

دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية

بقلم

د / الهادي دوش (*)



ملخص

إن تزايد حدة المنافسة وارتفاع مستوى توقعات الزبائن جعل منها حافزا لتحقيق القدرة على تحقيق الأداء والتميز على مستوى إدارة الأعمال، خاصة في ظل انتشار تكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية والحكومة الالكترونية وكذا انتشار مفهوم الجودة الشاملة، وبذلك نجد أن هناك الكثير من التحديات التي أصبحت على عاتق هذه الإدارة للقيام بثورة ضد الحلول الإدارية التقليدية التي تركز على التطوير والتحسين التدريجي، لذلك نجد أن أكثر من 70% من شركات الأعمال الأمريكية منذ التسعينات من القرن الماضي قد خطت خطوات جادة في هذا الشأن ونجحت نجاحا باهرا، الأمر الذي استدعى ضرورة التفكير في إمكانية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية في الإدارة العامة، خاصة وأن أغلب الدول العربية تعاني من مشكلة البيروقراطية وتعقيدات التنظيم الرسمي، فما جدوى تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة العامة؟ الكلمات المفتاحية: إعادة الهندسة الإدارية، الإدارة العامة، البيروقراطية، التنظيم الرسمي.

تمهيد

تعتبر البيروقراطية من أبرز نظريات التنظيم التي استطاعت أن تؤسس دعائم الفكر الإداري الحديث، الذي كانت له منطلقاته ودلالاته الاجتماعية والسياسية، خاصة مع النموذج العقلاني الرشيد الذي سعى إليه ماكس فيبر من أجل تحقيق الاستقرار والكفاءة الإدارية حتى أصبح يعد كوحدة للتحليل في الدراسات المقارنة، وذلك لقدرته على استيعاب كافة خصائص الإدارة ومن ثم التعبير عن خصائص المجتمع الحديث أو المجتمع الرأسمالي كمرحلة متقدمة وفق التفسير

(*) أستاذ معاضر "ب" بقسم العلوم السياسية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - جامعة الوادي.

المادي للتاريخ، غير أن هذا النموذج على أهميته فقد وجهت له العديد من الانتقادات نتيجة ظهور الكثير من النقائص والسلبيات بفعل التغيرات الاجتماعية والسياسية التي أعقبت هذه المرحلة، ولكون الإدارة العامة تستفيد دائما من إدارة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والإجرائية، فقد ارتأينا في هذه الدراسة أن نستعر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية من إدارة الأعمال وتطبيقه على الإدارة العامة في محاولة لاختبار كفاءة هذا المفهوم فيما يتعلق بالجودة والسرعة في تقديم الخدمة وتقييم الأداء، بالتالي محاربة آفات البيروقراطية كظاهرة سلبية تعرفها أغلب المؤسسات الإدارية العربية والوطنية، وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية المطروحة هنا هي كالتالي: ما مدى قدرة إعادة الهندسة الإدارية على محاربة البيروقراطية وتحقيق الكفاءة والفعالية داخل الإدارة العمومية؟ وسنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال نقطتين أساسيتين:

- مفهوم كل من إعادة الهندسة الإدارية والبيروقراطية وأهم خصائصهما.
- دور إعادة الهندسة الإدارية في تحقيق الكفاءة والفعالية.

أولاً: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية والبيروقراطية وأهم خصائصهما.

سنحاول أن نتطرق هنا إلى جملة المبادئ والخصائص الأساسية التي تميز كلا المفهومين للوصول إلى توضيح العلاقة بينها، وكيف نستفيد من مفهوم إعادة الهندسة الإدارية في محاربة آفات وسلبيات البيروقراطية.

1- مفهوم إعادة الهندسة الإدارية وأهم خصائصها.

لقد ظهر مفهوم إعادة الهندسة الإدارية *reengineering business* منذ بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي" كتابهما الشهير "هندرة المنظمات" والذي أحدث ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة وذلك بما يجمله من دعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التي قام عليها مفهوم الإدارة لمدة زمنية طويلة⁽¹⁾، هذا وقد دأبت الكثير من الدراسات على استعمال مصطلح "الهندرة" بدل إعادة الهندسة الإدارية وذلك لكونه أقرب للاستعمال في اللغة العربية، لأنها مركبة من كلمتي: هندسة وإدارة⁽²⁾، وفي هذا الشأن يعرف "جون باركر" J.Parker إعادة الهندسة الإدارية على أنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة من أجل توفير ما يحتاجه الزبائن والمستفيدين⁽³⁾، كما

عرفها أيضا كل من ما يكل هامر و تشامبي "على أنها البدء من جديد من نقطة الصفر وليس إصلاح للوضع القائم ... بصورة يتم من خلالها التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء"⁽⁴⁾، كما تُعرف "بأنها إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية التي لها قيمة مضافة وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى وفق معايير الجودة العالمية"⁽⁵⁾.

يتضح من خلال هذه التعاريف المقدمة بان أسلوب إعادة الهندسة الإدارية يعني التركيز على إيجاد حلول جذرية لمشاكل تنظيمية من خلال الإبداع والتجديد والابتكار في تلك العمليات الإدارية "نظم العمل" لأجل تحقيق نتائج مهمة على مستوى التكلفة وجودة الخدمة والسرعة في الأداء، بالتالي خدمات أفضل للمستفيدين والعملاء، لذلك فقد أصبحت الحكومات اليوم تتجه نحو الشركات المتخصصة لإنجاز أعمال معينة، وكذا الاستعانة بالقطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات الضرورية أو توفير السلع للمواطنين، هذا إضافة إلى التوجه نحو سياسية تقليص التضخم البيروقراطي وتخفيض الأعباء المالية على الإدارات الحكومية⁽⁶⁾، وهذا راجع لعدة عوامل داخلية وخارجية منها⁽⁷⁾:

- 1- انتشار ظاهرة المنافسة العالمية، الأمر الذي أثار مسألة حماية المؤسسات الحكومية وضرورة تقديم الدعم المالي لها.
 - 2- تدني مستوى إرضاء المستفيدين والعملاء، الأمر الذي يدفع بالمسؤولين إلى إقامة شراكة وتعاون مع المؤسسات الدولية لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات.
 - 3- ازدياد السكان وكثرة مطالبهم، الأمر الذي تتج عنه تزايد المؤسسات وتكسير أسواق الاحتكار.
 - 4- صعوبة إرضاء الزبائن بفعل كثرة الخدمات المعروضة وانتشار الجودة والأسعار المغرية.
 - 5- تطور تقنيات المعلومات بسرعة فائقة واستعمالها لإتقان العمل وكفاءة الأداء.
- أن الإدارة التي تسعى لتطبيق أسلوب الهندسة الإدارية تهدف إلى ما يلي⁽⁸⁾:

- 1- التخلص من الروتين والإجراءات البيروقراطية المعقدة.
- 2- ترضية الزبائن وتحقيق احتياجاتهم .
- 3- اتخاذ القرارات يكون بالمشاركة مع المسؤولين وفي اتجاه ما يراه المنفذون للقرار وليس صانعه.
- 4- تعاقد إدارات القطاع العام مع مؤسسات القطاع الخاص خاصة في تقديم الخدمات،

مادام ذلك يعود بالرضا على المستفيدين.

5- التركيز على مسألة كيف يتم انجاز عمل الحكومة وليس على ما ينبغي أن تقوم به الحكومة. انطلاقا مما سبق يتضح أن أهداف إعادة الهندسة الإدارية تنبج نحو تطبيق أسلوب إداري جديد يقوم على تحرير المنفذين الإداريين من التقيد بالنصوص القانونية والتعليقات الإدارية والاكتفاء فقط بالعمل على تحقيق النتائج المطلوبة في ظل المهام والاختصاصات المنوطة⁽⁹⁾، بالتالي يصبح الموظفون الإداريون قادرين على أن يعملوا ما في وسعهم ويستخدموا أفضل الأساليب الممكنة انطلاقا من المعلومات المتوفرة لديهم للحصول على أفضل النتائج المرجوة. لذا نستطيع القول بان أسلوب إعادة الهندسة الإدارية له من الكفاية الحدية - من الناحية النظرية على الأقل - ما يؤهله للقضاء على الكثير من سلبيات الإدارة الحديثة وتعقيدها التنظيمية، وهذا ما تبرره الدعوة لاستخدام ما يطلق عليه باللغة الانجليزية (3Cs)⁽¹⁰⁾، وتعني ثلاثة أحرف تبدأ ب (C) وهم: الزبائن أو المستفيدين من الخدمة Customer، المنافسة competition، التغيير change، بالتالي فإن مبادئ إعادة الهندسة الإدارية يقوم على ما يلي:

- 1- تحول معيار الأداء والمكافآت من الأنشطة والمهام إلى النتائج والعوائد.
- 2- التركيز على ضرورة تطوير الأساليب والعمليات الإدارية، انطلاقا من خلق مناخ ملائم للموظفين للإبداع والابتكار والمنافسة وتطوير الذات.
- 3- الدمج الوظيفي، وذلك بالنظر لما يحققه من أفضليات: كتحفيض الكلفة، سرعة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، تنسيق الجهود وتقليص الزمن للقيام بالعمليات.
- 4- التوجه نحو تعليم الموظفين بدل تدريبهم، لأن متطلبات العمل تحتاج تقدير الموظف لتحديد الأسلوب الأمثل المناسب للعمل.
- 5- توفير قاعدة كبيرة من البيانات والمعلومات لدى الإداريين والموظفين ومتخذي القرارات، فالقرار ليس حكرا على المسؤولين والمدراء، إنما ينبغي أن يشارك فيه الموظف باعتباره المسؤول الأول والمباشر على تنفيذه وتحقيق نتائجه، ويكون دور المدير في هذه الحالة المنسق، المشرف والموجه.

- 6- تقليل مستوى الرقابة الإدارية واقتصارها فقط على الضوابط التنظيمية العامة.
- 7- يتجه أسلوب إعادة الهندسة نحو خدمة المستفيدين وترضية الزبائن وتحقيق احتياجات المجتمع (السوق)، حتى لو استدعى الأمر التعاقد مع بعض المؤسسات المتخصصة، لأن فقدان دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية ————— د. الهادي دوش

الزبائن أو المستفيدين من الخدمة يعني إفلاس المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح بان هذا الأسلوب الإداري الجديد - إعادة الهندسة الإدارية - يسمح بالتغيير الجذري للأفكار والمفاهيم الكلاسيكية التي كانت تُبنى عليها الإدارة الحديثة، انطلاقاً من: تفويض السلطة بدل تركيزها، منح صلاحيات أكبر للإداريين والموظفين بدل الوصاية عليهم، اعتماد مبدأ فرق العمل والكفاءة المهنية بدل الهيرارشية واحتكار السلطة لدى القادة والمسؤولين، وكذا اعتماد المنافسة في تقديم الخدمات وتقليص النفقات بدل التوجه نحو فرض الضرائب، بعبارة أخرى إنها يجب أن تعمل بطريقة مشابهة لعمل القطاع الخاص.

2- مفهوم البيروقراطية وأهم مؤشرات النظرية.

لقد كان لمدلول البيروقراطية مبرراته العملية انطلاقاً من الظروف السياسية والاجتماعية التي ظهر فيها هذا المفهوم، فهو يعني منذ ظهوره التوجه نحو التفكير العقلاني الرشيد خاصة في ما يتعلق بالتنظيم الرسمي، ويتضح ذلك من خلال مجموعة الاختصاصات والقواعد والقوانين المكتوبة، وكذا تحديد المهام والصلاحيات وما يترتب عنها من سلطات تصدر في شكل لوائح تنظيمية وذلك من أجل إعطاء المظهر الرئيسي لها المتمثل في صورية القواعد والنظم⁽¹¹⁾، كما أنها من الناحية الاصطلاحية تعني سلطة المكتب (bureaucracy) وذلك للدلالة على الرجال الذين يمسكون بالسلطة خلف المكاتب الحكومية⁽¹²⁾.

يتفق كتاب الإدارة العامة على أن مفهوم البيروقراطية ينصب حول التنظيم الرسمي وكيفية إنجاز العمل، في محاولة لإعطاء قانوني عقلاني رشيد يتسم بالكفاءة التنظيمية، وفي هذا الشأن يعرفها الكاتب هارولد لاسكي بأنها "وصف لنظام حكومي تكون الرقابة متروكة فيه كلية في يد طبقة الموظفين الرسميين"⁽¹³⁾، ومن خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة والتضحية بالمرونة من أجل الالتزام بتنفيذ المعلومات والبطء في إصدار القرارات ورفض الالتجاء إلى التجارب، وفي هذه الحالات الجادة يتحول الأعضاء البيروقراطيين إلى أجهزة في يد الإدارة العليا (الحكومة) تحتكرهم من أجل مصلحتها الخاصة، ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته⁽¹⁴⁾، أما كارل ماركس فقد نظر إليها من خلال بناء علاقات القوة في المجتمع فأصبحت البيروقراطية تعني تنظيم أجهزة الدولة للوصول إلى قوة تنظيم المؤسسات ومن ثم حماية المصلحة العامة، أما منير حجاب فقد عرفها في موسوعته الإعلامية بأنها "تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وظيفياً بين مستويات متدرجة وفق أوامر رسمية تصدر من رئيس إلى مرؤوسين"⁽¹⁵⁾، أما النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر فيقوم على كيفية

دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبات البيروقراطية د. الهادي دوش

بناء تنظيمات لمجتمعات بشرية تكون أكثر عقلانية وتحقق أكبر قدر من الكفاءة الفعالية التنظيمية، لذلك فقد رأى بان المجتمع الرأسمالي هو الذي يحقق أكبر قدر من الرشد وذلك بما يجمله من تنظيم للسلطة وسيادة للقانون، إضافة إلى منظومة الحقوق والواجبات وتحديد الوظائف والتخصصات استناداً على سلطة قانونية، وبالتالي إلغاء فكرة ملكية موارد التنظيم، فالمجتمعات الحديثة "تقوم على أساس التنظيم العقلاني للإدارة والتسيير"⁽¹⁶⁾.

لقد خصص ماكس فيبر سبعة خصائص للبيروقراطية تزيد من عقلانية وفاعلية المؤسسات، هذه الخصائص هي:

1- التسلسل الهرمي للسلطة، حيث تشرف وتراقب المستويات العليا أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.

2- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، وتحديد للمهام والمسؤوليات.

3- مجموعة من اللوائح والقواعد التنظيمية.

4- خضوع علاقات العمل للموضوعية والحياد دون اعتبار للعلاقات الشخصية.

5- الاعتماد على ضبط المصادر والسجلات في إعداد التقارير وصنع القرارات ومراقبة التسيير.

6- فصل الملكية العامة عن الملكية الخاصة، إذ لا يحق للموظف أن يمتلك منصبه.

من خلال هذه الخصائص العامة البيروقراطية يتضح أن كفاءة التنظيم - حسب نموذج ماكس فيبر- تظهر من خلال مبدأى: الرشد (التعقل) والبحث عن استقرار المؤسسات، ولعل هذا ما جعل بعض المنظرين المعاصرين⁽¹⁷⁾ يصفون هذا النموذج بالتوجه نحو الأوليغارشية عبر مزيد من احتكار السلطة والقوة، من خلال مركزية الضبط والإشراف والرقابة الشديدة، وهو ما يجعل الموظف عبارة عن آلة لتنفيذ القوانين واللوائح فتتعاطم بالتالي الجوانب الشكلية للبيروقراطية ويفقد التنظيم خاصية المرونة، فتتحول الوسائل إلى غايات والموظفون إلى آلات، بالتالي يظهر الخلل الوظيفي وتضعف كفاءة التنظيم⁽¹⁸⁾، وهذا ما يسميه ميرتون بالتنتاج غير المتوقعة أو غير المرغوبة، وهنا تظهر الوظيفة الكامنة في مقابل الوظيفة الظاهرة، فإذا كانت الوظيفة الظاهرة تعبر عن الدور الذي يقوم به شاغل الوظيفة أو النسق ككل من واجبات والتزامات فإن الوظيفة الكامنة تعني ما يُتوقع أن يصدر من تصرفات غير مرغوبة، وفي هذا الشأن يؤكد روبرت ميرتون على ما يلي⁽¹⁹⁾:

- إن ضعف التفاعل الإيجابي وتضاؤل العلاقات بين أفراد التنظيم يتبع عنه تدعيم الوضع الراهن وعدم تغييره.

- إن استيعاب أفراد التنظيم للقوانين واللوائح وإجراءات العمل التنظيمية يتتبع عنه جمود التنظيم، بالتالي يتحول القانون من وسيلة إلى غاية.
 - كلما كان السلوك ثابتا كلما كانت هناك صعوبة في التعامل مع الزبائن والمستفيدين من الخدمة فيفقد هؤلاء تعاملهم مع التنظيم.
 إضافة إلى هذه النتائج غير المرغوبة قد تظهر جوانب أخرى لا وظيفية في مقابل الوظيفة، أي ظهور عدة معيقات وظيفية⁽²⁰⁾ إذ أنه:

- 1- كلما كانت البيروقراطية شديدة كلما قل الأداء الوظيفي.
- 2- كلما كانت البيروقراطية صارمة وواضحة كلما قلت الاستفادة من إمكانيات ومهارات العمال.
- 3- القواعد البيروقراطية تخلق مبدأ الآلية والروتين، فينقل بالتالي الموظف على ذاته ولا يحاول بذل مزيد من الجهد مما يؤدي إلى انخفاض الانجازات الفعلية والابتعاد عن الأهداف العامة للتنظيم.
- 4- إن وضع نظام للرقابة للحفاظ على توازن جزء من التنظيم يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم ذاته وعدم استقراره.

إن أسلوب إعادة الهندسة الإدارية يعتبر أسلوبا فعالا بالنظر إلى النتائج التي حققها من خلال التجارب العديدة على مستوى إدارة الأعمال⁽²¹⁾، الأمر الذي جعله محل اهتمام الكثير من الدارسين، لذلك بدأ التفكير في إمكانية تطبيقه على مستوى الإدارة العامة لكنه قد يصطدم بالمفاهيم والقيم الإدارية السائدة ونظم العمل التقليدية وطرق التفكير المألوفة، ولو نظرنا إلى التطورات والمتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة السياسية الدولية لوجدنا أن الثورة المعلوماتية وما تحملها من وسائل تكنولوجية فرضت تحديات على مستوى الدولة الوطنية خاصة على مستوى الإدارة العامة باعتبارها المسؤولة عن تطبيق سياساتها، مما يستلزم إعادة التفكير في كيفية التعامل مع هذه المتغيرات من أجل تبني أساليب إدارية حديثة لتجاوز هذه التحديات وكيفية تقديم الخدمات العامة.

ثانيا: تطبيق إعادة الهندسة لتحسين كفاءة أداء الإدارة العامة.

يختلف تطبيق إعادة الهندسة في إدارة الأعمال عنه في الإدارة العامة وذلك راجع لصعوبة تطبيقه في الإدارة العامة نتيجة الخصائص التي تميز هذا القطاع، والتي أجملها "أتون" UTON في ما يلي⁽²²⁾: صمود هيكل التنظيم مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته وعدم إمكانية تحطيم

حدوده القائمة، التوقعات غير الواقعية لتعدد الأنشطة، التضارب في أداء الأعمال والمبادرات، لذلك فإن تطبيق أسلوب إعادة الهندسة في الإدارة العامة يتطلب تحقيق عدة متطلبات على عدة مستويات مختلفة من أجل تجاوز سلبيات ومعوقات هذا القطاع والتي يمكن أن تشمل: مستويات الإدارة العليا، نظم وإجراءات أداء العمل، وكذا الثقافة التنظيمية، وستفصل ذلك فيما يلي.

1- على مستوى الإدارة العليا.

إن إعادة الهندسة الإدارية يتطلب ابتداء ضرورة دعم الإدارة العليا، لأن القيادة الإدارية تعتبر أحد العوامل الرئيسية المهمة لنجاح أي تنظيم، ولا يمكن القيام بأي تغيير إلا إذا اقتنعت الإدارة العليا بذلك وعملت في اتجاهه، لذلك فإن من معوقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية عدم ثقة المديرين بأنفسهم فيلجأون بالتالي - دون وعي منهم- إلى احتكار القرارات وعدم مشاركة العاملين وإتباع أسلوب مركزي خوفا على مستقبلهم الوظيفي⁽²³⁾، كما أن عدم اقتناع المديرين على مستوى الإدارة العليا بعدم جدوى إعادة الهندسة أو عدم ثقتهم في قدرات العاملين وإمكاناتهم الفردية سيؤدي إلى عدم توفير الضمانات اللازمة لإجراء التغيير المطلوب وقد يتحول ذلك إلى مقاومة للتغيير، لذلك فإنه من البداية يجب إقناع المديرين بدرجة أساسية والعاملين بضرورة التغيير الجذري ليقوم الجميع برفع كافة التحديات التنظيمية حتى لو استدعى الأمر التخلي عن بعض القيم والتقاليد المكتسبة، ومن ثم ضرورة إعادة النظر في هيكلية التنظيم ونظام الحوافز وكذا الأدوار والمسؤوليات تبعاً للاحتياجات المطلوبة، هذا إضافة إلى ضرورة توفير درجة عالية من المرونة تسمح بتكامل أجزاء العمل واندماجها لتكون عمليات مترابطة وذات معنى وهو ما يؤدي إلى فتح مجال للعاملين للإبداع وتمكينهم من تقديم الخدمة المطلوبة، لذلك فإن الإعداد الجيد والتخطيط لإعادة الهندسة في الإدارة العامة يبدأ من المسؤولين والمدراء السامين من أجل تصميم العمليات المرتبطة بإعادة الهندسة وتخصيص الفريق الذي سيشرف على هذه العملية⁽²⁴⁾، ومن ثم إدراجها ضمن الرؤية الاستراتيجية المرتبطة بتحقيق هذا الهدف، وهذا ما أكد عليه كل من "شان" و"شونغ" CHUNG and CHAN حيث أرجعاً نسبة الإخفاق العالية لبرنامج إعادة الهندسة في الإدارة العامة إلى فشل القائمين على هذه العملية في دمج هذا البرنامج ضمن رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية⁽²⁵⁾، لذلك فإن الاستعداد المسبق لتبني هذا الأسلوب يعتبر أمراً أساسياً لنجاح تطبيقه، لأن التوجه نحو تطبيق هذا الأسلوب يتطلب خطة عمل واضحة المعالم ذات خطوات ثابتة مرتبة زمنياً، وهذه الأشياء من شأنها أن تضع العاملين أمام دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية د. الهادي دوش

تحديات لا بد أن يتخذوا مواقف بشأنها، خاصة لما تكون هذه المؤسسات العامة في الانهيار ولا تستطيع المنافسة فإن على موظفيها في هذه الحالة رفع التحديات والاستعداد للتغيير الذي ينبغي أن تقوده الإدارة العليا وتبناه.

2- على مستوى نظم العمل وإجراءات الأداء.

يعتبر موضوع الأداء من أهم المسائل المطروحة بحددة في المجالات العلمية من أجل حفاظ المؤسسات على بقائها خاصة في ظل التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، ونتيجة لذلك فقد قامت العديد من المؤسسات بإعادة النظر في مخرجاتها والسبل التي يمكن أن تنتهجها لإرضاء زبائنها، لذلك يُعرف الأداء بأنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (26)، فالأداء يقترن بتحقيق الكفاءة التي تعني تقليل التكاليف ومطابقة المقاييس، والفعالية تعني تحقيق النتائج في ضوء الأهداف المرجوة، وهذا ما يعني تحقيق القيمة المضافة، فرواتب الموظفين مثلا لا ينبغي أن يُنظر إليها من خلال الأقدمية إنما من خلال الإضافات المرتبطة بالأداء، هذا الأداء يتم قياسه بطرق دقيقة حسب مجموعة من المعايير المحسوبة بدقة (27)، وأهم هذه الطرق والنماذج نموذج الأداء المتوازن - الذي نشير إليه بالتحديد باعتباره يتوافق مع هذه الدراسة - الذي يعتبر أهم النماذج الحديثة لقياس الأداء، فهو "نظام شامل يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة" (28)، فهو يُعد نموذج رباعي الأبعاد بالنسبة إلى المنظورات التي يقوم عليها وهي: منظور الأداء المالي (المقاييس المالية المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق القيمة المضافة)، منظور العلاقات مع الزبائن (المستفيدين من الخدمة) أي من حيث رضا الزبون ومختلف الاهتمامات التي يُوليها لموضوع الخدمة المقدمة، منظور العمليات الداخلية (حيث يتم تقييم العمليات الداخلية التشغيلية انطلاقا من الفعالية والكفاءة المطلوبة للأداء)، وأخيرا منظور التعلم والنمو (حيث يتم التركيز على القوة البشرية والمتطلبات التعليمية الواجب تطبيقها) (29)، كما نجد أنه من الإجراءات المطلوب تطبيقها في الإدارة العامة مبدأ العمل الجماعي، إذ لا مكانة للاعتماد على الكفاءات الفردية لتحقيق الأهداف، إنما يكون ذلك في إطار فرق عمل متعددة الاختصاصات تقوم على تفويض السلطة للإداريين المختصين بتقديم الخدمة، وكلما كان العمل بهذه الطريقة كلما استطاعت المؤسسة التنبؤ بحدوث المشكلات قبل وقوعها، كما يعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم

توظيفها في شكل أسلوب إبداعي لأنشطة العمل المختلفة، لذلك نجد الكثير من المنظرين الإداريين يربطون بين إمكانية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات مستفيدين الخدمة وكذا من أجل إحداث التغيير الجذري داخل المؤسسة⁽³⁰⁾. إن أسلوب إعادة الهندسة الإدارية يعني التخلي عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات وفق منظور الجودة الشاملة، فبفعل وجود برامج الأنظمة الخبيرة وبرامج أنظمة الدعم والتصميم والذكاء الاصطناعي سوف يتمكن فريق العمل من إيجاد عمليات مستندة إلى المعرفة وتمكين العاملين من التفاعل مع المعلومات في أي مكان، ومن ثم الابتعاد عن القرارات المركزية، واستغلال الوقت لإنجاز العمل المطلوب فلا يحتاج الموظف إلى مكان معين لاستلام وتخزين ومعالجة المعلومات، كما أن الخدمة ستقدم لمُستفيديها بأفضل صورة وفي أقرب الآجال الممكنة.

3- على مستوى الثقافة التنظيمية.

إن نجاح تطبيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية يتطلب إيجاد ثقافة تنظيمية إدارية مناسبة تعبر عن مجموعة من القيم والقواعد والمعايير وأنماط السلوك التي تؤثر في أعضاء التنظيم وكيفية أدائهم، ثقافة تتأثر بها هو سائد في المجتمع وما يتطلبه ذلك من تحسين للخدمات المقدمة خاصة في ظل ازدياد المنافسة بين القطاع العام والقطاع الخاص، تنافس ازدادت حدته تحت مظلة منظمة التجارة الدولية وقوانينها التي لا تعترف بأي تدعيم مالي أو حماية للمؤسسات التي لا تستطيع أن تُنافس⁽³¹⁾، كما أنه على المنظمات أن تنظر دائماً وباستمرار في ثقافتها حتى تتناسب مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، وهو ما يسمى بإدارة الثقافة التنظيمية مما يساعدها على مواجهة الظروف الصعبة: كالأزمات، تغيير القيادة، زيادة حجم المنظمة... الخ⁽³²⁾ فالثقافة التنظيمية تؤدي إلى حرص العامل على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليقات لكن انسجاماً مع القيم السائدة، كما أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها التنظيم فترسي بالتالي مجموعة من السلوكيات التي يراها إيجابية ويجب تعزيزها ومحاربا الأخرى باعتبارها سلبية يجب نبذها، ومن بين هذه الآليات التي ينبغي اعتمادها لخلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها⁽³³⁾:

- طريقة اختيار الموظفين: يجب أن يتم اختيارهم على أساس أن لديهم صفات وتوجهات وخلفيات ثقافية مناسبة لثقافة التنظيم.

دور إعادة الهندسة الإدارية في محاربة سلبيات البيروقراطية ————— د. الهادي دوش

- الممارسات الإدارية: تتمثل في أنواع السلوكيات والقيم التنظيمية غير المعلنة التي يتم تقديم المكافأة أو المعاقبة على ضوءها، بل هي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية.

- طرق التنشئة المتبعة: تعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية للتنشئة ولتثبيت الثقافة التنظيمية، وغالبا ما يكون ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية يتعرف من خلالها الموظفون على الكثير من أهداف المؤسسة ومهامها وميزاتها عن بقية المنظمات الأخرى.

- الطقوس والرموز واللغة: حيث تعتبر من أهم الآليات غير الرسمية لتعزيز الثقافة التنظيمية، وذلك من قبيل: إقامة حفلات تكريمية للمتفوقين والمنجزين للأفكار التطويرية، وكذا للمناسبات الاجتماعية والثقافية، والرحلات والنشاطات التي يتم فيها ترسيخ قيم التعاون والتشارك والتفاعل بين العاملين، هذا إضافة إلى اللباس باعتباره قيمة رمزية تعزز صورة المنظمة وتخلق شعورا بالانتماء للتنظيم.

كما يعتبر الاتصال داخل الإدارة أحد العناصر الأساسية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة، حيث يعمل على تحقيق الانسجام والعلاقات الحسنة بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتمكين العاملين، فقد أظهرت الدراسات العلمية أهمية العامل البشري والعوامل الإنسانية في تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاتصال باعتباره عامل أساسي من عوامل إعادة الهندسة الإدارية⁽³⁴⁾، الأمر الذي يجعل العاملين محوّلين لاتخاذ قرارات ترتبط بأداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم في تنفيذ تلك القرارات، كما أنه من شروط تطبيق إعادة الهندسة الإدارية ضرورة تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، لأن هذا الأسلوب يعتمد على التغيير الجذري لتحقيق الفعالية والكفاءة من خلال الاهتمام بالعمليات الإدارية، وهذه الجهود مجتمعة تتطلب مساهمة كافة أفراد الإدارة في إحداث عملية التغيير للتأثير في قنوات وسلوكيات الموظفين وخلق قيم منفتحة مع جمهور المستفيدين، بل يجب أن تضع خدمتهم ودراسة متطلباتهم جوهر العملية التنظيمية.

الخاتمة

من خلال ما سبق يتضح أن ما ورثته الإدارة العامة من ممارسات وأفكار يُعد مكسبا لا بد من تسمينه لأنه خلاصة تجارب تاريخية، لكن الشيء الذي ينبغي أن نقف عليه بعد هذه الدراسة أن الإدارة العامة لا بد أن تستفيد من التطورات العلمية والممارسات والتجارب العملية الناجحة في إدارة الأعمال، لإعادة الهندسة الإدارية أصبحت اليوم من النماذج الرائدة التي تسعى لتطبيقها

أغلب مؤسسات القطاع العام والخاص، خاصة في ظل انتشار وتعميم منطق المنافسة، ودوافع الجودة الشاملة، وإرضاء الزبائن والعملاء، اعتماد نظام فرق العمل أو العمل الجماعي، ظهور مؤسسات خاصة تضطلع بتقديم خدمات ذات نوعية عالية، كل هذه العوامل مجتمعة تدعوا إلى ضرورة التفكير في تجاوز سلبات البيروقراطية واحتكار تقديم الخدمة العمومية وكذا انغلاق التنظيم وجوده من أجل حل المشاكل المفروضة ومواكبة التغيير، وهذا ما يوفره أسلوب إعادة الهندسة في منطلقاته الأساسية من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة والفعالية.

- الهوامش:

- 1- رافيق بن مرسل: "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر من 2001-2011" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة مولود معمري، 2011، ص 60.
- 2- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت (لبنان): دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 157.
- 3- المرجع السابق. نفس الصفحة.
- 4- رافيق: "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر من 2001-2011"، مرجع سابق، ص 61.
- 5- المرجع السابق، نفس الصفحة.
- 6- بوحوش: مرجع سابق. ص 167.
- 7- المرجع السابق. ص - ص 166-167.
- 8- المرجع السابق. ص 160.
- 9- هذا ما ذهب إليه العالمان الأمريكيان دافيد أوزبورن DAVID OSBORN وتيد قيبيلر TID GEABLER حينما استدلا على ما فعله الرئيس الأمريكي جون كيندي عندما طلب من علماء ناسا NASA أن يقوموا بمهمة إرسال رجل إلى سطح القمر وينجحوا في المهمة. أنظر: بوحوش: مرجع سابق. ص 160.
- 10- عبد الكريم، محسن باقر أحلام، وآخرون: "إعادة هندسة تخطيط العملية في الشركات العامة للصناعات الكهربائية بالوزارة ببغداد"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج مجال المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 08 سبتمبر 2010، ص 09.
- 11 - محمد حسن عبد الباسط: علم الاجتماع الصناعي. القاهرة (مصر): مكتبة غريب، 1978، ص 149.
- 12- المرجع السابق. نفس الصفحة.
- 13- المرجع السابق. نفس الصفحة.
- 14- أسايح صباح: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 20.

- 15- صالح بن نوار: "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية" الجزائر: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 144.
- 16- مداس فاروق: التنظيم وعلاقات العمل. الجزائر: مؤسسة الإخوة مدني، 2002، ص 11.
- 17- نعمي بهم المنظرين المتأخرين الذين عاشوا ما بين القرن العشرين وبداية القرن الحالي من أمثال: روبرت ميرتون، فيليب سيلزنك، بلاو، ألن جولدنز، حيث كانت لهم وجهات نظر مختلفة عن سابقهم.
- 18- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم: مدخل التراث والمشكلات. الاسكندرية (مصر): دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 105.
- 19- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي. ط 2، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص 40.
- 20- أسابيع: "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية" مرجع سابق، ص - ص 33-40.
- 21- لقد قامت أكثر من 70% من الشركات الأمريكية بتطبيق برنامج إعادة الهندسة الإدارية في بيئة الأعمال خلال التسعينات لمواجهة متغيرات السوق الدولية، حيث قامت هذه الشركات باستثمار ما يقارب من 50 مليار دولار أمريكي في هذا الشأن، ويتوقع أن تدخل أكثر من 75% من الشركات الأمريكية خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين في أشكال إعادة الهندسة وستكون فوائدها مرتفعة جدا لقناعتها بذلك.
- 22- رافيق بن مرسل: "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق: دراسة حالة الجزائر من 2001-2011" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة مولود معمري، 2011، ص 72.
- 23- مراد محبوب: "استخدام إستراتيجية الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 26.
- 24- المرجع السابق، ص 18.
- 25- محمد خير طيفور: إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة. سوريا: جامعة حلب، 2006، ص 10.
- 26- أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارة. (د د ن)، 2002، ص 415.
- 27- هناك خمسة نماذج لقياس الأداء جمعها الباحث بوليام BOULIAMME وهي كالتالي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، مصفوفة الكفاءة التنظيمية، نموذج قياس الأداء المتوازن.
- 28- مزغيش عبد الحليم: "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير في العلوم الجارية - فرع التسويق - كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 35.
- 29- المرجع السابق، ص - ص 38-41.
- 30- J.PARKER, GUIDE TO BUSINESS PROCESS REENGINEERING, MAY, 1993, P29.
- 31- بوحوش: مرجع سابق. ص 166.
- 32- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم. ط 03، الأردن(عمان): دار وائل للنشر، 2008، ص - ص 383-384.

33- المرجع السابق. ص-ص 379-381.

34- عبد الرحمان تيشوري: "تحسين أداء القطاع العام". www.30.dz.justgoo.com. أطلع عليه تاريخ: 2016/09/20.

The role of administrative re-engineering in the fight against the disadvantages of bureaucracy

Dr. El-Hadi DOUCH*

Abstract:

The increase of the concurrence intensity and the rise of the level of customers expectations on managements level made its rising to realize the ability of accomplishing performance and distinction, especially under the spread of technologies of information and communication and the electronic service, also the spread of the exhaustive quality _ thus, we find many challenges became the responsibility of this administration to carry out a revolution against the traditional administrative solutions that focus on the progressive improvement and development. Therefore, we find that more than 70% of affairs American associations have stepped ahead seriously for this purpose since the ninetieth and have made a great success. the fact called for the necessity of reflection in the possibility of applying the reengineering Business style to the public administration, particularly the majority of had countries suffer from bureaucracy end complexities of the official organization. What is the utility of applying this style in the public administration?

Key words: Reengineering Business, public administration, Bureaucracy, official organization.

* Faculty of Law and Political Science - University of El-oued - Algeria.