

مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية
الجزائرية

**Implementation of the reengineering of administrative processes to
simplify administrative procedures in the Algerian local administration**

حديدان صبرينة^{1*}، أسماء خالد²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)، samsamkh2017@gmail.com

² جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)، hadidnesabrina@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/15 تاريخ القبول: 2022/06/11 تاريخ النشر: 2022/12/15

ملخص:

تنطلق هذه الدراسة من الاستفهام عن مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم تطبيق استمارة استبيان على 60 موظفا في بلدية جيجل. وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة، وعدم وجود مؤشرات إيجابية لتبسيط الإجراءات الإدارية، والنتيجة العامة أنه يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة بدرجة متوسطة وهو ما يسهم بدرجة متوسطة في تبسيط الإجراءات الإدارية.

كلمات مفتاحية: إعادة الهندسة، الهندرة، تبسيط الإجراءات الإدارية، الإدارة المحلية.

Abstract:

The current study aimed to identify the role of the reengineering application in simplifying administrative procedures.

The field study was conducted in Jijel local administration, using the questionnaire. It has been applied with 60 researched, we've come to the conclusion that is no application to reengineer administrative processes and local administration has not yet simplified administrative procedures.

Keywords: Reengineering; Simplified administrative procedures; Local administration.

1. مقدمة:

عرفت الإدارة المحلية الجزائرية منذ الاستقلال وحتى يومنا هذا العديد من التحولات التي فرضتها طبيعة التغيرات المجتمعية التي مرّ بها المجتمع الجزائري. وهو ما جعل إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال الحكومية هدفاً ووسيلة للتقدم والرفي. ولقد أرتبط استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الجزائرية بظهور مفهوم الإدارة الالكترونية، وهذا المفهوم لا يكفي لتحقيقه ونجاحه شراء التقنيات اللازمة من أجهزة وشبكات، بل لا بد من استباقه بخطوة غاية في الأهمية من إعادة هيكلة النظم الإدارية وتغيير الثقافة والمفاهيم الإدارية السائدة. وبالتالي فهي تركز على متطلبات عديدة الواجب توفرها لتستطيع الإدارة الانعتاق من قيد البيروقراطية إلى العمل الرقمي، ولعل أهمها: إعادة هيكلة وحدات الجهاز الإداري للمؤسسة، أو ما يقصد به إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات. (بن يونس، 2004، الصفحة 203) وهو ما يفرض الانتقال إلى الهياكل المرنة بدل الهياكل الميكانيكية، وتقليل الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل والتوجه نحو تدارس اللامركزية وتبسيط إجراءات العمل الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتخضع الإدارات المحلية في الجزائر لدرجة كبيرة من المركزية التي قد تعيقها أحيانا عن الوصول لتحقيق أهدافها. وبالنظر للتغيرات الحاصلة في هذه الإدارة تماشيا مع مطالب الرقمنة والانفتاح على المواطن وتطلعاته، وجدت الإدارة المحلية الجزائرية نفسها مجبرة على التخفيف من المركزية، وبالتالي تبسيط إجراءات العمل الإداري. لذلك تستفهم الدراسة الحالية ما إذا كانت الإدارة المحلية بميدان الدراسة قد اعتمدت على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية.

وتنطلق الدراسة الحالية من التساؤلات التالية:

✓ ما مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية

الجزائرية؟ وتمّ تفكيكه إلى:

✓ ما هي مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

✓ ما هي مؤشرات تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية؟

وقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

✓ تطبّق الإدارة ميدان الدراسة بدرجة كبيرة إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يساهم في

تبسيط الإجراءات الإدارية.

✓ هناك مؤشرات إيجابية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة.

✓ هناك مؤشرات إيجابية لتبسيط الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة.

2. مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

ويطلق عليها أيضا الهندرة، إعادة هيكلة العمليات الإدارية، إعادة البناء الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل. وتبعاً لكثرة التعابير التي تطلق للدلالة عليها، فقد تعددت التعاريف الخاصة بها؛ حيث عرّفت على أنها الأسلوب الإداري الذي " يهتم بالعمليات وإعادة كيفية إتمام العمل، من خلال تغيير الوظائف والمهام والهياكل التنظيمية والتغيير في سلوك الأفراد العاملين، حيث تساعد على إعطاء رؤية كاملة عن العمل في الإدارات المختلفة." (عبد الحفيظ، 2007، الصفحة 29) فأهم التغييرات التي تتبع تطبيق إعادة الهندسة هي: التغيير في الهياكل والوظائف، وسلوكات العاملين.

" وعرّفها هامر وشامبي على أنّها: إعادة التفكير بشكل أساسي لإعادة تصميم العمليات بطريقة جذرية تهدف إلى تحقيق تطوير جوهري وليس تطويراً هامشياً في معايير الأداء المؤثرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة." (مصطفى، 2005، الصفحة 348) فهي وسيلة إدارية ومنهجية تقوم على إعادة التفكير في البناء الذي تقوم عليه المؤسسة وهيكلها التنظيمي والعمليات التي تتم داخله، من خلال إجراء تغييرات جذرية مؤثرة على الأداء تأثيراً واضحاً في المنحى الإيجابي.

وأهم تعريف يمكن أن يتلاءم مع منظور هذه الدراسة، هو أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي: "التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق التوافق مع متطلبات الجودة." (عبد الهادي وعمر، 2007، الصفحة 291) وهو التعريف الذي

تستقي منه الدراسة الحالية المفهوم الإجرائي. حيث تعرف إجرائيا، بأنها: الأسلوب الذي تعتمد الإدارة المحلية لإعادة تصميم هيكلها التنظيمي بما يضمن انتقالها من المركزية إلى اللامركزية، ويقلل من جمود الإجراءات الإدارية.

3. مفهوم تبسيط الإجراءات الإدارية:

الإجراءات الإدارية هي: " مجموعة من الأنشطة المترابطة في تتابع زمني، وفقا لطريقة أداء محددة." (السلمي، 1995، الصفحة 52) وتعني علمية تبسيط الإجراءات: " تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إلى العاملين دون تعقيد وزيادة في الأعمال التي يمكن الوصول إلى تحقيق دورها وعلى أكمل وجه." (الغالي وإدريس، 2007، الصفحة 93) فالإدارة تقوم في أساسها على قوانين يتم تطبيقها من خلال إجراءات تيسر تجسيدها على أرض الواقع، نظرا للطبيعة التجريدية للقوانين وتعقدها في كثير الأحيان. وتسمح الإجراءات الإدارية بتلافي ظواهر الإدارة السلبية التي تنجم عن التقيد الحرفي بالقوانين مثل الروتين، التعقيد، التباطؤ الإداري الشكليات المفرطة التي تحيد بالتنظيم الإداري عن أهدافه في تسهيل نيل المواطنين للخدمة، وهو ما يفضي إلى التخلص من البيروقراطية بمفهومها السلبي. " حيث عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها نوع من التنظيم الشرعي والعقلاني للإدارة والتي تكون منظمة بقواعد محددة خاصة مجردة منها، ويحدد كل منها التدرج في السلطة والرقابة والاختصاصات والوظائف بنصوص تشريعية وتنظيمية." (Mentri, 1988, page42.)

وتعرف الإجراءات على أنها: " الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها. وقد عرفها (نيوشيل) بأنها سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الأفراد في إدارة ما أو في عدة إدارات، وتصمم للتأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة واحدة." (عصفور، 1999، الصفحة 237) وهي كما يراها موسى اللوزي: " خطط يتم إعدادها مسبقا لإتباعها حتى يتم إنجاز الأعمال، وفي حالة إعدادها لإنجاز مهمة ما يتم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف. كما يتم تحديد الأفراد الذين سوف يقومون بها من خلال المواصفات الوظيفية، وعادة تكون هناك إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المنظمة وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المنظمة." (اللوزي، 2002، الصفحة 90)

وإجرائيا، يقصد بتبسيط الإجراءات الإدارية: التخلي عن الإجراءات الروتينية التي يتطلب إنجازها وقتا وجهدا، والسعي للتخفيف من هذه الإجراءات انطلاقا من تطوير الأساليب الإدارية المتبعة.

4. منهجية الدراسة:

نظرا لضرورة الوصف والتحليل والتفسير التي يقصد بها نفي أو إثبات فرضيات هذه الدراسة، وبحثا عن أفضل المناهج لوصف الوضع الراهن من أجل الوصول إلى نتائج مفيدة قابلة للتعميم، فقد توجهت الباحثة لاستخدام المنهج الوصفي، الذي يعرّف على أنه: "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة." (عياد، 2006، الصفحة 62)؛ حيث مكن المنهج الوصفي من فهم وتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، من خلال الوصف الدقيق لمتغيرات الدراسة وتحليل موضوعها من خلال بيانات المجتمع ميدانيا، والوصول للنتائج.

4. حدود (مجالات) الدراسة:

1.4. المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة من 05 جانفي 2020 إلى غاية 13 أبريل 2020.

2.4. المجال المكاني: أجريت الدراسة بمديرية التنظيم والشؤون العامة بمقر بلدية جيجل.

3.4. المجال البشري: تم اختيار 60 موظفا من أصل 228 موظفا. ويتوزع المبحوثون على النحو

التالي:

الجدول 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس والسن:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الفئة العمرية
%	ت	%	ت	%	ت	
11.67	07	10	06	01.66	1	[30 -25]
55	33	30	18	25	15	[40 -30]
26.66	16	15	09	11.66	07	[50-40]
06.66	04	01.66	01	05	03	[50 فما فوق]
99.99	60	56.67	34	43.32	26	المجموع

الملاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الإناث بميدان الدراسة يفوق عدد الذكور، فعدد الإناث 34 أنثى ما نسبته 56.67 %، بينما الذكور فهم 26 ذكرا ما يمثل نسبة 43.32%، ويرجع ذلك لكون الذين

يقبلون على العمل، ولهم تأهيل علمي في المجتمع المحلي هن الإناث (نلاحظ هذا حتى على مستوى الجامعات إذ تكون نسبة الإناث دائما مرتفعة). وهو ما قد يفند التحليلات النمطية أو على الأقل يقلل من يقينيتها بكون المجتمع الجزائري ومجتمعاته المحلية مجتمعات ذكورية، وكون المجتمع المحلي بولاية جيجل يهيمن عليه الذكور، ولا توجد للإناث على المستويات الإنتاجية، وأدوارهن قد تنحصر في الأدوار المنزلية والإنجابية.

5. نتائج الدراسة: بعد تطبيق الاستبانة، وإتمام المقابلات مع المبحوثين، تم جمع البيانات الموضحة أدناه:

1.5. مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة:

لقد دفعت رياح التغيير التي مست جميع المؤسسات إلى تبني وتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وعن ما إذا كانت هناك مؤشرات عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، فإن استجابات المبحوثين تظهر من خلال الجدول أدناه:

الجدول 2: استجابات المبحوثين نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
H1	هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي	01	0.911	10
H2	يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق	1.68	0.873	07
H3	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري	1.35	0.659	09
H4	تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح	1.68	0.854	07
H5	يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى	1.83	0.942	05
H6	هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل	1.67	0.877	08
H7	يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة	1.67	0.857	08
H8	يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة	1.67	0.877	08
H9	يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها	1.77	0.831	06
H10	هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض	2.07	0.972	01
H11	تنوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال	1.67	0.866	08

04	0.933	1.84	هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المرؤوسين/ الأمانة العامة)	H12
02	0.981	2.05	يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة	H13
03	0.898	1.97	هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية	H14
0.35593		1.7817	المتوسط الحسابي العام	

تأتي العبارة H1: هناك تعديل جذري للهيكل التنظيمي في الرتبة العاشرة 10، بمتوسط حسابي ضعيف جدا 01، وانحراف معياري 0.911 وهو انحراف كبير يؤكد تشتت العبارة عن بقية العبارات وعن المحور ككل، بما معناه أن ما تم من تعديلات في الهيكل التنظيمي لم تكن هيكلية وجذرية، بل هناك تغيير وصفه بعض المبحوثين بالشكلي، الذي لم ترافقه تعديلات جذرية.

ويمكن تفسير هذا بأن عمل مكاتب ومصالح ميدان الدراسة والمهام التي يؤديها روتينية في معظم الأحيان، ولا تحتاج إلى تغيير كبير ولا تصميم جديد في الهيكل التنظيمي. دون الانتباه إلى أن إعادة تعديل الهيكل التنظيمي بشكل جذري يمكنه أن يوفر الكثير من الوقت والجهد ويحفز على تجميع الأعمال والمهام والوظائف المتشابهة وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي أكثر، ما يؤدي إلى الدقة والسرعة في العمل.

غير أنه يجب التنويه لوجود تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وأن هذا التغيير لم يكن مؤسسا على دراسة علمية وهادفة، وقد شمل إضافة مصالح ومكاتب جديدة وإلحاق مكاتب بعضها ببعض. ومن بين التغييرات الحاصلة على مستوى الهيكل التنظيمي: إنشاء مصالح جديدة: وتمثل هذه المصالح في: مصلحة التوثيق والإحصاء والعلاقات العامة: مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية والحج، المصلحة البيومترية. كما تم تحويل بعض المكاتب إلى مصالح وتغيير تسميات بعض المصالح والمكاتب.

العبارة H3: الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري، في الرتبة التاسعة 09 بمتوسط حسابي 1.35 وانحراف معياري 0.659، وهو انحراف فوق المتوسط، يدل على تشتت العبارة عن بقية

العبارات وعن المحور بدرجة فوق المتوسطة. إذ يرى الباحثون أنه بالإمكان إعادة تنظيم العمل الإداري بطريقة تكون فيها الاتصالات بين المصالح والأقسام أكثر مرونة، ويضيفون أن الهيكل الحالي لم يعد ملائماً لطبيعة المجتمع المعاصر، فهم يرفضون طبيعة الهيكل الميكانيكي العمودي، وقد لوحظ تدهورهم من الاتصالات العمودية والعمليات الإدارية التي تتم بصورة عمودية، متمنين لو كان الهيكل الحالي مرناً أكثر، وهو ما يوفره الهيكل التنظيمي الأفقي.

نلاحظ أن كلا من العبارات H6 ، H7 ، H8 ، و H11 قد جاءت في الرتبة الثامنة 08 بمتوسط حسابي 1.67 :

H6: هناك مزاجية بين المركزية واللامركزية في العمل، بانحراف معياري 0.877، وهو انحراف معياري كبير، إذ يقر الباحثون أن المركزية هي الخاصية الغالبة في الإدارة المحلية ميدان الدراسة، فكل المراسلات، التعليمات، القرارات، التوجيهات لا تتم إلا بالرجوع إلى الوزارة الوصية والأمانة العامة، وإن كانت هناك لا مركزية فإنها تتحقق على مستوى الولاية، ولا تظهر اللامركزية في البلدية إلا بنسب ضئيلة لا تكاد تذكر.

وتكمن أهمية المزاجية بين المركزية واللامركزية في اعتبارها مؤشراً حقيقياً على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، إذ تسمح هذه المزاجية اعتماداً على تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بتحقيق الاستقلالية النسبية للإدارة المحلية، ما يجعلها تلاءم أهدافها مع طبيعة مجتمعها المحلي استجابة لتطلعاته، دون الانفصال عن الإدارة المركزية التي تعتبر الوجه الرئيس لها. وهذا ما لم يتحقق بميدان الدراسة.

H7: يساعدني الهيكل التنظيمي الحالي على العمل بكفاءة بانحراف معياري كبير 0.857، وهو ما يؤكد إجابات الباحثين على محتوى العبارة H3: الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لطبيعة العمل الإداري. فالباحثون يرون أن الهيكل التنظيمي الحالي يعيق تحقيق مبدأ الكفاءة في العمل، وذلك لكونه يعرقل العمليات الإدارية بما فيه من مستويات، ويأخذ من الوقت والجهد الكثير. فالهيكل المتفرع جغرافياً يجعل من العمل بكفاءة أمراً صعباً، خاصة مع هيمنة المركزية.

ومن بين أهم العمليات الإدارية التي يتم تعطيلها نجد الاتصال التنظيمي. ففي تساؤلنا حول فعالية الاتصالات التي يتيحها الهيكل التنظيمي الحالي، جاءت استجابات الباحثين نحو العبارة H8: يتيح الهيكل التنظيمي الحالي اتصالات فعالة، بانحراف معياري كبير 0.877، فالاتصالات التي تتم من خلال الهيكل التنظيمي الحالي هي اتصالات رسمية، عمودية، أغلبها نازل، وهو ما يعني أن الموظف يحتاج لأن يكون بيروقراطيا حتى يوصل المعلومة أو يحصل عليها.

H11: تتوزع المهام عبر الهيكل التنظيمي بشكل فعال، يبدو أن الفاعلية مفقودة أو هي منشودة من خلال استجابات الباحثين، إذ أن توزيع المهام عبر الهيكل التنظيمي كذلك لا يتم بصورة فعالة، فهناك -حسب الباحثين- توزيع عشوائي للمهام، ولا وجود للرجل المناسب في المكان المناسب.

فالباحثون يوافقون على كون الهيكل التنظيمي في العمل لا يساعدهم على العمل بكفاءة، وفي الوقت نفسه تتأكد إجاباتهم بعدم موافقتهم على كون المهام توزع عبره بشكل فعال. ويستوقفنا هذا لنؤكد على أن الهيكل التنظيمي يعتبر الأسلوب الذي تبنى على أساسه الإدارة وتترتب الوظائف.

والملاحظ أن كل العبارات السابقة تقع في مجال المعارضة (1 - 1.67)، وهذا ما يعني أن ثمة معارضة حول ما يتعلق بهيكلة التنظيم من الناحية البنائية، وهو أمر مقبول إذا عرفنا أن ثمة وظائف جديدة قد أسندت للبلدية من باب تقريب الإدارة من المواطن؛ حيث أن هذه المهام كانت موكلة للدائرة التي تعتبر بالمقارنة مع البلدية بعيدة عن المواطن، لكن هذا الهدف لم يتحقق نسبيا، لكون الهيكل التنظيمي لم يكيف ليتلاءم وهذه التغيرات، فلا وجود لتغيير في الهيكل يوافق هذه التعديلات.

وفي الرتبة السابعة 07 تأتي العبارتان: H2: يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق،

H4: تتميز العلاقات بين الأقسام والمصالح بالوضوح، بمتوسط حسابي 1.68.

العبارة H2: يتم التحول من العمل في الأقسام إلى عمل الفريق بانحراف معياري 0.873، ما

يدل على وجود موافقة إل حد ما على وجود عمل الفريق والانتقال التدريجي من عمل الأقسام، بمعنى تحول الهيكل التنظيمي من هيكل هرمي إلى هيكل أفقي يحتوي معنى المرونة. لكنّ هذا لم يتم جذريا، بل

هناك فقط بعض المهام التي يتم فيها عمل الفريق ومثال ذلك مهمة استصدار بطاقة التعريف الوطنية، التي يبدأها فريق العمل من استلام الملف ودراسة مطابقتها، أخذ الصورة، أخذ البصمات... وكل خطوة من هذه الخطوات تتم في مكتب، وهو ما يكرس عمل الفريق، وهو يدل على وجود مسعى للتخلص من هرمية الهياكل التي تكرس التعطلات الوظيفية واللجوء إلى هياكل تتيح العمل بأريحية.

العبارة H4: تتميز العلاقات بين المكاتب والمصالح بالوضوح، بانحراف معياري كبير 0.854. تأخذ هذه العبارة المنحى النسبي للموافقة، إذ يقع المتوسط الحسابي لها في مجال الموافق إلى حد ما؛ بمعنى أن المبحوثين يرون أن العلاقات بين المصالح والمكاتب واضحة إلى حد ما، أي أن هناك بعض المواقف التي يكون فيه غموض وتداخل في العلاقات بين المصالح والمكاتب. فالمصلحة البيومترية لحد الآن مازال لم يفصل في أمرها، كونها مصلحة تابعة لمديرية التنظيم والشؤون العامة (وهو المعمول به ولو بصفة غير رسمية)، أم أنها مديرية قائمة بذاتها.

أما الرتبة السادسة 06 فقد ترتبت فيها العبارة H9: يتم تصميم عمليات الإدارة وفق الحاجة لها، بمتوسط حسابي 1.77 وانحراف معياري كبير 0.831. وفي المجال نفسه، يكون المتوسط الحسابي لهذه العبارة، بمعنى أن تصميم عمليات الإدارة يكون على الأرجح وفق ما تحتاجه، وأنه إذا لم تكن حاجة لهذه العمليات فلا معنى من تصميمها، وهذا لا يعني وجود عمليات لا تتضح الحاجة من وجودها، ذلك لأنه تم تصميمها دون وجود دراسة مسبقة لحاجة الإدارة لها.

وتحتل العبارة H5: يتم تعديل طريقة أداء العمل في البلدية من فترة لأخرى الرتبة الخامسة 05، بمتوسط حسابي 1.83 وانحراف معياري كبير 0.942. يدل المتوسط الحسابي لهذه العبارة والذي يقع في مجال الموافق إلى حد ما على أن تعديل طريقة أداء العمل في البلدية أمر وارد وأنه كلما اقتضت الضرورة يكون هناك تعديل، فطريقة العمل ليست جامدة ولا ثابتة.

وبالحديث عن التنسيق بين المستويات التنظيمية، فقد ترتبت العبارة H12: هناك تنسيق عال بين المستويات التنظيمية (الرؤساء/ المرؤوسين/ الأمانة العامة) في الرتبة الرابعة 04، بمتوسط حسابي 1.84

وبانحراف معياري كبير 0.933، ما يدل على وجود تنسيق بين المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، لكنه ليس تنسيقا عاليا.

وفي ما إذا كان هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف التي تتم فيه، ترتبت العبارة H14: هناك توافق بين الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية في الرتبة الثالثة 03 بمتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري كبير 0.898. وهو ما يجعلنا نقبل وجود توافق بين الهيكل التنظيمي وبعض الوظائف التي تتم فيه، معنى هذا أن هناك وظائف موضوعة في غير موضعها في الهيكل التنظيمي، أو أن الهيكل التنظيمي يضيق بالوظائف المتعددة التي توجد فيه، خاصة بعد إلحاق بعض المهام التي كانت مسندة للدائرة بالبلدية. وفي الرتبة الثانية 02 ترتبت العبارة H13: يحدد الهيكل التنظيمي الحالي صلاحيات الموظفين بدقة، بمتوسط حسابي 2.05 وانحراف معياري 0.981، ويدل المتوسط الحسابي الذي يقع في مجال الموافق إلى حد ما على أن الهيكل التنظيمي فعلا يحدد صلاحيات الموظفين، غير أن هذا التحديد ليس دقيقا، ما يجعلنا نفهم وجود تداخل بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين في المستويات التنظيمية المتعددة وحتى في المصلحة أو المكتب نفسه.

أما الرتبة الأولى 01 بين بنود هذا المحور، فقد ترتبت فيها العبارة H10: هناك وظائف متشابهة لا بد من دمجها مع بعضها البعض، بمتوسط حسابي 2.07، وانحراف معياري 0.972؛ بما معناه أن ثمة وظائف متعددة يمكن أن تؤدي من طرف شخص واحد، أو بالأحرى يمكن تقليص عدد الوظائف الموزعة عبر الهيكل التنظيمي، وهو ما يؤكد الاستنتاج الذي توصلنا له بخصوص العبارة H14 بالقول أن الهيكل التنظيمي يضيق بالوظائف التي وضعت فيه.

وتؤكد المتوسطات الحسابية للعبارات السابقة على أنها تقع في مجال الموافقة إلى حد ما (1.68-2.34)، ما يعني أن هناك موافقة إلى حد ما بما يتعلق بالعلاقات بين المصالح والأقسام والتنسيق، وتصميم العمليات والمهام التي تؤدي داخل الهيكل التنظيمي والوظائف التي تتم داخله، وطريقة ممارسة وأداء الأعمال، والصلاحيات الممنوحة.

والملاحظ من هذه النتائج أن هناك معارضة حول الجوانب الشكلية والهيكلية للهيكل التنظيمي تتعلق بالبناء والشكل والتركيب، وشبه موافقة على ما يتم داخله من وظائف وعمليات وما فيه من صلاحيات ممنوحة، وهذا ما يتعلق بالموارد البشري أكثر.

بناءً على النتائج أعلاه، وعلى قيمة المتوسط الحسابي العام المقدرة ب 1.7817، والتي تقع في مجال الموافقة إلى حد ما، وتأسيساً على نتائج المقابلات المتكررة مع مسؤول المصلحة البيومترية، يمكن القول أن ثمة عوامل تعيق تجسيد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، وهو ما يتعلق بطريقة تنظيم عمل مصالح البلدية وأساليب تسييرها. ومن بين أهم العوامل المعيقة لتطبيق هذا الأسلوب هو غلبة أسلوب المركزية على أسلوب اللامركزية، سواء ما تعلق باتخاذ القرار أو بالسياسات والعمليات الإدارية عموماً، إذ تضطر الإدارة المحلية للرجوع للوصاية أو حتى الولاية في تسييرها لشؤونها أو في اتخاذها للقرارات - خاصة الحاسمة منها- على الرغم من وجود تفويضات بسيطة، تمكن من هامش في الحرية في اتخاذ بعض القرارات والمبادرات، لكنها لا تكون ذات أثر واضح.

وعليه يمكن القول أن مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة منخفضة إلى حد ما.

2.5. تبسيط الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة:

تظهر أهمية تبسيط إجراءات العمل الإداري في تسيير شؤون ممارسة هذا العمل على جميع الأصعدة. فعلى صعيد العمل نفسه، فإن تبسيط إجراءاته يسمح بتذليل العقبات أمام متخذي القرار ومنفذيها، ويوفر الكثير من الوقت والجهد والمال. وعلى صعيد المورد البشري، يسمح ذلك بممارسة العمل بكل أريحية والتفرغ لتنمية القدرات والمهارات بدل تتبع إجراءات معقدة ومتشابكة تهدر الجهد والوقت. وعلى صعيد المسؤولين ومتخذي القرار إن الروتين المصاحب للإجراءات المعقدة يزول بتبسيط هذه الإجراءات، وبذلك يتمكن متخذو القرار من اتخاذ قرارات سليمة وعلى مستوى من العقلانية أكثر.

ويفترض في الإدارة المحلية أن تتميز بإجراءات عمل بسيطة، ذلك أن الهدف من اللامركزية هو تبسيط الإجراءات وتقليل الروتين، من خلال تقليل المراسلات والخطابات بين الإدارة المحلية والإدارة

المركزية، كما يؤدي الأسلوب اللامركزي إلى تنوع أساليب العمل على خلاف الأسلوب المركزي الذي يكون فيه نمط واحد لأسلوب العمل الإداري. (الخلايلة، 2009، الصفحة 61-62) وعلى الرغم من اختلاف البيئات والظروف، إلا أن معظم سياسات الإصلاح والتطوير الإداري قد كرس في برامجها تبسيط الإجراءات كخطوة أساسية للوصول إلى التنمية الإدارية، ومثال تجربة إيرلاندا. (Kelly, décembre 1998)

ومن أجل التعرف على تبسيط إجراءات العمل الإداري في ميدان الدراسة، تم تحديد عدة بنود أجاب عليها المبحوثون، وتظهر إجاباتهم في الجدول التالي:

الجدول 03: استجابات المبحوثين نحو الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
V1	هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن	2.48	0.833	01
V2	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة	2.08	0.869	04
V3	تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة	2.00	0.957	06
V4	إجراءات العمل المعمول بها حاليا بحاجة إلى تغيير	1.68	0.792	12
V5	يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك	1.87	0.947	08
V6	المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي	2.15	0.988	03
V7	المهام الموكلة لي معقدة	1.83	0.924	09
V8	ليست هناك أعمال متراكمة (معطلة)	1.95	0.964	07
V9	تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة	1.77	0.927	10
V10	تتصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة	1.83	0.827	09
V11	هناك أسلوب محدد لأداء المهام	1.75	0.914	11
V12	يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد	2.07	936	05

02	0.948	2.18	V13 ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف
09	0.960	1.83	V14 تحتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة
0.38779		1.9631	المتوسط الحسابي العام

ترتبت العبارة V4: إجراءات العمل المعمول بها حالياً بحاجة إلى تغيير في الرتبة 12 بمتوسط حسابي 1.68، وبانحراف معياري 0.792، فالمبحوثون موافقون إلى حد ما على محتوى هذه العبارة، ما يعني أنهم يرون أن ثمة إجراءات من بين الإجراءات المعمول بها لا تتماشى وطبيعة العمل الحالي ولا بد من تغييرها. والجدير بالملاحظة أن الإجراءات مادامت تعتمد على الورق والوثائق والملفات المثقلة فهي إجراءات لا تتماشى ومتطلبات العصر، وبالتالي لا بد من تغييرها.

في الرتبة الحادية عشر 11 تأتي العبارة V11: هناك أسلوب محدد لأداء المهام، بمتوسط حسابي 1.75، وبانحراف معياري 0.914، فهناك من المهام ما يكون أسلوبه منمطاً حسب ما وضحه المبحوثون كالمهام الروتينية في استخراج الوثائق، إذ لا يقتضي الأمر التجديد في طريقة تقديم الوثائق حسبهم.

ويرجع أسلوب العمل المحدد إلى درجة المركزية الممارسة على مستوى الإدارة المحلية التي لم تتحرر بعد من التبعية الدائمة للجهات المركزية التي تحتكر كل العمليات الإدارية عندها، وما على البلديات إلا أن تتلقى التعليمات والتوجيهات والقوانين المنظمة لأدائها، وحتى إجراءات العمل تكاد تكون مضبوطة من المركز. حتى أن هذا المركز (الوزارة - الولاية - الدائرة) أصبح يمارس ضغوطاً على البلدية ويضع حدوداً على صلاحياتها حتى في اختيار طريقة الأداء.

وجاءت العبارة V9: تخضع الإدارة لإجراءات عمل واضحة، في الرتبة العاشرة 10، بمتوسط حسابي 1.77، وبانحراف معياري 0.927. وكون المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، فالمبحوثون يرون أن إجراءات العمل واضحة نسبياً، خاصة فيما تعلق بالمهام التي تم التعود على أدائها، ما عدا ما تم استحداثه مجدداً من المهام التي كانت موكلة للدائرة (رخص السياقة/ جواز السفر)، فإجراءاتها غير واضحة لحد الآن.

ويلاحظ ترتيب كل من العبارات V7، V10 و V14 في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.83: V7: المهام الموكلة لي معقدة، بانحراف معياري 0.924، يوافق المبحوثون إلى حد ما كون المهام الموكلة إليهم معقدة، وهو ما يعني وجود بعض المهام غير المعقدة، وهي المهام التي ذكرها أصحابها بالروتينية، ويتعلق التعقيد بالمهام المرقمنة حديثا، خاصة بطاقة التعريف الوطنية ورخصة السياقة وجواز السفر البيومتريين.

وبالنظر للمهام نفسها، نجد أنها غير معقدة بالصورة التي يصفها بعض الموظفين، وهو ما يمكن أن يفسر بنقص كفاءاتهم في التحكم في الإجراءات الرقمية المتعلقة بهذه المهام من جهة، وتداخل الصلاحيات من جهة أخرى، وتعدد الوثائق المفروضة في الملف من جهة ثالثة، مع عدم ملاءمة الإطار القانوني لتلك الإجراءات، كما يذكر بعض الموظفين مسألة عدم توفر التدريب الذي يمكن أن يؤهل الموظفين سواء الجدد أو القدامى للتحكم في المهام خاصة الإلكترونية منها.

V10: تتصف إجراءات العمل المعمول بها بالمرونة، بانحراف معياري 0.827. وبالنظر لمجال الموافقة إلى حد ما، فإن ثمة إجراءات عمل مرنة، وأخرى لا تحتوي معنى المرونة. والمعروف أن الإجراءات هي التطبيق العملي للقوانين، أو هي الكيفية الإجرائية للقوانين، وإذا قلنا إجرائية فلا بد من الحديث عن المرونة وقدرة هذه الإجراءات على التأقلم مع المواقف المختلفة؛ أي أن تكون إجراءات موقفية يمكنها الاستجابة لخصوصية المواقف المختلفة، لكن بحسب المتوسط الحسابي لهذا البند، فإن هذه الصفة لا تتوفر في الإجراءات المعمول بها.

V14: تهتم الإدارة بتبسيط الإجراءات المعقدة، بانحراف معياري 0.960. يوافق المبحوثون إلى حد ما بكون الإدارة تهتم بتبسيط الإجراءات المعقدة، وهو راجع لكونها تعيق العمل، ولكون الموظفين لا يفهمون كيفية تطبيقها، لذلك يسعون جاهدين للتواصل مع الإدارة من أجل تبسيطها، كلما كانت هناك حاجة، وهو ما يتأكد من العبارة V5: يتم تبسيط إجراءات العمل كلما كانت هناك حاجة لذلك، التي تأتي في الرتبة الثامنة 08، بمتوسط حسابي 1.87، وبانحراف معياري 0.947. وتعزو الباحثان هذا لكون تبسيط الإجراءات عملية تحتاج لتوفر إطارات ومهارات متخصصة وقادرة على القيام بذلك، وهو ما

لا تتوفر عليه الإدارة ميدان الدراسة، كما أن الإجراءات التي لا تكون مكتوبة يمكن فهمها بصورة مقلوبة وهو ما يعيق تنفيذها.

ولأن الإجراءات المعقد تعمل على تعطيل إنجاز المهام، نجد العبارة V8: ليست هناك أعمال متراكمة (معطلة) قد ترتبت في التربة السابعة 07، بمتوسط حسابي 1.95 وانحراف معياري 0.964، بمعنى أن هناك بعض الإجراءات بسيطة وهو ما يسهل أداء الأعمال، وهناك إجراءات معقدة وهو ما يعمل على تراكم الأعمال وعدم تأديتها في حينها.

ويتأكد هذا انطلاقاً من العبارة V3: تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بسرعة التي ترتبت في الرتبة السادسة 06، بمتوسط حسابي 2.00، وانحراف معياري 0.957. بما معناه أن الإجراءات المعمول بها في غالبها تسهل الأعمال، غير أن ثمة إجراءات لا تتيح إنجاز المهام بسرعة، وهي الإجراءات المعقدة التي تأخذ وقتاً وجهداً لتطبيقها.

ونظراً لأهمية الإجراءات في تحقيق الكفاءة الإدارية، فمن اللازم أن تكون مفهومة لدى جميع الموظفين، وهي مهمة المسؤول الذي لا بد من أن يشرحها لكل موظف جديد، وقد جاءت العبارة V12: يحرص المسؤول على شرح الإجراءات المتبعة لكل موظف جديد في الرتبة الخامسة 05، بمتوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 0.936، بما معناه أن المسؤول في ميدان الدراسة يجتهد في شرح الإجراءات المعمول بها للموظفين الجدد.

وتترتب في الرتبة الرابعة 04 العبارة V2: تتيح الإجراءات المعمول بها إنجاز المهام بدقة، بمتوسط حسابي 2.08 وانحراف معياري 0.869. وهو متوسط حسابي يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، مما يؤكد أن ثمة إجراءات تجعل من إنجاز المهام بدقة أمراً غير ممكن، وهي الإجراءات المعقدة.

والحقيقة التي لا يجب إغفالها، هي أن الإجراءات الموضوعية لا يجب أن تكون خادمة فقط للموظف وتفيده في إنجاز مهامه، بل لا بد من إعطاء الأهمية للجهة التي تستفيد من خدمات المهام التي صيغت من أجلها هذه الإجراءات، وهم المواطنون، وهو الأمر الذي يفيد في تغيير سلوكيات المواطنين واتجاهاتهم نحو الخدمات المقدمة لهم إذا ما كانت إجراءات العمل موجهة لفائدتهم كذلك.

وفي الرتبة الثالثة 03 تترتب العبارة V6: المهام التي يجب أن أقوم بها واضحة بالنسبة لي، بمتوسط حسابي 2.15 وبانحراف معياري 0.988. وتزداد درجة الموافقة، على الرغم من كون المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة إلى حد ما، إلا أن المبحوثين يرون أنهم يؤدون مهامها واضحة بالنسبة لهم، وهناك من يرى أنها غير واضحة وهو الموظفون الذي لا يمتلكون خبرة بعد.

العبارة V13: ليس هناك تداخل في المهام المحددة لكل موظف، التي تترتب في الرتبة الثانية 02، بمتوسط حسابي 2.18 وبانحراف معياري 0.948. فكل موظف له مهامه التي يقوم به دون أن يشعر بأنه يكرر مهام غيره أو يتجاوز حدود مهمته.

وكل العبارات السابقة تقع في مجال الموافقة إلى حد ما (1.68 - 2.34)، ما يجعلنا نستنتج أن هناك من الإجراءات المعمول بها في ميدان الدراسة ما هو بسيط يتيح العمل دون تعطيل. لكن هذا لا ينفي وجود إجراءات غير صالحة ما قد يجعل منها عبء على الإدارة وقد تتحول إلى عقبة في وجه الوصول بها إلى أهدافها.

وفي أعلى ترتيب عبارات هذا المحور وهي الرتبة الأولى 01، تترتب العبارة V1: هناك وحدة في الإجراءات المعمول بها في كل بلديات الوطن، بمتوسط حسابي 2.48 وبانحراف معياري 0.833. وهي العبارة الوحيدة التي تقع في مجال الموافقة في هذا المحور (2.35 - 3.02) أي أن الإجراءات المعمول بها نفسها في كل بلديات الوطن وهو ما يعني أن المبحوثين يرون أن البلدية تخضع لإجراءات عمل هي نفسها الإجراءات المعمول بها في باقي بلديات الوطن.

ولقد اتضح من خلال تحليل بيانات الجدول الإحصائي أعلاه، ومن قيمة المتوسط الحسابي العام التي تبلغ 1.9631 وتقع في مجال الموافقة إلى حد ما، أن الإدارة المحلية ميدان الدراسة لم تتمكن بعد من الوصول إلى المستوى المنشود في تبسيط الإجراءات. إذ ليست هناك مؤشرات إيجابية لتبسيط الإجراءات في ميدان الدراسة؛ بمعنى أن تبسيط الإجراءات الإدارية لم يتحقق على النحو المطلوب في ميدان الدراسة.

3.5. النتيجة العامة:

من خلال ما تم عرضه في الجدولين الإحصائيين الخاصين بإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتبسيط إجراءات العمل الإداري، يمكن أن نحسب المتوسط المرجح للمحورين من خلال المتوسطات الحسابية لكل البنود، وهو ما يتضح في الجدول أدناه:

الجدول 04: المتوسط المرجح للفرضية العامة:

المحور	المتوسط الحسابي العام	النتيجة	معامل بيرسون
الفرضية الأولى	1.7817	موافق إلى حد ما	0.598
الفرضية الثانية	1.9631	موافق إلى حد ما	
النتيجة العامة	1.8724	موافق إلى حد ما	

بالنظر لكون قيمة المتوسط الحسابي المرجح تنحصر بين 1.68 و 2.34 فإنه يمكن القول أن الباحثين موافقون لحد ما على محتوى الفرضية العامة التي تنص على: تطبيق الإدارة ميدان الدراسة بدرجة كبيرة إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية.

وبالعودة إلى قيمة معامل الارتباط R التي تساوي: 0.598 نجد أن هناك ارتباطاً متوسطاً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل الإداري. لذلك يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت بدرجة متوسطة. بمعنى أنه لا يوجد تطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية على النحو المفترض، كما أن ميدان الدراسة لم يصل بعد إلى التبسيط المفترض لإجراءات العمل الإداري. وما يوجد عبارة عن مؤشرات لكلا المتغيرين، لم يكن تطبيقها مخططاً له ولا هو مدروس على النحو العلمي والمقصود والهادف لحصوله.

والنتيجة العامة: تطبيق الإدارة ميدان الدراسة بدرجة متوسطة إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يساهم بدرجة متوسطة في تبسيط الإجراءات الإدارية.

6. خاتمة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- انخفاض مؤشرات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان الدراسة.
- ليست هناك مؤشرات إيجابية لتبسيط الإجراءات الإدارية في ميدان الدراسة.

والنتيجة العامة: من خلال قيمة معامل بيرسون المقدرة ب: 0.598 يتضح وجود درجة متوسطة لتطبيق الإدارة ميدان الدراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية مما يساهم بدرجة متوسطة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وهي نتيجة تؤشر على تدني اهتمام الإدارة المحلية الجزائرية بتطبيق أساليب إدارية حديثة لتقليل جمود الإجراءات الإدارية على المواطن.

التوصيات:

الانكباب على إعادة تشخيص واقع الإدارة المحلية الجزائرية بطريقة موضوعية وشاملة.
تحديد مواقع القصور والعوامل التي تحول دون تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
إعادة صياغة الإجراءات الإدارية بصورة تضمن المرونة والبساطة في التطبيق.

7. قائمة المراجع:

- بن يونس، عمر محمد، (2004)، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الخلايلة، محمد علي، (2009)، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من: الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر: دراسة تحليلية مقارنة، دار الثقافة، عمان.
- السلمي، علي، (1995)، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة..
- عبد الحفيظ، سلامة، (2007)، ثورة إعادة الهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الهادي، علي وعمر، أيمن علي، (2007)، علم تحليل وتصميم المنظمات مدخلي إعادة الهيكلة والهندسة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عصفور، محمد شاكر، (1999)، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، عمان، 1999.
- عياد، أحمد، (2006)، مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان لمطبوعات الجامعية، الجزائر.

- الغالي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي معاصر، دار وائل، عمان.
- اللوزي، موسى، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان.
- مصطفى، يوسف، (2005)، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة.

- Messoud Mentri, L'administration en question réflexion sur les relation administration- administres, OPU, Alger, 1988.

-Michael Kelly, Modernisation de l'administration publique en Irlande, Examen des facteurs d'influence pour le succès de la réforme, institut européen de l'administration publique, décembre 1998.