

إعادة هندسة العمليات الإدارية كآلية للحد من الفساد الإداري
دراسة لعينة من المديرات العامة لولاية المسيلة

**Business Process Reengineering as a Mechanism to reduce Corruption
An empirical investigation of public directions in M'sila**

خيار جميلة سيلية¹، صدقاوي صورية²

¹ جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، مخبر الصناعة التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، الجزائر، djamilacylia.kheyar@univ-dbkm.dz

² جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، s.sedkaoui@univ-dbkm.dz

تاريخ النشر: 2022/03/15

تاريخ القبول: 2021/12/21

تاريخ الاستلام: 2021/09/30

ملخص:

يرتبط تحسين أداء الإدارات العمومية بالاعتماد على الأدوات الإدارية والتقنيات التنظيمية التي تركز على رؤية إدارية شاملة وإعادة هندسة عملياتها. وتركز هذه الدراسة على إعادة هندسة العمليات وتحليل تأثيرها في الحد من الفساد الإداري الذي تشهده المؤسسات العمومية الجزائرية، وهذا بهدف تقديم بدائل تساهم في تحسين العمل الإداري وإعادة تصميم عملياته. وقد اعتمدت الدراسة في تحليل العلاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات والفساد الإداري على بيانات 121 موظف في كل من مديرية الضمان الاجتماعي، ديوان الترقية والتسيير العقاري، والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة. وباستخدام طرق الإحصاء الوصفي وتطبيق عدة اختبارات إحصائية تم تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتوضيح كيفية تأثير إعادة هندسة العمليات على الأداء الإداري ومساهمتها في الحد من الفساد الإداري. وبالرغم من أنه لا يمكن بسهولة مكافحة الفساد، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن إعادة هندسة العمليات هي أداة فعالة تساهم في تسهيل ومراقبة العمليات وهذا ما يساعد في الحد من الفساد في المؤسسات المدروسة من خلال تقوية الجهات الفاعلة ذات التوجه الإصلاحية.

كلمات مفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الفساد الإداري، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة.

تصنيفات JEL : H83, J24, M15, O15, O3

Abstract:

Improving the performance of public administrations is related to administrative tools and organizational techniques that focus on a comprehensive administrative vision and reengineering its operations. This study focuses on business process reengineering and analysis its impact on reducing administrative corruption in Algerian public institutions, to provide alternatives that contribute to improve administrative work and redesign its operations. To analyze the relationship between the dimensions of the reengineering process and administrative corruption, the study is based on the data of 121 employees in the Directorate of Social Security, the Office of Promotion and Real Estate Management, and the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution in the District of M'sila. By using descriptive statistics methods and applying several statistical

tests, the relationship between different variables was analyzed, and it was clarified how the reengineering process affects administrative performance and outlines its contribution to reducing corruption. Although it is not easy to fight corruption, the results of the study showed that business process reengineering is an effective tool to reduce corruption by strengthening reform-oriented actors.

Keywords: Reengineering process, corruption, information technology, administration

Jel Classification Codes: H83, J24 ,M15, O15, O3

1. مقدمة:

يعتبر الفساد الإداري السبب الرئيسي الذي يضعف ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، وهو لا يتعلق بقطاع دون الآخر وإنما يمس كل الهياكل الإدارية بنسب متفاوتة. وتعاني من هذا المشكل حتى الدول المتقدمة، ولهذا تم ابتكار أساليب إدارية حديثة للحد أو التخفيف من أثار الفساد الإداري. وكون المؤسسات المتعرضة للفساد الإداري بكثرة هي مؤسسات هالكة لا محالة، عملت الدولة الجزائرية على إعادة هندسة العمليات الإدارية للمؤسسات العامة من خلال مشاريع الإدارة الإلكترونية المقررة في 2006 في إطار ما يسمى بعصرنة القطاع العام. وتتمثل عملية إعادة هندسة العمليات في أداء مختلف الوظائف بطريقة مبتكرة لإحداث تغييرات جوهرية، وقد انتشر هذا المفهوم بصورة جذبت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين.

ولإبراز أهمية إعادة هندسة العمليات وتحليل أثره على الفساد الإداري في المديریات العمومية، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن لممارسات إعادة هندسة العمليات الإدارية المساهمة في الحد من الفساد الإداري في المديریات العمومية محل الدراسة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المديریات العمومية الجزائرية؟

- ما هو أثر إعادة هندسة العمليات على الفساد الإداري؟

- ما هي مختلف الآليات التي توفرها هندسة العمليات الإدارية لمكافحة الفساد الإداري؟

للإجابة على التساؤلات السابقة تعتمد هذه الدراسة على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء أفراد عينة البحث في مدى توفر أبعاد إعادة هندسة العمليات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية للعينة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التكوين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والحد من الفساد الإداري في المديریات قيد الدراسة. وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

● لا توجد علاقة بين إعادة هيكلة التنظيم والحد من الفساد الإداري

● لا توجد علاقة بين إعادة هندسة الموارد البشرية والحد من الفساد الإداري

● لا توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والحد من الفساد الإداري

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة من خلال معالجة هذا الموضوع إلى:

- التعرف على مدى تطبيق أبعاد إعادة الهندسة في المديریات العمومية محل الدراسة؛

- إبراز دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية وتحليل أثر تطبيقها في المديریات العمومية محل الدراسة؛

- تقديم نتائج وتوصيات وفتح آفاق للبحث والتعمق أكثر في الموضوع.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة كونها يعالج أحد أهم الموضوعات الحديثة التي تنحدر من حقل الإدارة العامة وطرق التسيير العمومي الحديث ألا وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، التي تعتبر مدخل إداري متميز يحتاج إلى جرأة ودفاعية كبيرة لتطبيق. كما أن الدراسة توضح دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في الحد من الفساد الإداري، وهو من أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارات العمومية الجزائرية.

ومن أجل الإلمام بمختلف عناصر الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي.

حدود الدراسة: نوجزها فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في كل من مديرية الضمان الاجتماعي، ديوان الترقية والتسيير العقاري مديرية العامة، والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية التوزيع) لولاية المسيلة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال سنة 2021، في الفترة الممتدة من 2021/01/10 إلى غاية 2021/03/11.

2. ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية والفساد الإداري

1.2 تعريف إعادة هندسة العمليات:

بدأ مفهوم إعادة الهندسة العمليات بالظهور في أعمال الباحثين كدايفنبورت وشورت **Davenport & short** عام 1990، وهارنيتون **Harrington** في 1991، و هامر وشامبي **Hammer & Champy** عام 1993، كما ظهر أيضا في ورقة عمل لهامر **Hammer** سنة 1995. وقد اتفق العديد من الباحثين على أن إعادة هندسة العمليات تتمثل في إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة والأداء والإنتاجية (Raymond, Bergern, & Rivard, 1998, p. 72). وتتجلى عناصرها في:

- الأساسية (**Fundamental**): بإعادة النظر في أسلوب العمل المتبع، ومراجعة كل الأعمال من خلال طرح الأسئلة التالية: لماذا يقومون بالعمل؟ هل هذا العمل ذو قيمة للعملاء والمؤسسة؟ وهل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟
- الجذرية (**Radical**): حيث أن فلسفة الهندرة تدعو بشكل واضح وصريح لعمليات التجديد والابتكار.
- هائلة (**Dramatic**): الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

• العمليات (**Processes**): أي التركيز على العمليات الرئيسية. (دياب، 2013، صفحة 210)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها إعادة ترتيب الأعمال والأنشطة الإدارية لتحقيق الأهداف المبرجة بطريقة مثلى، وهذا بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وإعادة بناء الهياكل التنظيمية لتحقيق الاتزان والتناسق، تحت إشراف ورقابة أشخاص لهم صلاحيات التغيير، ولهم رؤية استراتيجية للأعمال المعاد هندرتها.

حسب هامر وشامبي فإن هناك ثلاث حالات التي تستدعي إعادة هندسة العمليات وهي: (مفلح، صبحي، و مصطفى،

2016، الصفحات 32-33)

- المؤسسة التي تعاني من مشكل وتود القضاء عليه.

- المؤسسة التي ترغب في التأهب للمستقبل (لها نظرة استشرافية وتنبؤية لمواجهة المستقبل)

-المؤسسة الرائدة التي ترغب في البقاء في الصدارة

2.2 أهداف إعادة هندسة العمليات و خطوات تطبيقها:

من أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التفكير في إعادة هندسة العمليات، نذكر: (Hammer & Champy, 2000, p. 4)

- القرارات تصبح أكثر فعالية لما يصبح الهيكل التنظيمي أقل هرمية، وكذا عند تقليل المستويات التنظيمية؛
 - العمليات تصبح أكثر مرونة وسهولة وأسرع وهذا بسبب تحليل العمليات الرئيسية؛
 - تركيز جهود أفراد كل عاملين على الأهداف المسطرة وليس على الأشخاص؛
 - السعي لتمكين العاملين والوصف الوظيفي؛
 - تحسين الخدمة العمومية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال دمج المهام والعمليات المتشابهة؛
 - تقليل التكاليف على المدى المتوسط والبعيد؛
 - رفع القيمة السوقية والعملاء، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، تحسين الجودة، زيادة المبيعات، تقليل عدد الموظفين...
- (Vakola, 1999, p. 18)

وتمر إعادة هندسة العمليات بعدة مراحل يمكن إيجازها في الجدول التالي: (حايف، 2018، صفحة 153)

الجدول 1: خطوات تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية

| المرحلة | العمليات |
|---------------------------|---|
| الإعداد و التخطيط | اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها تشكيل اللجنة القيادية تدريب فريق العمل وتحديد مهامه |
| دراسة العمليات الحالية | جمع المعلومات دراسة وتحليل معلومات العملية الحالية رسم العملية الحالية |
| الاقتداء بالنماذج الناجحة | تحديد عوامل النجاح اختيار وتحديد الأفضل جمع وتحليل المعلومات |
| تصميم العملية الجديدة | وضع الأفكار والمقترحات تحديد واختيار البدائل التصميم النهائي للعملية الجديدة |
| التطبيق والمتابعة | تشكيل فريق تطبيق العملية الجديدة وضع خطة تطبيق العملية الجديدة تطبيق العملية الجديدة المتابعة والتطوير |

المصدر: من إعداد الباحثين

3.2 عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العامة:

تتمثل أهم عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام في:

- البدء بالعميل في القطاع الخاص ومتلقي الخدمة العمومية في القطاع العام، مع تقبل العيوب وقلبيها لنقاط قوة.
- التركيز على العمليات المرغوب في إعادة هندستها وليس على اللوائح التنظيمية؛
- خلق ثقافة إعادة الهندسة من خلال الاستعداد لكسر التقاليد والقواعد القديمة؛
- الإبداع والتجديد والاعتماد على التقنيات الحديثة؛
- رسم خطة محكمة لإعادة الهندسة تهدف لتحقيق تغيير جوهري؛
- التحرك بالسرعة للاستجابة للتغيرات، وكذا الاستمرارية في مشروع إعادة الهندسة؛ (Hammer & Champy, 2000, p. 8)

أما عوامل الفشل فتتمثل في (Habib & Shalh, 2013, p. 18)

- ضعف الثقافة التنظيمية والوعي بأهمية عملية إعادة الهندسة؛
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى؛
- مقاومة عملية التغيير سواء من قبل الرئيس أو المرؤوسين؛
- ضعف التواصل بين المستويات التنظيمية؛ عدم وجود أو نقص التحفيز و المكافأة؛ نقص التدريب أو ضعف التعليم؛ غيابا أو ضعف دعم الإدارة العليا؛
- كما أن هناك العديد من أسباب الفشل المحيطة بالمشروع مثل عدم وجود تخطيط جيد؛ الأنانية في إنجاز المخطط؛ ارتفاع تكلفة تطبيق المخطط؛

3 الفساد الإداري

1.3 تعريف الفساد الإداري و أسبابه:

الفساد الإداري مفهوم واسع لا يمكن حصره ، وينظر إليه على أنه الإخلال بشرف الوظيفة ومهنتها والقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص. ولأن الفساد يعد من الجرائم المجهولة والتي يصعب الوقوف عليها، يتم تبرير هذه الأفعال نظرا لعدم وجود عقوبات لكل أنواع الفساد الإداري، وهذا ما ساهم في انتشاره.

والفساد الإداري هو كل ما يرتكبه الموظف العام إخلالا بواجبات وظيفته العامة، سواء كان مواطنا عاديا أو موظفا طالما يؤثر بالسلب على مقتضيات وظيفته (الدين، 2009، صفحة 64). فهو يعبر عن إساءة استعمال القوة العمومية للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة، أو الابتزاز استغلال النفوذ، أو المحسوبية، أو الاختلاس. ورغم أن الفساد كثيرا ما يعتبر جريمة يرتكبها الموظف العمومي، إلا انه يتفشى أيضا في القطاع الخاص.

وتتعدد أسباب الفساد الإداري من أسباب سياسية اقتصادية اجتماعية أو حتى تاريخية، فالفساد كمتغير يتم ربطه بعوامل أخرى. ومن بين أهم الأسباب ما يلي:

- العوامل الشخصية: وهي أهم سبب كون الرغبة في الفساد تتبعها منفعة شخصية أو تحقيق مزايا اجتماعية.
- البيروقراطية والمركزية: تتفاوت البيروقراطية من بلد إلى آخر، ويؤثر التسلسل الهرمي على مقدار الفساد ويتم تبرير الفساد كونه يتم تقسيمه بين الطاقم الإداري.
- الاعتماد على الأعمال الورقية وكثرتها بدل الإلكترونيات مما يسبب في حدوث التأخيرات وتعقيدات مما يدفع للفساد. (Cetin,

Turan, & Hamsioglu, 2017, pp. 65- 69)

- عدم عدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات غنية وأخرى محرومة

- الأسباب الخارجة عن نطاق قدرة العامل مثل عدم فعالية السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية، وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية مما يؤدي إلى ضعف الرقابة. (راضي، 2015، الصفحات 34-40)
- كثرة المراحل الانتقالية بسبب التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما التلاعب في ظل كثرة الثغرات واختلاف المرجعية لكونها لم توحد بعد.
- اتساع الدور الاقتصادي للدولة ويظهر تدخلها بعدة أشكال مثل: (إسماعيل، 2014، صفحة 38) السياسات الحمائية، الإعانات الحكومية، التحكم في الأسعار، الخ.
- الأسباب الاجتماعية و الايدولوجية والفيزيولوجية وهي العادات والقيم التي اكتسبها الأفراد عن طريق الوراثة، وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار وسلوك وتصرفات. بمعنى سوء التنشئة الاجتماعية للموظف أو المسئول الإداري وفساد أخلاقه وقيمه الاجتماعية.

2.3 مظاهر الفساد الإداري في الإدارة العامة وطرق محاربتها:

- تعاني كل الإدارات العامة من الفساد بدرجات متفاوتة، وبالرغم من كونه يهدد النشاط الاقتصادي ويضعف الاستقرار السياسي، إلا أنه يصعب محاربتة إلا بتضافر الجهود فهو يظهر من خلال:
- **الفساد التنظيمي** ومن أهم مظاهره التراخي وعدم احترام توقيت العمل؛ امتناع الموظف عن تأدية العمل المطلوب منه. (إسماعيل، 2014، صفحة 51)
 - **الانحرافات السلوكية:** وتتمثل في إساءة استخدام المنصب أو الموارد المتوفرة لمنفعة خاصة، اختيار المنفعة الخاصة عن المنفعة العامة أثناء تضارب المصالح، (OECD Organization for Economic Co- operation and Development, 1999, p. 11) إفشاء الأسرار المهنية، أو عرقلة سير الوظيفة العامة، الخ. (إسماعيل، 2014، صفحة 53)
 - **الانحرافات المالية:** الفساد الإداري يتبعه الفساد المالي ومن أهمها مخالفة القواعد المالية القانونية للحصول على عوائد مالية أي خرق القانون والاحتيايل والتزوير، الإسراف في المال العام بمعنى تبذير الثروة القومية.
 - **الانحرافات الجنائية:** وتعد الرشوة من أكثر مظاهر الفساد شيوعا عند كبار وصغار الموظفين ولها تسميات مختلفة كالهديّة، إكرامية، مساعدة... من بين أهم مؤشرات الفساد الإداري في المؤسسات المعاد هندرتها: الرشوة، استغلال السلطة أو الوظيفة، التزوير والابتزاز، التسبب الوظيفي، المحسوبية والمحاباة، التلاعب العمدي للبيانات، التذرع بعدم وجود الشبكة لعدم القيام بالعمل، التذرع بعدم التكوين للتهرب من مهام، وغيرها.
- ويمكن محاربة هذه المظاهر من خلال:
- الشفافية والمساءلة التي يتم توضيحها بالتفصيل في طرق التسيير العمومي الجديد
 - جعل القانون فوق الجميع إي تحقيق سيادة القانون والحكم الراشد.
 - وضع خريطة يتمن خلالها معالجة نقاط الضعف الرئيسية، ومراقبة مؤشرات الفساد بانتظام.
 - الاعتراف بوجود الفساد وتعاون مع وسائل الإعلام للقضاء عليها. (Hira, Murillo, & Kim, 2016)

4. نتائج الدراسة الميدانية

1.4 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل تأثير أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفساد الإداري في المؤسسات العمومية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية بالاعتماد على استبيان كوسيلة لجمع البيانات، تم توزيعه على الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية المبينة في الجدول 2. ويضم الاستبيان قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** يتضمن فقرات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية المتحصل عليها
- **القسم الثاني:** تضمن 32 عبارة خصصت لتحليل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (20 عبارة) والمتمثلة في البعد التنظيمي، البعد البشري، والبعد التكنولوجي، بالإضافة الى 12 عبارة لدراسة التأثير على الفساد الإداري. وتمت صياغة عبارات الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة بما يتوافق مع فرضيات الدراسة وأهدافها، واعتمدنا في ذلك على سلم (Likert) الخماسي.

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة (%)

| المؤسسة | عدد الموظفين | عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | % |
|--|--------------|-------------------------|---------------------------|--------------|
| مديرية الضمان الاجتماعي | 106 | 100 | 78 | 73.58 |
| ديوان الترقية و التسيير العقاري | 54 | 50 | 42 | 77.78 |
| الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (مديرية التوزيع) | 63 | 50 | 50 | 79.36 |
| المجموع | 223 | 200 | 170 | 76.23 |

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم توزيع 200 استبيان من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسات العمومية محل الدراسة، وتم استرجاع 170 استبيان (85%)، و121 (60.5%) كانت صالحة للتحليل الإحصائي. ويعود ذلك للحساسية التي يتسم بها موضوع الدراسة خاصة الجانب المتعلق بالفساد الإداري.

وقد تم حساب صدق البناء التكويني للعبارات من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس ككل، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة معامل الاتساق الداخلي لأبعاد إعادة الهندسة والفساد الإداري، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول 3: معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

| المحاور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل الثبات (ألفا) |
|---------------|---------------------|--------------|---------------------|
| المحور الثاني | البعد التنظيمي | 6 | 0.78 |
| | البعد البشري | 7 | 0.87 |
| | البعد التكنولوجي | 7 | 0.83 |
| المحور الثالث | الفساد الإداري | 6 | 0.67 |
| | أثر الهندرة والفساد | 6 | 0.62 |

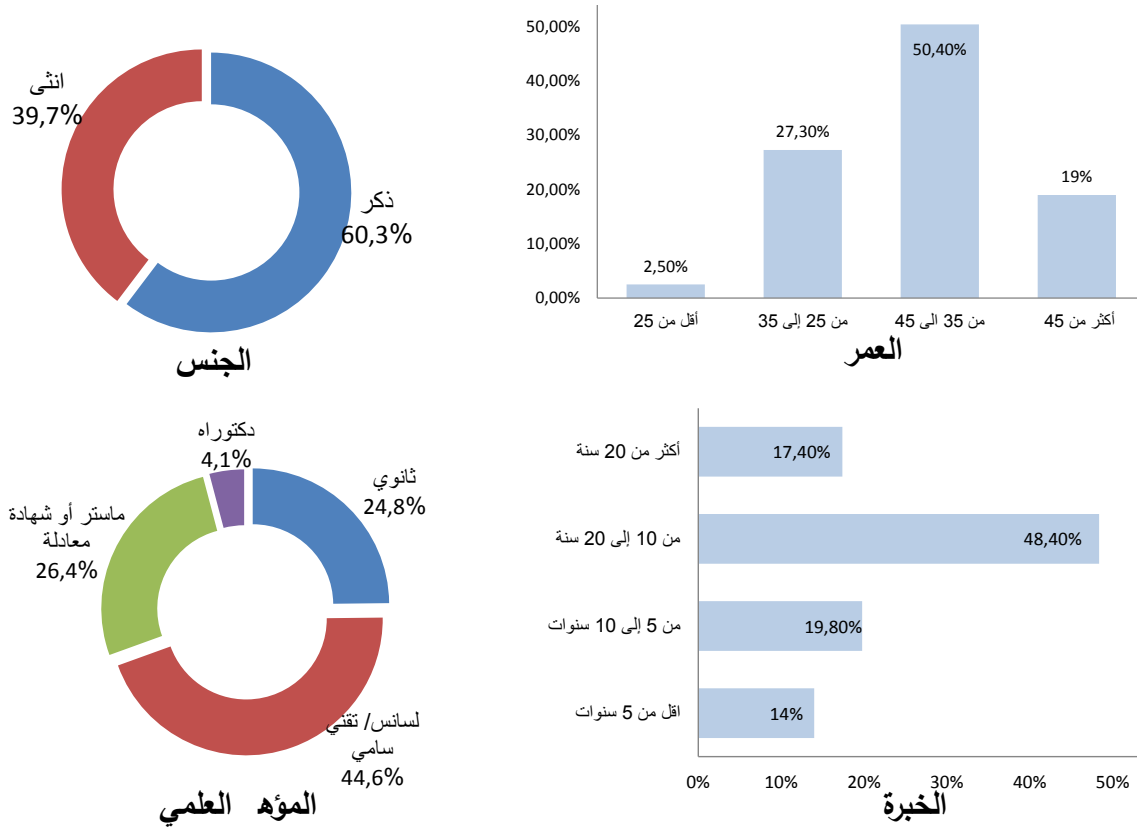
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات الثبات لأبعاد إعادة هندسة العمليات قد تتجاوز الحد الأدنى المتفق عليه (0.6) وهذا ما يدل على قابلية بيانات الاستبيان للتحليل والدراسة.

2.4 الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة:

لقد تم تفرغ البيانات الاستبيان وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام t-Test، بالإضافة الى اختبار تحليل التباين ANOVA. وباعتبار أن موضوع الدراسة يخص فقط الموظفين فقد تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بغرض تحديد خصائص العينة و توزيعها حسب الجنس والعمر، كما في الشكل الموالي:

الشكل 1: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن اغلب عناصر العينة ذكور بنسبة 60.3% من الفئة العمرية التي تتجاوز 25 سنة (أكثر من 95%) ولديهم خبرة تفوق الخمس (05) سنوات في المنصب، كما أن أغلبهم متحصل على شهادة ليسانس او تقني سامي (44.6%)، وماستر (26.4%). وتجدر الإشارة إلى أن 66.1% من المبحوثين قد استفادوا من دورات تدريبية.

3.4 تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

1.3.4 تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة خاصة تلك المتعلقة بواقع ممارسات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العمومية محل الدراسة، وتحليل مستوى الفساد الإداري فيها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتب. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 4: تحليل آراء العينة لأبعاد محاور الدراسة

| الأبعاد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| البعد التنظيمي | 3.55 | 0.79 | 2 | موافق |
| البعد البشري | 3.11 | 0.96 | 4 | محايد |
| البعد التكنولوجي | 3.68 | 0.77 | 1 | موافق |
| مؤشرات الفساد الإداري | 2.97 | 0.76 | 5 | محايد |
| الفساد الإداري وأبعاد إعادة هندسة العمليات | 3.49 | 0.66 | 3 | موافق |
| المجموع | 3.36 | 0.79 | - | - |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجالات ككل قد بلغ (3.36) بانحراف معياري قدره (0.79)، وهذا ما يشير إلى أن إجابات الباحثين تعبر عن الحياد. غير أن الاتجاه العام للأبعاد المتعلقة بالبعد التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى الفساد الإداري وعلاقته بأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية كانت معظمها في نفس الاتجاه "موافق"، وهذا ما يتضح أكثر من خلال النتائج الموضحة في الجدولين 5 و 6:

الجدول 5: تحليل اتجاه آراء العينة لأبعاد إعادة هندسة العمليات

| الأبعاد | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| البعد الهيكلي | تعمل المديرية وفق هيكل تنظيمي واضح بين التسلسل الإداري | 4.07 | 0.932 | 1 | موافق |
| | يتناسب هيكل تنظيمي المديرية مع أهدافها واستراتيجياتها | 3.83 | 0.937 | 2 | موافق |
| | بين الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية كيف تقسم الأعمال بين الموظفين من حيث العدد وأنواع الوظائف فيها. | 3.39 | 1.179 | 4 | محايد |
| | يتم تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع العصر الحالي | 3.52 | 1.198 | 3 | موافق |
| | يتم إضافة مناصب شغل جديدة أو حذفها بسبب التغير في الهيكل التنظيمي | 3.32 | 1.185 | 5 | محايد |
| | يمكن تفكيك الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية وإعادة بنائه من جديد ليصبح هيكل تنظيمي أقل هرمية، وأكثر ملائمة لاحتياجات العمل | 3.18 | 1.329 | 6 | محايد |
| البعد البشري | تعمل الإدارة على استقطاب الكوادر البشرية ذوي الخبرات لعملية التغيير | 3.35 | 1.270 | 1 | محايد |
| | تحقق إدارة المديرية توافق بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية | 3.34 | 1.282 | 2 | محايد |
| | تتم عملية التدريب والتكوين للعاملين لدى ملاحظة نقص في الأداء | 3.14 | 1.280 | 5 | محايد |
| | تمتلك المديرية خطط واضحة ومحددة لتنمية وتطوير الكادر البشري | 3.23 | 1.234 | 3 | محايد |
| | يتم التخلص من العمالة الزائدة والأنشطة التي لا تخلق قيمة مضافة في الأعمال | 2.57 | 1.257 | 7 | غير موافق |
| | يتم رسكلة الموظفين بصفة دورية حسب متطلبات المصلحة | 2.99 | 1.307 | 6 | محايد |
| | هناك فرق عمل محددة تعمل على التغيير المستمر من أجل تحسين الأداء | 3.19 | 1.343 | 4 | محايد |
| | زادت المديرية من قدرتها على تنسيق عملياتها في مختلف المصالح التابعة لها بسبب توفر التكنولوجيا مما أدى إلى أداء الأعمال بسرعة | 3.74 | 1.144 | 4 | محايد |
| البعد التكنولوجي | تستخدم المديرية الشبكات (الانترنت، الانترنت، الإكسترنات) في المعاملات | 3.85 | 0.946 | 1 | موافق |

| الداخلية والخارجية | | | | |
|---|------|-------|---|-------|
| يتم الاعتماد على الإيميل المهني لتسهيل تدفق المعلومات والاتصالات | 3.82 | 1.080 | 3 | موافق |
| تساعد النسخ الالكترونية على الرقابة ومراجعة والتقييم الدوري والمستمر لأعمال المنحزة | 3.84 | 0.949 | 2 | موافق |
| يعمل استخدام تكنولوجيا على التقليل من المستويات الإدارية | 3.55 | 1.176 | 5 | موافق |
| تعمل المديرية على توفير الدعم التقني والتكنولوجي لها ولمختلف المصالح التابعة لها. (أي تقدم مساعدات لشرح التكنولوجيات الحديثة) | 3.51 | 1.141 | 6 | موافق |
| تعمل تكنولوجيا المعلومات على الكشف عن الازدواج الوظيفي | 3.45 | 1.190 | 7 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن إعادة الهيكلة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، كما أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة الأولى التي تنص على أن للمديرية هيكل تنظيمي واضح التسلسل الإداري بمقدار 4.07 وبانحراف معياري قدره 0.932. وهذا منطقي لأنه لا توجد مؤسسة عمومية ليس لها هيكل تنظيمي. وكانت أدني قيمتان لمتوسط العبارتين 5 و 6 بمتوسط قدره 3.32 و 3.18 على التوالي، وهذا ما يؤكد تخوف الموظفين من إعادة هيكلة التنظيم والالتزام بالتنظيمات الهيكلية الغير مرنة والتقليدية فقط.

من خلال النتائج نلاحظ أيضا أن إعادة هندسة الموارد البشرية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث أن العبارتين 1 و 2 لهما أعلى متوسط وهذا لكون المؤسسات العمومية توظف بالشروط المنصوص عليها في القانون رقم 06.03. وحصلت العبارتين 5 و 6 على اقل قيمة للمتوسط (بمقدار 2.57 و 2.99 على التوالي) وهذا ما يدل على اتفاق عينة الباحثين على عدم إعادة هندسة الموارد البشرية بصفة جذرية. فالتخلص من العمالة الزائدة وحذف المناصب التي لا دور لها من أهم مبادئ إعادة الهندسة، ولكن ذلك غير معمول به في عينة الدراسة نظرا لسياسة الدولة في توظيف أكبر قدر من خريجي الجامعات والمعاهد، ولا يتم فصل أو عزل الموظف إلا إذا جاء بأحد الأخطاء المهنية التي تكون عقوبتها الفصل.

كما أن بيانات الجدول 5 تشير إلى أن البعد التكنولوجي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين 3.85 و 3.45، مما يعني أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين جاءت أغلبها موافقة على العبارات المتعلقة بهذا البعد، وهذا ما يدل على أن الموظفين مدركين لأهمية التحول إلى العمل الإلكتروني في المؤسسة العمومية.

الجدول 6: تحليل اتجاه آراء العينة للفساد الإداري واثار هندسة العمليات

| المتغير | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|----------------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| الفساد الإداري | لا يشعر الموظفون أن هناك نوعا من المحاباة في الترقية ومنح المكافآت وإنما هناك نظام معتمد على الجميع (مخطط تسير الموارد البشرية) | 3.31 | 1.431 | 1 | محايد |
| | تم عملية توظيف المورد البشري بطرق المتوتية مخالفة للتشريع أو أصول المهنة كالرشوة | 3.02 | 1.252 | 3 | محايد |
| | تم عملية التوظيف بالوساطة أي بتدخل شخص ذا مركز وظيفي أو سياسي | 2.69 | 1.298 | 5 | محايد |
| | يتم استغلال المال العام باستخدام وسائل الإدارة لأغراض شخصية | 3.04 | 1.179 | 2 | محايد |
| | هناك موظفون يقومون بممارسة نشاط تجاري موازي للوظيفة | 2.78 | 1.122 | 6 | محايد |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|--|----------------------------------|
| محايد | 4 | 1.190 | 3.00 | تعطيل سير العمل لمنفعة شخصية | الفساد الإداري والهندسة الإدارية |
| موافق | 1 | 0.979 | 4.01 | الاعتماد على التعاملات الإلكترونية يحافظ على المال العام من خلال تتبعه لمختلف العمليات الإدارية | |
| موافق | 3 | 1.140 | 3.54 | ساهمت تقنيات المعلومات والاتصال (كاميرات المراقبة) الموجودة داخل المؤسسة من الحد من ظواهر الفساد (الرشوة) | |
| موافق | 4 | 1.198 | 3.49 | تساهم الدورات التدريبية والتربصات في تكوين الموظف وإلمامه بكل مهامه ومسؤولياته وسلطته مما يجنبه من التعرض للاستغلال الوظيفي أو الابتزاز | |
| موافق | 2 | 1.161 | 3.69 | تجنب الخبرة المهنية وكفاءة الموظف من وقوعه كضحية لتزوير الغير عمدي | |
| محايد | 5 | 1.101 | 3.35 | تفتح الناصب المالية من طرف الوزارة المالية والتي توزعها على الوزارات والتي توزعها بدورها على المديرية لتلبية الحاجة المدروسة في GRH وليس تبع لرغبة المديرين والمسؤولين | |
| محايد | 6 | 1.222 | 2.88 | يتم إدراج وظائف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير مرتبطة بتخصص وضرة المصلحة وهذا بسبب الرشوة | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مؤشرات الفساد الإداري جاءت في الترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث أن قيم المتوسطات تشير إلى أن اغلب الإجابات كانت بالحياد لعدم رغبتهم في إعطاء آرائهم على مثل هذه العبارات. عكس العبارات المتعلقة بأبعاد الفساد الإداري وإعادة هندسة العمليات والتي لا تتضمن تعبير صريح حول فساد المؤسسة وإنما تعبر عن مكافحته فقط.

كما نلاحظ أيضا أن أبعاد إعادة الهندسة والفساد الإداري جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، وقد وافق الباحثين عموما على اغلب العبارات. وهذا ما يؤكد الاعتماد على أن التعاملات الإلكترونية يحافظ على المال العام، مما يستدعي ضرورة الاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال للحد من ظواهر الفساد، كما أن الموظفون يدركون جيدا أهمية التدريب والتكوين في تحسين سير العمل بشكل عام.

2.3.4 اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضية الأولى والتي تنص على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث في مدى توفر أبعاد إعادة هندسة العمليات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية للعينة، قمنا باستخدام اختبار t-Test، يمكننا تلخيص نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج اختبار t

| المتغيرات | قيمة t | مستوى الدلالة |
|---------------|--------|---------------|
| الجنس | 8.748 | 0.000 |
| العمر | 26.228 | 0.000 |
| المؤهل العلمي | 14.734 | 0.000 |
| الخبرة | 20.245 | 0.000 |
| التدريب | 11.413 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وتظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة اختبار t المحسوبة لآراء أفراد العينة حول أهمية أبعاد إعادة هندسة العمليات الحد من الفساد الإداري أكبر من قيمتها الجدولية. كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يعني أن هناك اتفاق عام على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء أفراد عينة البحث في مدى توفر أبعاد إعادة هندسة العمليات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية للعينة والمتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التكوين. وبالتالي نقبل الفرضية الأولى. كما أن أفراد العينة يتفقون على أن الأبعاد الثلاثة تعتبر عوامل مهمة بالنسبة للمؤسسات العمومية في غرس ثقافة الهندرة بشكل عام.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي نحاول من خلالها تحليل العلاقة بين تطبيق آليات وممارسات أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والحد من الفساد الإداري في المديریات قيد الدراسة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون، وكانت نتائج تحليل الارتباط كما يلي:

الجدول رقم 8: نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية والفساد الإداري

| الأبعاد / المحاور | معامل الارتباط |
|-------------------------------------|----------------|
| البعد التنظيمي | 0.403 |
| البعد البشري | 0.491 |
| البعد التكنولوجي | 0.404 |
| أبعاد هندسة العمليات ومؤشرات الفساد | 0.511 |
| هندسة العمليات والفساد الإداري | 0.691 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ إن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.403 و 0.691 مما يعني إن هناك علاقة ارتباط موجب متفاوت بين متوسط ومرتفع بين أبعاد هندسة العمليات والفساد الإداري، ومنه يمكننا القول انه يساهم كل من البعد التنظيمي، البعد البشري، والبعد التكنولوجي في مكافحة الفساد في المديریات قيد الدراسة. وهذا يعني انه كلما كانت اتجاهات المديریات ايجابية نحو إعادة هندسة العمليات الإدارية كلما ساهم ذلك في الحد من الفساد الإداري (ارتباط موجب).

الجدول 9: نتائج تحليل التباين (ANOVA)

| المصدر | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------|----------------|----------------|--------------|-------------------|---------------|
| الانحدار | 22.498 | 1.250 | 18 | 11.337 | .000 |
| البواقي | 11.245 | .110 | 102 | | |
| المجموع | 33.743 | - | 120 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وعليه نقبل الفرضية الثانية لأن قيمة F المحسوبة (11.337) أكبر من قيمتها الجدولية عند درجات حرية (18، 102)، كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05. ويمكننا القول أن الاعتماد على ممارسات إعادة هندسة العمليات وتطبيق مختلف أبعادها (الهيكليّة، البشرية، والتكنولوجية) يمكن أن ينتج عنه تحسين في العمليات الإدارية.

وبالتالي فالعمليات الإدارية في المؤسسات العمومية المدروسة يجب أن تستند وتتكيف مع مختلف الممارسات التي تتيحها إعادة هندسة العمليات لضمان إنشاء إجراءات إدارية منظمة تهدف إلى تلبية احتياجات السكان. حيث تساهم إعادة هندسة العمليات في تحسين وتوفير الخدمات، وتبسيط العمليات، ودمج المجالات الوظيفية المختلفة من خلال أنظمة المعلومات الإدارية الفعالة.

وفضلا عن كون إعادة هندسة العمليات أداة رئيسية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة العملية والمعرفة، فمن الواضح أنها وسيلة ذات أهمية بالغة ترتبط بالعنصر البشري. وبالتالي يجب أن تتعامل المؤسسات العمومية معها كمشروع تحسين مستمر تم تصوره ضمن خطة استراتيجية مرسومة تنطوي على إعادة ابتكار العمليات وليس تحسينها أو إعادة هيكلتها فقط.

5. خاتمة:

في الآونة الأخيرة تم تعزيز العلوم الإدارية بمجموعة من الاتجاهات التي تمثل أدوات ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء وإعادة هندسة مختلف العمليات في المؤسسات العمومية. ومع ذلك فإن الآليات التي توفرها إعادة هندسة العمليات لا يمكن تطبيقها على الواقع الإداري في الجزائر. حيث لا بد من تكييفها مع الواقع المحلي قبل بدأ عملية التنفيذ لتجنب استقراء الاتجاهات التي لا تولد قيمة مضافة للإدارة العمومية.

وقد أثبتت نتائج الدراسة أنه وبالرغم من أن عملية إعادة الهندسة تساهم في تحقيق طفرات مهمة ومؤثرة في تحسين العمليات الادارية والحد من الفساد الإداري، إلا أن ممارساتها وأبعادها لم تتحقق على أرض الواقع على مستوى المديرية المدروسة. وبالرغم من القيام بتغييرات أساسية من خلال إعادة النظر في الأسلوب المتبع (عصرية و الرقمنة)، وكذا السعي لتحقيق الأعمال الإدارية بطرق أفضل، إلا أنها بقيت مجرد أفكار.

كما أن بعض التغييرات لم تمس كل العمليات وإنما فقط فروع دون غيرها، فقد كان التحول الكترونيا دون الاستغناء عن الطرق التقليدية، كما أنها لم تمس الجانب الهيكلي ولا حتى المورد البشري الذي هو أساس عملية التغيير. وهذا راجع أيضا إلى عدم وضع مخطط لإعادة الهندسة من الإدارة العليا، حيث شرع مباشرة في العصرية بنفس الهياكل والموارد القديمة والنظر للعملية ككل كتكاليف يصعب توفير ميزانية لها.

وانطلاقا من نتائج الدراسة والتي أثبتت دور إعادة هندسة العمليات الإدارية بمختلف أبعادها و آلياتها في تحسين العمليات الادارية وبالتالي المساهمة في الحد من الفساد الإداري، أصبحت الإدارات العمومية الجزائرية ملزمة بالقيام بمجموعة من الإصلاحات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء الإداري بما يتماشى مع التغيير التنظيمي، وهذا يشمل:

- إقناع الإدارات بكل مستوياتها بضرورة التطبيق الفعلي لبرامج إعادة هندسة العمليات من خلال نشر الثقافة التنظيمية ونشر ثقافة التغيير.
- بذل المزيد من الجهود في مجال مقاومة التغيير في أوساط المؤسسات العمومية.
- التوجه نحو الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة والتي تحقق الهدف بمستويات ومراحل إدارية اقل من السابق.
- التخلص من المورد البشري الخامل والذي لا يقل أهمية عن القضاء عن الفساد الإداري.
- نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية على مستوى الادارات العمومية والقيام بدورات تدريبية.
- تعزيز منهج إدارة المخاطر لمواجهة التحديات وبالأخص المتعلقة بالأمن والخصوصية الالكترونية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع العام.

وبالنظر إلى أن التغييرات المطلوبة عميقة، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتبر من الآليات الأنسب للمؤسسات للعمومية المحلية. ويمكن حتى تحليل تطبيقها كدراسة حالة، حيث يتم تطوير مجموعة من الأنشطة المنظمة، وفق منهجية معينة ويتم إنشاء أنظمة القياس المستخدمة للتحقق مما إذا كان ما تم إنجازها قد أدى إلى تنظيم فعال لمختلف للعمليات الإدارية.

- Cetin, S., Turan, E., & Hamsioglu, O . (2017). The Phenomenon of Corruption in Public Administration. *3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*.
- Cetin, S., Turan, E., Hamsioglu, O., (2017). The Phenomenon of Corruption in Public Administration, 3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS), 09-11 Nov.
- Habib, M. N., & Shalh, A. (2013). Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications. *Proceeding of 3rd Asia- Pacific Business Research Conference3*, 25-26 February, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Hammer, M., & Champy, J. (2000). Reengineering the corporation a manifesto for business revoltion. *Internt delvered business book summaries* , 4.
- Hira, A., Murillo, M., & Kim, A. (2016). Globalization and Corruption. *Springer International Publishing AG*.
- OECD Organization for Economic Co- operation and Development. (1999). *Public sector Corruption An International Survey of Prevention Measures*, OECD Publication Service,. paris France.
- Raymond, L., Bergern, F., & Rivard, S. (1998). Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context 36. *Journal of Small Business Management*.
- Vakola, M. (1999). Business process re-engineering and organizational change: Evaluation of implementation strategies. *T.I.M.E Research Institute Information Systems Intitute School of business and Informatics*.
- بلال أمين زين الدين. . ظاهرة الفساد الإداري في الدول العربية والتشريع المقارن. الاسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي، 2009.
- راتب الحميدي مفلح، سلامة صبحي، و كافي مصطفى. إعادة هندسة العمليات (المهندرة). عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
- شيراز حايف سي حايف. أعادته هندسة العمليات الإدارية. عمان ، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون، 2018.
- عبد الحميد أحمد دياب . تقييم استراتيجية إعادة هندسة العمليات في تحسين أداء المنظمة وكفاءة المدير السعودي. مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة ، 27 (02)، 2013.
- مازن ليلو راضي. الفساد الاداري في الوظيفة العامة. عمان ، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
- محمد صادق إسماعيل. الفساد الإداري في العالم العربي مفهومه وأبعاده المختلفة. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية لنشر والتدريب. 2014.