداعمة. كما يجب على المؤسسات العامة أن تستمر في تطوير استراتيجياتها وسياساتها لتلبية متطلبات العصر الحديث وتحقيق الأداء الأمثل.

اختبار صحة الفرضيات :

لاختبار صحة فرضيات هذه الدراسة المتعلقة بتأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة، تم اعتماد منهجية علمية مبنية على تحليل العلاقة بين الأساليب الحديثة في الإدارة وتأقلم الموظفين مع هذه المتطلبات. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام الأساليب الحديثة مثل القيادة الفعالة، التكنولوجيا، والتحول الرقمي، وبين تحسين مستوى تأقلم الموظفين. هذه العلاقة الإيجابية تؤكد أن تبني الأساليب الحديثة في الإدارة يعزز من كفاءة الموظفين ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، مما يدعم الفرضية الأولى.

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة أن ثقافة المؤسسة التنظيمية والإصلاح الإداري المستمر يلعبان دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة الموظفين على التأقلم. تم التوصل إلى أن المؤسسات التي توفر بيئة عمل محفزة للتغيير والتطوير المستمر تساهم في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات الإدارة الحديثة. وقد أكدت التحليلات الإحصائية أن الثقافة التنظيمية الداعمة والإصلاحات الإدارية تسهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الموظف والإدارة، وهو ما يدعم الفرضية الثانية.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة، فقد أظهرت الدراسة أن هناك معوقات متعددة تؤثر على عملية التأقلم التنظيمي، مثل ضعف التدريب ونقص الموارد التقنية والإدارية. وأكدت النتائج أن هذه المعوقات تعوق بشكل واضح قدرة الموظفين على التأقلم مع التغيرات الإدارية الحديثة، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة لتجاوز هذه التحديات. وتبين أن تقديم برامج تدريبية ملائمة وتوفير الموارد التقنية اللازمة هما من الحلول الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى التأقلم التنظيمي.

و توصلت الدراسة إلى أن الأساليب الحديثة في الإدارة، مع وجود ثقافة تنظيمية داعمة وإصلاحات إدارية مستمرة، تلعب دوراً حيوياً في تعزيز تأقلم الموظفين مع المتطلبات الجديدة. ومع ذلك، يجب التغلب على المعوقات المتعلقة بالتدريب والموارد لضمان تحقيق التأقلم الأمثل في المؤسسات العامة.

من هذا المنطلق، يمكن التوصية بعدة نقاط جوهرية لتعزيز التأقلم التنظيمي وتحقيق الإدارة الحديثة في المؤسسات العامة:

- **تطوير البنية التحتية التكنولوجية:** يجب على المؤسسات الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير بنية تحتية رقمية قوية تدعم العمليات الإدارية وتسهل التواصل الداخلي والخارجي.
- **تعزيز القيادة التنظيمية:** القيادة الفعالة هي مفتاح التأقلم الناجح. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وأن يكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- **تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة:** يجب أن تكون هناك برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتحديث معرفتهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال الإدارة.
- **تعزيز الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتعاون والتكيف مع التغيير هي عامل أساسي في تحقيق التأقلم التنظيمي. يجب على المؤسسات تعزيز هذه الثقافة من خلال سياسات وإجراءات تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.
- **تقييم الأداء وتحسينه باستمرار:** يجب أن تكون هناك آليات لتقييم الأداء بشكل دوري وتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
- **إشراك الموظفين في عملية صنع القرار:** إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التأقلم التنظيمي بشكل أكبر.

في الختام، يمكن القول أن تحقيق التأقلم التنظيمي مع متطلبات الإدارة الحديثة هو عملية مستمرة تتطلب التزاماً وجهوداً مستمرة من جميع الأطراف المعنية. من خلال تبني نهج شامل ومتكامل، يمكن للمؤسسات العامة تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل الحديثة.

المراجع

قائمة المراجع :

كتب

1. أحسن بلورنة، "الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري بين النظري والتطبيقي"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
2. أيمن فتحي محمد عفيفي - تقديم الأستاذ الدكتور / محمد رفعت عبد الوهاب، "التعليق على قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية"، دار النهضة العربية، 2018.
3. ثائر أحمد عباري، وخالد محمد أبو شعيرة، "التكيف: مشكلات وحلول"، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015.
4. سليمان الطماوي، "مبادئ علم الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، 1969.
5. سليمان محمد الطماوي، "الوجيز في الإدارة العامة"، دار الفكر العربي، القاهرة.
6. علي السلمي، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
7. عمار بوضياف، "الوظيفة العامة في التشريع الجزائري"، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
8. عبد الغني بسيوني عبد الله، "أصول علم الإدارة العامة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1992.
9. عبد الله طلبة، "الإدارة العامة"، منشورات جامعة حلب، 1996.
10. محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
12. محمد رفعت عبد الوهاب، والدكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا، "أصول الإدارة العامة"، دار المطبوعات الجامعية، 1998.
13. ماجد راغب الحلو، "علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004.

14. محسن العبودي، "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، 1996/1995.
15. مراد بوطبة، "نظام الموظفين في القانون الجزائري"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
16. نواف كنعان، "القانون الإداري: الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة"، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. نعيم إبراهيم الظاهر، "أساليب الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
18. نورة بن وهيبة، "الإدارة الحديثة للتغيير (الإدارة الجزائرية أنموذجا)"، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف.
19. هاني خلف إبراهيم، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.

كتب مترجمة

1. En T. Lorens, James Veber, "Business and society," Datapons, Skopje, 2009.
2. Mashic, B., "Strategic management," "Braca Karic" University, Belgrade, 2001.

المراجع الأجنبية

1. Ali Sedjariali, "État et administration au modernité," Les éditions Quessous.
2. A. Shama, "Management Under Fire: The Transformation of Management in the Soviet Union and Eastern Europe," Academy of Management Executive 10, 1993.
3. C. Genakos, N. Bloom, R. Sadun and R. Martin, "Modern Management: Good for the Environment or Just Hot Air?" (accessed Aug 17, 2024). [Online]. Available: https://cep.lse.ac.uk/_new/publications/abstract.asp?index=3228.
4. Djamel Kharchi, "La fonction publique Algérienne bilan et perspectives," Revue des conseils d'Etat, n° 02, 2002.
5. D. Khrchi, "Les perspectives de la fonction publique Algérienne," Revue I.D.A.R.A, Volume 05, n° 01, 1995.
6. Gareth R. Jones, Jenifer M. George, "Modern management," Global Communications, Skopje, 2008.

7. H. G. Baum, A. C. Joel, and E. A. Mannix, "Management Challenges in a New Time," Academy of Management Journal 45 (October 2002).
8. I. E. Team, "Modern Theory of Management: Definition, Benefits and Types," Aug 2024. [Online]. Available: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/modern-theory-of-management>.
9. James P. Pfiffner, "Traditional Public Administration versus The New Public Management: Accountability versus Efficiency," Aug 2004. [Online]. Available: https://pfiffner.gmu.edu/files/pdfs/Book_Chapters/NewPublicMgt.doc.pdf.
10. K. Lertzman, "The Paradigm of Management, Management Systems, and Resource Stewardship," Aug 2009. [Online]. Available: <https://bioone.org/journals/journal-of-ethnobiology/volume-29/issue-2/0278-0771-29.2.339/The-Paradigm-of-Management-Management-Systems-and-Resource-Stewardship/10.2993/0278-0771-29.2.339.pdf>.
11. N. Uddin and F. Hossain, "Evolution of modern management through Taylorism: An adjustment of Scientific Management comprising behavioral science," Aug 2015. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/282965486_Evolution_of_Modern_Management_through_Taylorism_An_Adjustment_of_Scientific_Management_Comprising_Behavioral_Science.
12. O. Miller and K. Swisher, "Getting to know the 'Mother of Modern Management'," Jul 2018. [Online]. Available: <https://eberly.wvu.edu/news-events/eberly-news/2018/07/10/mary-parker-follett>.
13. R. Khelloufi, "Le médiateur de la république," Revue I.D.A.R.A, Volume 08, n° 01, 1998.
14. S. Kraus, S. Durst, Joao J. Ferreira, P. Veiga, N. Kailer and A. Weinmann, "Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo," Apr 2022. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>.
15. Sabino Cassese, "Le citoyen et l'administration publique," R.I.S.A, Volume 65, n° 3, 1999.
16. "Principles of Modern Management," brainkart, Retrieved 13/4/2022, Edited.
17. W. Laggoune, "Les reformes administratives : un état des problématiques," Revue I.D.A.R.A, Volume 09, n° 01, 1999.

المذكرات

1. سلوى عبد الله الشمري، "مستوى استخدام السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي"، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
2. محمد قذيفة، "القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال"، شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

مجلات

1. سولاف عز الدين الدلوي وآخرون، "دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي"، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية، العدد 1، المجلد 4، حزيران 2020.
2. صبرينة العيفاوي، "شروط تعيين الموظف العام: دراسة مقارنة"، مجلة القانون والعلوم السياسية، المركز الجامعي بالنعامة، المجلد 4، العدد 2، جوان 2018.
3. عبد الناصر صالح، "الموظف العمومي وعلاقته بالدولة"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيض، العدد 1، جوان 2015.
4. فاروق خلف، "الطبيعة القانونية لعلاقة الموظف العام بالإدارة"، مجلة العلوم القانونية والإدارية، جامعة الوادي، العدد 2، جانفي 2011.
5. محمد سعيد أوكيل، "نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر"، مجلة إدارة، المجلد 8، العدد 1، 1998.
6. محمد زايد، "المسؤولية التأديبية للموظف العام"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي بالبيض، العدد 1، ديسمبر 2013.
7. حميد شاوش، "طبيعة العلاقة بين الموظف العام والإدارة"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 42، جوان 2015.

بحوث و محاضرات

1. رشيد بودينة، "أخلاقيات الوظيفة العمومي"، مداخلة في ملتقى حول الوظيفة

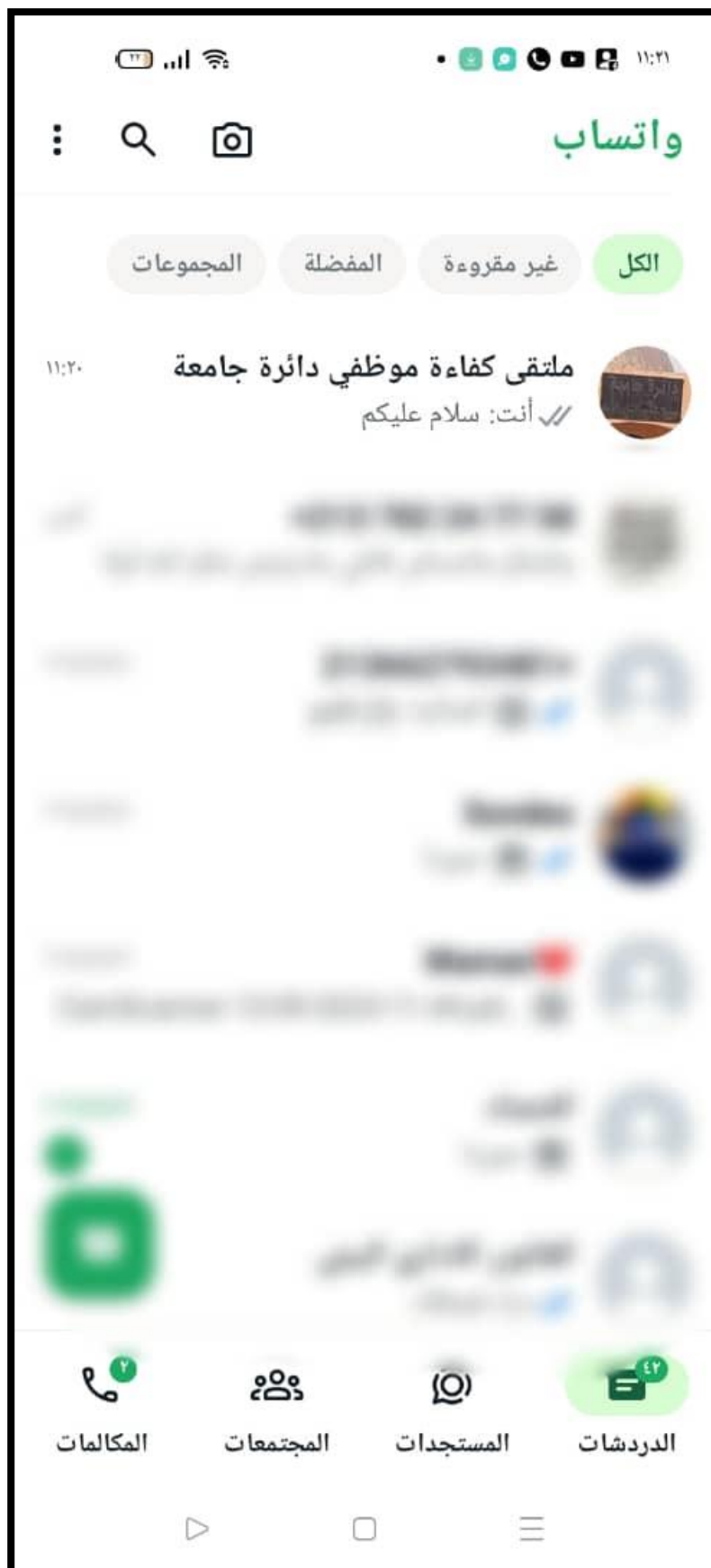
قوانين و تشريعات

1. المرسوم رقم 16-82 المؤرخ في 12/01/1982 المتعلق بإعادة تهيئة هيكل الحكومة، الجريدة الرسمية العدد 3 بتاريخ 19/01/1982.
2. المرسوم رقم 83-641 المؤرخ في 05/11/1983 المتضمن إنشاء لجان وطنية للإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 08/11/1983.

3. المرسوم رقم 84-04 المؤرخ في 12/05/1984 المتضمن إنشاء محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، الجريدة الرسمية رقم 20 بتاريخ 15/05/1984.
4. المواد من 2 إلى 22 من القانون 131.88 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988 المتعلق بتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية العدد 27.
5. الدستور المعدل والمتمم لعام 1989 والمعدل عام 2016.
6. المرسوم التنفيذي رقم 17-319 في 2-11-2017، يحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية العدد 66.

الملاحق

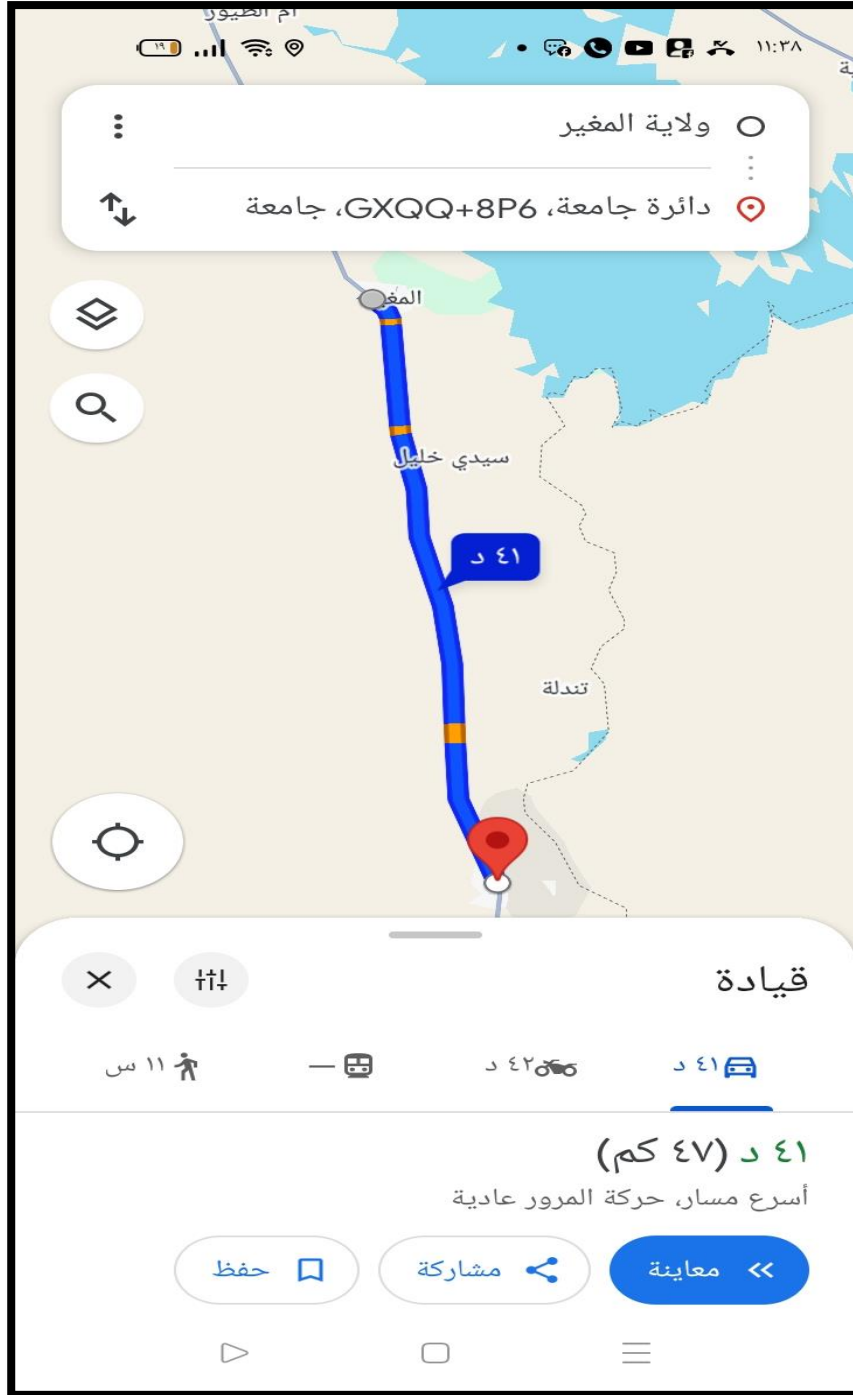
الملحق 01 : يبين مجموعة واتساب موظفي دائرة جامعة



الملحق الملحق رقم 02: صفحة فيسبوك التابعة للجزائرية للمياه - مركز توزيع جامعة
يوضح منشور الصفحة أن هناك بالفعل مشكلات قائمة على خط شبكة المياه في دائرة جامعة.



الملحق رقم 03: يوضح بعد المسافة بين دائرة جامعة و ولاية التابعة لها (ولاية المغير)





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

IV	كلمة شكر
V	إهداء
VI	مقدمة عامة
13	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة
14.....	تمهيد الفصل الأول
15.....	المبحث الأول : مفهوم الإدارة الحديثة
15.....	المطلب الأول : تعريف الإدارة الحديثة
18.....	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الحديثة و أساليبها
22.....	المطلب الثالث : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة
24.....	المطلب الرابع : تحديات الإدارة الحديثة في المؤسسات العامة
26.....	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية للتأقلم التنظيمي
26.....	المطلب الأول: تعريف التأقلم التنظيمي
27.....	المطلب الثاني: خصائص التأقلم التنظيمي
28.....	المطلب الثالث: أهمية التأقلم التنظيمي
29.....	المطلب الرابع: نظريات التأقلم التنظيمي
32.....	المطلب الخامس : مداخل تحقيق التأقلم التنظيمي
32.....	المبحث الثالث: تطبيقات وآليات التأقلم التنظيمي
33.....	المطلب الأول : مراحل التأقلم التنظيمي
35.....	المطلب الثاني: أبعاد التأقلم التنظيمي

37.....	المطلب الثالث: طرق وأساليب التأقلم التنظيمي
38.....	المطلب الرابع : شروط التأقلم التنظيمي:
39.....	خاتمة الفصل الأول.....
40	الفصل الثاني : الإدارة الحديثة وأثرها على الأداء الوظيفي.....
41.....	تمهيد الفصل الثاني
42.....	المبحث الأول: الأساليب الحديثة لاختيار الموظفين وتدريبهم
42.....	المطلب الأول: الأساليب الحديثة لاختيار الموظفين
45.....	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لتدريب الموظفين العموميين
48.....	المبحث الثاني: طبيعة العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة المستخدمة
48....	المطلب الأول: النظريات الفقهية المتعلقة بتكييف العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة
52.....	المطلب الثاني: موقف المشرع الجزائري من العلاقة القانونية بين الموظف العام والإدارة
54.....	المبحث الثالث: واقع الإصلاح الإداري في الجزائر.....
54.....	المطلب الأول: السياسة العامة للإصلاح الإداري
60.....	المطلب الثاني: معوقات الإصلاح الإداري في الجزائر
62.....	المطلب الثالث : مقومات الإصلاح الإداري:
66.....	خاتمة الفصل الثاني
67	الفصل الثالث : الجزء التطبيقي - دراسة حالة بدائرة جامعة -
68	تمهيد الفصل الثالث
69.....	المبحث الأول :تقديم وعرض المؤسسة محل الدراسة
69.....	المطلب الأول : نبذة عن المؤسسة محل الدراسة
76.....	المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج.....
76.....	المطلب الأول : مقابلة مع رئيس دائرة جامعة يوم الأحد 19ماي 2024.....

77.....	المطلب الثاني : عرض نتائج المقابلة
84.....	المطلب الثالث : تحليل نتائج المقابلة
91.....	خلاصة الفصل الثالث
92	خاتمة عامة
92	المراجع
92	الملاحق

ملخص الدراسة

تستكشف هذه الدراسة "تأقلم الموظف مع متطلبات الإدارة الحديثة" في المؤسسات العامة، مع تسليط الضوء على التوازن بين التطورات التكنولوجية والاحتياجات التنظيمية. يتناول الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي، حيث يوضح مفهوم الإدارة الحديثة، دور التكنولوجيا، وتحديات تطبيقها، إلى جانب استعراض مفاهيم وآليات التأقلم التنظيمي.

الفصل الثاني يركز على تأثير الإدارة الحديثة على العلاقة بين الموظف والإدارة، من خلال تحليل الأساليب الحديثة في اختيار الموظفين وتدريبهم، وتقييم العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة في الجزائر، بالإضافة إلى استعراض واقع الإصلاح الإداري.

أما الفصل الثالث فيقدم الجزء التطبيقي من خلال مقابلة مع رئيس دائرة جامعة لتحليل كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والتأقلم التنظيمي. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تبني نهج شامل يشمل التطوير التكنولوجي، القيادة الفعالة، تعزيز الثقافة التنظيمية، التدريب المستمر، وتقييم الأداء الدوري، مؤكدة أن التأقلم مع الإدارة الحديثة يستلزم تعاونًا جماعيًا لتحقيق النجاح في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية : الموظف , الإدارة الحديثة , التأقلم التنظيمي , التحول الرقمي , الإصلاح الإداري , القيادة الفعالة

Résumé

Cette étude explore "l'adaptation des employés aux exigences de la gestion moderne" dans les institutions publiques, en mettant l'accent sur l'équilibre entre les évolutions technologiques et les besoins organisationnels. Le premier chapitre aborde le cadre théorique et conceptuel, expliquant le concept de gestion moderne, le rôle de la technologie et les défis liés à son application, tout en examinant les concepts et les mécanismes de l'adaptation organisationnelle.

Le deuxième chapitre se concentre sur l'impact de la gestion moderne sur la relation entre l'employé et l'administration, à travers l'analyse des méthodes modernes de sélection et de formation des employés, ainsi que l'évaluation de la relation juridique entre l'employé et l'administration en Algérie, avec un aperçu de la réalité de la réforme administrative.

Le troisième chapitre présente la partie pratique, basée sur une entrevue avec le chef de district universitaire, afin d'analyser l'application des concepts de gestion moderne et d'adaptation organisationnelle. L'étude recommande l'adoption d'une approche globale incluant le développement technologique, un leadership efficace, le renforcement de la culture organisationnelle, une formation continue et une évaluation périodique des performances, soulignant que l'adaptation à la gestion moderne nécessite un engagement collectif pour réussir dans l'environnement de travail.

Les mots-clés : employé, gestion moderne, adaptation organisationnelle, transformation numérique, réforme administrative, leadership efficace.

Abstract

This study explores "employee adaptation to the requirements of modern management" in public institutions, emphasizing the balance between technological advancements and organizational needs. The first chapter addresses the theoretical and conceptual framework, explaining the concept of modern management, the role of technology, and the challenges of its implementation, while also reviewing the concepts and mechanisms of organizational adaptation.

The second chapter focuses on the impact of modern management on the relationship between the employee and the administration, analyzing modern methods of employee selection and training, and evaluating the legal relationship between the employee and the administration in Algeria, along with an overview of the realities of administrative reform.

The third chapter presents the practical part, based on an interview with the head of the university district, to analyze the application of modern management concepts and organizational adaptation. The study recommends adopting a comprehensive approach that includes technological development, effective leadership, strengthening organizational culture, continuous training, and regular performance evaluation, emphasizing that adaptation to modern management requires collective commitment to succeed in the workplace environment.

Keywords: employee, modern management, organizational adaptation, digital transformation, administrative reform, effective leadership.