

عمليات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) ودورها في خلق الثروة في الجماعات المحلية في الجزائر

Administrative Reengineering Processes and their Role of Creating Wealth in Local Communities in Algeria

أ.د. ابرادشة فريد* ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة

Farid1Bradcha, University of M'sila

Farid.bradcha@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2024/07/01

تاريخ القبول: 2024/06/07

تاريخ الاستلام: 2024/05/18

ملخص:

تعتبر فكرة إعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسات الجماعات المحلية خاصة في مجال خلق الثروة من المواضيع المستجدة والتي لا زال فقهاء القانون الاداري وعلماء الاقتصاد يحاولون ايجاد الكتابات المناسبة لتطبيق هذه النظرية، لكونها نظرية ظهرت وتطورت في مجال الشركات الخاصة، وعلى هذا الاساس ظهرت اشكالية التطبيق في مؤسسات القطاع العام لاسيما الجماعات المحلية. وعليه بدأ النقاش حول فكرة التغيير الجزئي بدل التغيير الجذري أو الكلي الذي يستعمل في مؤسسات ومنظمات القطاع الخاص. صحيح ان الهدرة قد حققت نتائج كبيرة في الشركات التي طبقتها. وهو ما تهدف اليه مؤسسات القطاع العام وفي مقدمتها البلدية والولاية في الجزائر. الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات، الهندرة، خلق الثروة، الجماعات المحلية.

Abstract :

The idea of recreating the theory of reengineering business is considered as a new idea, especially in the field of creating wealth in public sector, But until these days it cannot be done. Administrative scientists, law jurists and economists still now try to find the adequate way to apply it in the general institutions like municipalities, Ministries...etc. Because this theory was emerged and flourished in the domain of private sector In the eighties and nineties. The discussion actually began around the

idea of partial change instead of radical or total change, which is used in business and private organizations. It is true that reengineering has achieved a significant results in companies of all sizes. And this is what public sector institutions aim to achieve it , especially at the level of Local units in Algeria.

Keywords: Reengineering Business, Engineering Process, Wealth Creation, Local Communities.

1. مقدمة:

لقد شهد الخطاب السياسي في الجزائر عموما وفي مجال الجماعات المحلية خصوصا، تطورا لم تعهده الساحة السياسية من قبل، ذلك لأنّه منذ 2017، وبالتحديد بعد الانتخابات المحلية التي أجريت في شهر نوفمبر 2017. (وزارة الداخلية الجزائرية، الانتخابات المحلية 23 نوفمبر 2017، الموقع الالكتروني للوزارة) أين اشتد النقاش حول الدور الجديد الذي يجب على الوحدات المحلية في الجزائر أن تلعبه، ولعل من بين أكثر الأمور التي طفت الى سطح النقاشات الأكاديمية هو ما خصصت له وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من الملتقيات والمؤتمرات، إنها مسألة أو إشكالية خلق الثروة التي ارتبطت بدورها ارتباطا وثيقا بمتغير الاستقلالية، هاته الاستقلالية التي ضلت مجرد نظرية تنشدّها تلك الجماعات وفي مقدمتها البلدية، بحيث بمقتضى الاستقلالية سوف يتم اعادة الاعتبار للخصوصيات المحلية، تلك الخصوصية التي سوف تسمح وتتيح للجماعات المحلية الولوج في تطبيق قانون حرية التصرف في خصوصياتها التي تعتبر المخرج الحقيقي والأكيد من دائرة التخلف، بدل التركيز على الفكر المركزي الذي قد ينظر الى تلك الخصوصية بمنظور واحد .

إنّ هذه المسألة المعقدة قد فسحت المجال نحو بروز نقاشات فكرية، الأمر الذي دفع بتلك الجماعات المحلية الى عدم الالتزام حرفيا باتباع الخطة العامة التي تسطرها السلطات المركزية. ويبقى هذا الأمر منطقي وواقعي بحكم أنّ ما يصلح في الجماعات المحلية الواقعة على السواحل والشواطئ ليست مثل تلك التي تقع في الهضاب العليا أو تلك الواقعة في المناطق السهلية أو الصحراوية أو حتى تلك الواقعة في مناطق الظل. لأنه وبكل بساطة لكل منطقة من تلك المناطق خصوصياتها التي تبقى ميزة خاصة بكل وحدة منها، وبالتالي فهي لا تنطبق حتما على باقي المناطق حتى وإن بدا الأمر فيه بعضا من التشابه الظاهري بين تلك الوحدات التي يتم سيتم مستقبلا وضعها كوحدات للدراسة وللقياس أو المقارنة.

ومما تقدم فقد بات من اللازم (الحتمية) على السلطات المركزية في الجزائر الاتجاه نحو إعادة هندسة بعض العمليات الإدارية في جماعاتها المحلية، خاصة بهدف تحقيق مطلب احياء مصادر خلق الثروة المحلية، ومن ثمة تحقيق التنمية الوطنية بشكل عام أو ما يسمى بالتنمية الشاملة، ذلك لأنّ النظام الاداري المطبق في الجزائر هو نظام إدارة محلية وليس حكم محلي كالذي تطبقه الفدراليات الغربية كأمریکا وكندا وروسيا، ومنه فلا بد من استصدار قوانين محلية جديدة تكون:أولاً: متلائمة أو متناسقة مع نظرية خلق الثروة.ثانياً: ضرورة التحكم التقني والبشري في العملية برمتها، لكون هذه النظرية المعقدة التي لا يمكن أن يكون الاعتماد في تحقيقها على تلك الوحدات المحلية منفردة، لأنّ الأمر أكثر تعقيداً مما قد يعتقده البعض ممن لا يضع الأمور مواضعها، فالأمر في محصلة المطاف يحتاج الى عقول نيرة وخبرات عالية وبرامج فائقة الدقة حتى تتحقق المعادلة المنشودة وهي خلق الثروة محلياً. ولعل أكثر ما يخشى من دخول هذه التجربة . خاصة إن كانت دون دراسة أو تخطيط. أن تنفلت الأمور الى ما لا يمكن التنبؤ بعواقبه، لاسيما إذا علمنا أنّ من الشروط المفتاحية لنجاح العملية ككل، هي ضرورة منح الاستقلالية للوحدات المحلية سواء في التخطيط أو في تحصيل الاموال أو الاستثمار أو في عقد الصفقات ...الخ، وهذا الأمر كما هو معلوم لدى فقهاء القانون الاداري قد تكون له تبعات كبيرة إذ لم تتحكم فيه السلطات المركزية بقوانين واجراءات صارمة لا تسمح ب بروز أي بادرة من بوادر تفضيل المصلحة المحلية على المصلحة الوطنية، وهو نفس الأمر الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اعادة هندسة العمليات الادارية في الجماعات المحلية خاصة البلديات، بحيث تكون العملية موحدة ومقننة مركزياً .

الاشكالية: مما تقدم سنتناول الاشكالية البحثية التالية:

كيف يمكن أن تساهم عمليات اعادة هندسة العمليات الادارية في خلق الثروة في الجماعات

المحلية في الجزائر؟

2.الاطار المفاهيمي للدراسة:

على الرغم من أنّ مثل هذه المصطلحات قد تبدو غريبة عن الاستعمالات الأكاديمية العربية، إلّا أنّها من المصطلح اتال حديثقوالتي معناه الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة الإدارية للمؤسسة، كما أنّها في الواقع عملية منطلقها الرئيسي هو التخلي الكلي وليس الجزئي عن الإجراءات التقليدية للعمل الإداري والخدماتي والتصنيعي...الخ، والتفكير بصورة جديدة مختلفة تماماً عن النمط التقليدي، وكل هذا التغيير الجذري لتطویر الأساليب الحديثة في تقديم الخدمة عالية الجودة و في

سبيل إرضاء العملاء والزبائن وكسب المزيد من تشجيعهم واحترامهم. (بوحوش، 2006، ص 156، 157)

إذن فهو مدخل يسعى الى احداث طرق عمل جديدة خاصة نتيجة الانخفاض في نسب الربحية أو الانتاجية التي تعرضت لها مختلف الشركات عبر العالم، وهو قائم على احداث التغيير القوي الذي ينقل الشركة او المؤسسة وفقا لمراحل، وعبر الية الغاء الانشطة الغير ضرورية والتركيز على التجديد لتحقيق الانتاجية الكبيرة وبالتالي تعظيم الربح. كما أنه لا يجب أن نغفل بأنّ عملية إعادة هندسة الأعمال Business Reengineering (الهندرة) هي في الحقيقة أفكار ظهرت تحديدا في علم الحاسوب والإدارة، وذلك بهدف إدخال تحسينات وتحديثات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. ويبقى لكل منظمة من المنظمات الحرية في كيفية إعادة النظر في عملياتها وبالطريقة التي تناسبها، وذلك لتحديد الكيفية التي يمكن أن تبني وتهندس لهذه العملية بهدف جودة سير الأعمال.

Wikipedia, the free encyclopedia, **Business process re-engineering**,

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering#:~:text=or%20incremental%20improvement.,History,of%20information%20systems%20and%20networks. **reviewed: 18/05/2024.**

لكن في مقابل هذا لا بد أن نؤكد على أن عملية إعادة هندسة العمليات الادارية في مصنع لن تكون كالتي في وزارة أو ولاية أو بلدية، لأن تلك المنظمات والمؤسسات التي تنتهي الى القطاع العام ليست كتلك التي تمثل القطاع الخاص، وعلى هذا الاساس فإذا كانت التغييرات التي يجب أن تحدث في المصنع جذرية، فإن مؤسسات القطاع العام خاصة الخدماتية منها سوف تكون تلك التغييرات جزئية أو محدودة.

1.2. مفهوم إعادة الهندرة أو الهندسة الادارية في الشركات

لقد جعلت العولمة الشرسة واتساع حجم الاستهلاك العالمي للمنتجات واتف اقيات التجارة الحرة والتطرف الأعلى في تطبيق الخصخصة (الخصخصة)، والقضاء على كل ما يمت للقطاع العام بصلة، ولهذا فإنّ هناك موجة عالمية نحو إبعاد القطاعات الحكومية عن إدارة معظم التفاعلات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية، وفسح المجال واسعا أمام رجال المال والأعمال والقطاع الخاص ليفرض منطقته كما يريد.

يرجع المنطلق المفاهيمي لفكرة الهندرة الى كتاب الأمريكيين: "مايكل هامر وجيمس شامبي" بعنوان: "هندرة المنظمات Business Reengineering" سنة 1992 (السكرانة، 2010، ص 133، 136) اللذان قصدا به عملية البدء والانطلاق من جديد في إعادة تنظيم المؤسسات والمنظمات

بجميع أحجامها وباختلاف مجالات عملها ، فهي باختصار عملية الانطلاق في تنظيم المنظمات من الصفر، بالفرنسية يقال redémarrage à zéro ، أما بالانجليزية فيعبر عنها بعبارة The process of starting from zero الامر الذي يتضمن في طياته صفة الجذرية في عملية التغيير. ونتيجة لشدة المنافسة بين مختلف الشركات والمؤسسات العالمية والاقليمية وحتى المحلية، فإنّ الوضع اتجه نحو إعادة النظر في الكثير من الممارسات والتعاملات، بل وحتى إعادة النظر في هياكل وبنى تلك المؤسسات ومختلف العمليات الادارية، الى درجة إحداث قطيعة أو شبه قطيع مع طريقة العمل الاداري التقليدي.

يضيف السكارنة في كتابه : "دراسات إدارية معاصرة "، بأنّ المصطلح الذي سوف يطلق على هذا التوجه الجديد للمؤسسات هو "إعادة هندسة العمليات الادارية " إذ مع بداية التسعينيات من القرن الماضي (العشرين)، تحتم على جميع الشركات العالمية أن تتجه نحو إعادة النظر في دراسات وتخطيطاتها وتطويرها مشاريعها لمواجهة مختلف تحديات واحتياجات السوق المختلفة، ولعل أكبر دليل على صحة هذا الاتجاه هو الاتجاه العام العالمي نحو الاستثمار في هذه المجالات الادارية، فقد استثمرت الشركات الامريكية لمواجهة متطلبات هذا المشروع أكثر من 50 مليار دولار، لقناعتها بعوائد هذا الاستثمار الذي صار يركز على عدة متغيرات على رأسها كيفية إرضاء العميل أو الزبون. (السكارنة، مرجع سابق، ص 135).

فنبونا اليوم أصبح زبونا ذكي جدا، بل إنه واسع الاطلاع على المستجدات والأكثر من هذا أنه صعب الإرضاء، لكنه في مقابل هذا سهل الفقدان، ولعل مسألة الاحتفاظ به هو أمر مكلف جدا، وبالتالي فإنّ ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال جعلت من هذه المنافسة تعرف احتداما وتزايدا مما دفع نحو الحاجة الدائمة للتغيير، وهو ما جاءت به فكرة أونظرية الهندرة.

بالطبع في بداية الأمر ستكون العملية لإحداث التغيير غير مقبولة من طرف الكثير، بل ويكون هناك تيار معارض للتغيير، ولكن عندما تبدأ الشركات التي طبقت البرنامج في جني الثمار، تقوم المؤسسات الأخرى اليا باتباع نفس النمط، ليس لأنه فرض عليها الأمر بالإجبار، ولكن الحقيقة الأكيدة أن العوائد التي تجنيها الشركات التي انخرطت في برامج الهندرة كانت فوق المعقول، ولذلك وبهدف المجارة والمنافسة، ستلجأ باقي الشركات والمؤسسات الى سلوك نفس المسلك.

حقيقة إن هذه الثورة الهائلة في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال قد دفعت العديد من المتخصصين في علم الادارة الى التحدث عن ضرورة إعادة النظر في النمط الاداري التقليدي

الكلاسيكي، هذا النمط الذي لم يعد قادرا على التكيف ولا التعامل مع مختلف التحديات الادارية التي تجتاح المنظمات المعاصرة.

2.2. تعريف عملية خلق الثروة

تعرف الثروة بأنها : الكمية الواسعة من الاموال، وأشياء أخرى لها قيمة كبيرة، والشخص الثري من الثراء وهي صفة تلصق بالأشخاص والمؤسسات والدول التي تتوفر فيها او لديها أموال كثيرة أو قطع من الاراضي الشاسعة أو الذهب والفضة وأشياء أخرى لها قيمة. (Macmilan English Dictionary For Advanced Learners, 2007, p 1687.)

بمعنى كل شيء متعارف عليه لدى الناس أنه ذو قيمة، فمثلا يعتبر الماء أعظم قيمة في العالم، فهو بدون منازل القيمة الكبرى لاستمرار الحياة، ولذلك يعتبر الماء مصدر الحياة، وأن من يملك الماء فهو يملك الحياة، يقول الله عز وجل في كتابه العزيز: " وجعلنا من الماء كل شيء حي أفلا يؤمنون" سورة الأنبياء:30، وانظر الى نهر النيل اليوم وما تقوم به إثيوبيا من خلال بناء سد النهضة الذي قد يساهم العبث به بتهديد الحياة في كل من مصر والسودان، بل وقد يؤدي الى حدوث المجاعات والفقر بعدما كانت مصر هبة الله بالنيل. فمصر أو السودان دون نيل لا قيمة لهما، وعلى هذا الاساس فمياه النيل هي الثروة الحقيقية لاستمرار الحياة والاقتصاد...الخ. كما قد ورد في قاموس أوكسفورد أنّ مصطلح الثروة Wealth من المصطلحات التي ليس لها جمع، فالعرب تقول ثروة وثروات بينما بالإنجليزية الثروة هي مصطلح ليس له صيغة الجمع فمثلا لا يمكن القول Wealths ونعني بها المال الكثير والأراض الواسعة والشاسعة والملكيات...الخ. (Oxford Dictionary, 2006m, p 457.

وهذا ما ينتظره الجميع من الجماعات المحلية بعد تطبيق القانون المحلي الجديد الذي يفترض من خلاله على الجماعات المحلية أن تحقق الثروة ، وذلك بالاعتماد على خصوصياتها المحلية وما تمتلكه من ثروات، فالمال والارض والماء والرجال كلها وسائل إذا استعملت بعقلانية فإنها بداية الطريق نحو خلق الثروة، وتحقيق الكفاية والاكتفاء عن المركز. ولعل الثروة التي نعنيها أو نقصدها من خلال معالجتنا لهذا الموضوع، هي في الحقيقة ليست محصورة فقط في مدى القوة المالية والثروات المختلفة التي تتربع عليها تلك الجماعات المحلية مهما كان حجمها، لأنّ هناك من العلماء من كان فكره واسعا لدرجة أنه رأى بأنّ الثروة ليست قيمة ما يوجد في خزانة الوحدة المحلية فقط، بقدر ما هي في ضرورة وفرة العنصر البشري، وحين نقول وفرة البشر فنحن نقصد البشر الصالحين والواعين بمقاصد وغايات البرامج التنموية.

كما يؤكد فئة من علماء الادارة والمختصين في الشؤون الاقتصادية أنّ المشاريع الناجحة تتطلب ضرورة توافر ثلاثة عناصر أساسية لا يختلف عليها اثنان وهي: الموارد المالية، والمواد الأولية والموارد البشرية، وقد دلت التجارب العالمية التي عاشتها ومازالت تعيشها الدول، منذ القدم وحتى أيامنا هذه، أنّ الثروة والأموال لم تكن لوحدها في يوم من الأيام المتغير الرئيسي والاساسي في تحقيق التنمية والتقدم والتطور... الخ، ولندلل على ذلك نقدم بعض الامثلة والتجارب التوضيحية التي تقدم لنا تفسيرات منطقية على أنّ الاموال لوحدها ليست عاملا حاسما في خلق الثروة او حتى المحافظة عليها، وعلى سبيل المثال: لو سألت أي شخص لو وضعت أموال العالم في يد إنسان سفیه أو طفل لا يعي او مجنون لا يعقل، ما هي النتيجة التي تتوقعها؟ الاجابة ببساطة: إنّ النتيجة واضحة وهي زوال تلك الاموال وضياعها في أقل وقت ممكن، وبالتالي يبقى الحل هنا بما لا يدع مجالا للشك وهو ضرورة وجود أو وفرة موارد بشرية مؤهلة لتحقيق غايات التنمية والتطور وخلق الثروة.

إنّ الاستثمار الحقيقي الذي عاشته كل من اليابان وألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية هو استثمار في البشر وليس في الأموال أو الموارد الأولية، فكلها أمور لازمة ولكنها لا تساوي شيئا في غياب الثروة البشرية، وهكذا لابد لنا حين نخوض في مشاريع خلق الثروة في الجماعات المحلية في الجزائر اللجوء أولا وقبل كل شيء الى الاستثمار في البشر هذه الثروة التي بوعيمها تكون المعجزات وبجملها يعيش التخلف وتدهور اوضاع الاقتصاد، ولعل معظم المشاكل والعراقيل التي تنتشر في الجماعات المحلية سببها البشر، وبالتالي فالية حل تلك المشاكل تتطلب حل مشاكل أولئك البشر. ومنه فالثروة في الحقيقة ليست مجرد أموال، لأن الثروة هي مجموعة كبيرة من الاشياء؛ إنها الوقت إنها الثقافة إنها الحضارة إنهم البشر، يقول أحد العلماء هناك الكثير من الاشياء الرائعة في العالم، ولكن لا يوجد شيء اكثر روعة من الكائن البشري الذي خلقه الله فأحسن خلقه وجعل له سمعا وبصرا والاكثر من هذا كله أن جعل له عقلا يفكر به .

وقد بدأ الفكر الانساني منذ القدم يميز بين انواع الثروات، حيث تعد بالثروة المفهومالاقتصاديلشملمجالاتأخرىممكنتنقسمهاإلأسأربعفئاتمنها:
الثروة الماليةالثروةالاجتماعية.ثروةالوقت.الثروةالجسدية،
لكنيجبالعثورعلنانوعالصحيحمنالتوازنفيمابينها،إذتتطلبجميعهاسنواتمنالممارسةوالتفانيوالتواضع
عوالتفاهموالتعلم.

3.2. مفهوم الجماعات المحلية

أولاً وقبل كل شيء، لابد أن نعلم بأنّ المشرع الدستوري الجزائري قد قصد بالجماعات المحلية؛ الادارة المحلية على الرغم من وجود نوع من الاختلاف بينهما، خاصة من حيث الاستناد الشعبي الديمقراطي، إذ للجماعة المحلية ما يسمى بالتأسيس الديمقراطي حيث تخضع الجماعات المحلية لقاعدة المنتخبين الذين يجسدون المبدأ الديمقراطي، بينما لا تبنى الادارة المحلية على مبدأ الانتخاب لكون موظفي الادارة المحلية موظفي تابعين للسلطة الادارية اللامركزية والمركزية في أن واحد وخاضعون لنفس قواعد القانون الإداري، لكن لا يمكن للجماعات المحلية أن تشتغل دون وجود إدارة محلية منفذة، فريئس البلدية والاعضاء المنتخبون معه رغم أنهم ليسوا موظفين إداريين بالمعنى الذي يخضع إليه الموظف الإداري إلا أنهم لا يستطيعون تسيير أعمال البلدية دون موظفي الادارة المحلية. (Scruton, 2007, p 497,)

وتعتبر الإدارة المحلية فرعاً من فروع الإدارة العامة، وبالتالي فهي مشتقة منها ويكفي للتدليل على ذلك أن تكون هذه الإدارة تحت تصرف وحكم القانون الإداري، وقد تأسست بحكم تماسها بالمصالح المباشرة للمجتمع وكل أفرادها، ولهذا فقد وجدت لها اهتماماً بالغاً من طرف علماء السياسة، والاجتماع، والقانون والإدارة والنفس غيرهم. (بعلي، 2013، ص 9، 10).
أيضاً إنّ الإدارة المحلية في الحقيقة تمثل قاعدة اللامركزية الإدارية الإقليمية، والمجسد العملي للديمقراطية التشاركية لما فيها للمنتخبين المحليين من هوامش معتبرة في صناعة القرار على المستوى المحلي، فهم يعتبرون المحرك الأساسي والرئيسي لأي سياسة على المستوى المحلي. (حسب رأي علماء السياسة). (بعلي، د س ن، ص 103).

كما أنّ هناك رابطة وثيقة ومتلازمة بين الديمقراطية و الجماعات المحلية، كون الإدارة المحلية هي الأقرب الى المواطن من أي طرف رسمي آخر، ولذلك فإنّ إسقاط عبارة اليونان التاريخية على الديمقراطية: حكم الشعب ستستلزم أن يشارك المواطن في صناعة واتخاذ القرار وحضور الاجتماعات، أيضاً الحق في الاطلاع والاعتراض على بعض المداولات، وبهذا فقط نستطيع أن نؤكد على أنّ الإدارة المحلية هي المجسد الحقيقي للديمقراطية، لأنّ الإدارة المركزية فإنها في الواقع بعيدة نوعاً ما عن المواطن ، بحكم عدم قدرتها على استيعاب كل طلبات وتطلعات الجماهير المتزايدة الأعداد. وهذا ما دفع النظم السياسية المختلفة في العالم الى انتهاج نظام اللامركزية دون التركيز على درجة تطبيقها ، وهو ما جاءت به نظريات الديمقراطية في حضارة بلاد الاغريق . (بوللوى، 2008، ص 59).

مما تقدم فالجماعات المحلية المقصود بها: أنها تلك السلطات المحلية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي فهي شخص من أشخاص القانون العام المعنويين، تنشأ بقانون

كتجسيد لاعتماد أسلوب اللامركزية الإقليمية في التنظيم الإداري المعتمد من طرف الدولة منذ صدور أول قانون للبلدية في الجزائر. (قوانين البلدية الثلاثة في الجزائر ، 1967 ، 1990 ، 2011)، وتختص بتسيير الشؤون المحلية عن طريق أجهزة منتخبة، وتُعرف أساسا بواسطة ثلاث محددات أساسية:

أ. تتمتع بالشخصية المعنوية (الاعتبارية) التي تتيح لها الذمة المالية، وأهلية التقاضي.

ب. تعكس هذه الجماعات اعتماد تطبيق الدولة لنظام اللامركزية؛ فهي تمثل الجانب اللامركزي لسياسة الدولة.

ج. تتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية وهو ما يعتبر بدوره نتيجة لتمتعها بالشخصية المعنوية، الذي يخول لها امتلاكها لموظفين يديرون شؤونها وفي مقدمتهم رئيس البلدية والأمين العام، ولها ميزانية خاصة بها، وهذا عكس الدوائر الوزارية أو مصالحها الخارجية على مستوى الوزارات التي لا تتمتع بصفة الشخص المعنوي بحيث تتصرف فقط كإدارات تابعة للدولة. (الخلايلة، 2009، ص 40)

وعليه فالإدارة المحلية هي عبارة عن مجالس منتخبة يعرفها كرام مودي بأنها كل مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين لسكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة. (أعراج، 2010، ص 18).

3. إعادة هندسة العمليات الإدارية: الأسباب، الاهداف والدوافع:

تسمى عملية إعادة هندسة الأعمال كذلك: "استعراض لأساليب العمل"، أو إعادة تصميم عمليات الأعمال، أو تحول الأعمال، أو إدارة التغيير للأعمال. إعادة الهيكلة أو الترتيب و هي إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة، والجودة والسرعة، والخدمة، والابتكار والمنافسة النزيهة أقوى من السابق.

فلولا فكرة إعادة هندسة العمليات الادارية لما حصلت الكثير من التطورات الادارية

أصبحت تتطرق الى مواضيع إعادة النظر في مختلف النظم والاجراءات الإدارية، والاتجاه نحو دمج الكثير من الوظائف كالتهيئة للمورد البشري، إدارة نظم المعلومات والمعرفة، تجميع المصالح والأقسام وحتى المهام، وبالتحديد تجديد منظور العلاقات العامة والاهتمام بالعملاء بدل التركيز على المحيط الداخلي للمؤسسة، طبعاً لأن كثير من الوقت يتم اضاعته أو لا يستفاد منه في تنفيذ المهام من دائرة إلى أخرى. ويزعمون أنها أكثر كفاءة بكثير من تعيين فريقاً يكون المسؤول عن جميع المهام في هذه العملية. في جدول الأعمال يمتد النقاش ليشمل الموردين والموزعين، وسائر الشركاء.

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84

1.3. أسباب ومظاهر التغيير في نظرية الهندرة

ألا قبل كل شيء لابد أن ندرك بأن علم الادارة والمؤسسات المختلفة اليوم ، إنما تركز على مجموعة من الاركان التي يمكن تلخيصها في أربعة عناصر لا يمكن الاستغناء عنها في أي عملية لإعادة الهندسة الادارية، اولها المؤسسة، وثانيها العميل او الزبون، وثالثها المنافسين أو باقي المؤسسات، ورابعها بيئة أو محيط العمل او المحيط ، ولكن سوف لن نتطرق في هذا المقام على هذه الاركان بل سوف نركز في الاساس على طبيعة مهامها ومتطلباتها الحديثة ومختلف تكيفها مع مختلف المستجدات الحديثة الحاصلة في العالم أجمع.

متطلبات العميل أو الزبون (بوحوش، 2006، ص 164، 165).

يقول المثل الفرنسي Le client c'est le roi، ي الزبون هو الملك، وهذا المثل في الحقيقة هو الذي نقل أوروبا أو أمريكا وجميع الشعوب التي كانت تعيش حياة التخلف ن وذلك لأن القوانين الطبيعية تتماشى مع هذه الفكرة، بل إنه حتى على مستوى الحياة الانسانية البسيطة أن التاجر أو المؤسسة الانتاجية أو صاحب الحرفة الذي يعمل على إعطاء انطباع عام لدى الزبون بأن مؤسسته لا قيمة لها دون هؤلاء الزبائن ونحن نعتقد وللأسف الشديد أننا في الجزائر ، الجزائر اليوم لا نلمس هذا التغيير بحيث لا تكلف العديد من الشركات نفسها حتى درجة الاستماع الى انشغالات الزبائن وذلك لعدم وجود أهم عامل يجعل تلك المؤسسات للخروج من أبراجها العاجية، إنها المنافسة، لأن غياب المنافسة هو سبب رئيسي في عدم الاهتمام بأذواق الزبون ومطالبه.

في الحقيقة زبون اليوم أصبح زبونا صعب الاقناع وذلك لكثرة اطلاعه فتجده يراقب كل كبيرة وصغيرة لدرجة أنه يمكن أن يتسبب في تراجع مبيعات شركة معينة أو في منتج غذائي معين لأن هناك 0.01 ملغ زائدة من مادة معينة قد تضر بصحة الانسان، وبالتالي فإن هذه الشركة سوف يؤول حالها الى الافلاس أو الغلق وذلك لإحجام الزبون عن الشراء او التعامل مع تلك المؤسسة التي قامت بالتلاعب بإنسانيته، بينما زبون الماضي فلم يكن تهمه هذه الحثثيات وذلك لعدم وجود إطلاع وثقافة عالية عن طبيعة المنتج، وكذلك في ظل غياب الاطلاع وغياب و تكنولوجيا الاعلام والاتصال التي تعمل على تنوير الزبون بأخطار المنتج الفلاني والذي تنتجه المؤسسة الفلانية، لكن على مدار الثلاثين السنة الماضية عملت مختلف المؤسسات الإعلامية على خلق نوع من الزبائن بمستوى وعي عالي جدا، دفعوا بوعيهم تلك المؤسسات الى إعادة النظر في تعاملاتهم جميعا.

العميل الجديد كثير ومتعدد المطالب

حينما نقول أنّ هذا الزبون قد أصبح كثير من المطالب ، فهذا مشاهد إذ تجد أن نفس المنتج قد صار يقدم بعدد النكهات والاذواق ففيها المالح والحلو، الحار والبارد...الخ، بل ولقد تدخل الزبون حتى في طلب لون المنتج ونكهته ونوعية الغلاف والتوضيب، وبالتالي لم تعد المطالب تتعلق بنوعية المنتج وجودته فقط، لأنّ حتى نوعية الغلاف والتصميم الخارجي ونوع الهدّة الموضبة وتحديد نسبة كل مادة من المواد المستعملة في المنتج وكيفية الاستعمال بالإضافة الى تاريخ الصلاحية والانتهااء والاثار الجانبية إن وجدت.

. عميل اليوم سهل فقدان صعب الاحتفاظ به

أما حينما نقول بأنّ زبون اليوم أصبح سهل فقدان وأنّ مسألة إرجاعه والاحتفاظ به أصبح مكلفا جدا، وذلك لشدة المنافسة بين المؤسسات وظهور المئات بل الالاف من المؤسسات الجديدة القادرة على فرض نفسها في السوق، من خلال قدرتها على توفير منتجات وخدمات أفضل نوعية وأقل سعر من باقي المؤسسات، ستجعل من مسألة فقدان الزبون سهلة جدا أما محاولة إرجاعه أو الاحتفاظ به فسوف تكون أصعب مما كانت عليه في الماضي، إذ يتطلب ذلك استراتيجية إدارية ودراسة دقيقة لمتطلبات السوق وللمحيط بكل حيثياته وهو ما يعني الدخول في عالم إعادة الهندسة الادارية لجميع عمليات المؤسسة دون أي فرصة للعمل بالطريقة التقليدية وكما تحدثنا سابقا عن مقولة جامس هارينغتون: يجب على مؤسسات اليوم التكيف أو الزوال.

3.2. أهداف وأهمية الهندرة

قدم كل من الاستاذ مانجانيلي و كلاين مجموعة من الأهداف لإعادة هندسة العمليات الادارية: (السكارنة، 2010، ص 143).

.تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء، إضافة الى تحقيق الأهداف المحددة.

.تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل واضح وعملي

.التركيز على العميل (الزبون) باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات (بحيث من دون زبون لا وجود لتطور عام للمنظمة)

.التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الضائع الطويل الذي تبني عليه مشاريع الجودة

.التركيز على العمليات الإدارية لا على الوظائف و المهام.

أما الاستاذ بوحوش فيؤكد على ضرورة تحقيق ما يلي من خلال برامج الهندرة: (بوحوش، 2006، ص 160، 161).

.اعتماد الهندرة على تقنية المعلومات كأساس للمشاريع (رقمنة العمليات)

.التخلص من الروتين والاجراءات البيروقراطية (أمراض البيروقراطية) المثبطة للعزائم

مشاركة القادة الإداريين في اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج والأهداف الجادة . (الخروج من الفكر المنغلق .)

الشراكة بين الإدارات العامة والخاصة وذلك بهدف تقديم الخدمات بكل احترافية للجمهور، وذلك لعدم قدرة القطاع العام لوحده تلبية كل الاحتياجات خاصة في ظل الانفجار السكاني الضخم. التركيز على فكرة كيف يتم انجاز عمل الحكومة وليس على ما ينبغي ان تقوم به الحكومة أو غيرها، وهذا ما تحدث عنه كل من دافيد أوزبورن وتيد جيبيلر، وذلك بحثهما على ضرورة الابتعاد عن التطبيق الحرفي للقوانين و التقيد بالتعليمات الفوقية، بل يجب التوجه نحو تبني أسلوب جديد للعميل يتمثل في تحديد المهام من طرف الحكومة وعلى الاداريين تحقيق النتائج المطلوبة. ويضيف الاستاذ السكارنة بأنه لتحقيق أهداف الهندرة يجب: (السكارنة، 2010، ص 144، 145).

. تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد ، بمعنى إعادة هيكلة في نفس الشركة وفي نفس المكان ، وذلك لربح الوقت واقتصاد الجهد وتوفير المال، وتحقيق التقدم والازدهار. تحويل دور الموظف من العمل المراقب وتحت الضغط الى العمل المستقل الحر الذي يسمح بهامش كبير من الابداع الفردي.

العمل على تغيير الثقافة والذهنية التنظيمية وذلك عبر التركيز على تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء ، وليس على فكرة إرضاء الرؤساء ، فنوعية الخدمة ورضا الجمهور هي المعيار الأساسي للهندرة .

التحول من التنظيم الهرمي الى الأفقي وذلك بسرعة حل المشاكل المرتبطة بمحيط العمل وذن الاحتياج الى الادارة العليا وعقد الاجتماعات مما يشيع جو من الحرية والاستقلالية التي تشعر العمال والموظفين بانهم في بيوتهم وليسوا في شركات غيرهم.

إذن فبطبيعة الحال فلن تقوم للهندسة الادارية الجديدة قائمة دون وجود قيادة قوية وفعالة تعمل على تجسيد مبادئ إعادة ابتكار الحكومة أو الهندرة، ولهذا فالمطلوب من القائد الاداري الذي يقود هذه العملية الهندسية الرائعة بامتياز أن يكون ذا مستوى عالي وأن يعمل على تحقيق ما يلي : (بوحوش، 2006، ص 162، 163).

يجب أن تكون إدارة لفت انتباه من خلال توضيح الصورة لكيفية العمل وإيصال الرسائل الواضحة والبسيطة والتأكيد على اتمام العمل في الوقت المحدد والاتصال كذلك بين القائد ومعاونيه، بل وحتى العمال يجب ان يكون سلسا ومرنا وعلى مستوى عال من الاحترافية ، وعلى قدر عال من الديمقراطية والتشاركية حتى يشعر العمال بأنهم يعملون في بيوتهم ولصالحهم الخاص،

ولهذا فإنّ المؤسسة بهذا الأسلوب سوف تختصر المسافات وتقضي على كل مشاكلها السابقة، وبالتالي فإنّ تعاون الجميع هو أساس إرضاء العميل (الزبون) ونجاح سياسة المؤسسة.

4. اليات تفعيل نظرية الهندرة في الجماعات المحلية بهدف تجسيد مدخل خلق الثروة:

إنّ هذه العملية في الحقيقة ليست سهلة كما يتصوره البعض، لأنها عملية معقدة جدا وتحتاج الى قوانين صارمة وملائمة حتى تنسجم مع الفكر الجديد الذي تقدمه الهندرة، كما لا يجب بأي حال من الاحوال أن نتغاضى عن طبيعة مؤسسات الجماعات المحلية التي تبقى مؤسسات رسمية لها جانب كبير من الخدمات الواجب تقديمها للمواطنين دون مقابل، وبالتالي فالطبيعة الاقتصادية للجماعات المحلية غير كاملة، ومنه فإنّ نظرية الهندرة في هذه الجماعات المحلية تطبق بشكل

جزئي وليس كلي، وذلك لأنّ الكثير من العمليات والوظائف لا يمكن الغائها بحكم أنها مقننة بقانون، ولهذا فمسألة تطبيق الهندرة في البلدية أو الولاية أو حتى الوزارة تتطلب التطبيق الجزئي أو فيما يجب ان يتم التغيير فيه لتحقيق الغاية الكبرى وهي خلق الثروة وتحقيق التنمية.

ومنه فمسألة اعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء كما تفترضه جذور معادلة الهندرة، بمعنى الانطلاق من الصفر، لا التركيز على عملية التقييم والاصلاح والترميم فيما بعد، لأن العملية بهذا الشكل لا يمكن ان تطبق في الجماعات المحلية، لكن عموما مسألة التخلي عن بعض أو نسبة معينة من اجراءات العمل القديمة والتفكير بطريقة حديثة تلائم متطلبات المرحلة، فمثلا هل يمكن اليوم تصور جماعة محلية لا تستعمل الانترنت أو الكمبيوتر أو الرسائل والايم ايلات الالكترونية، لكن في التسعينيات وحتى بعدها بقليل فقد كانت العديد من الجماعات المحلية خاصة البلديات والفروع البلدية لا تستعمل الانترنت إذ كانت معظم تعاملاتها ورقية، ولهذا فمن متطلبات الهندرة الغاء العمل بالنظام القديم والولوج في نظام عصري حديث يصل الى حد التعامل بنظرية صفر ورقة، وهو ما يعتبر شرطا من شروط الهندرة، وهي إلغاء التعاملات القديمة في مقابل ارساء ثقافة التطبيقات الجديدة .

بطبيعة الحال الجميع في الجزائر بانتظار صدور قانون جماعات محلية جديد سواء ذاك المتعلق بالبلدية أو الولاية، ما يهم في الامر هو أن يكون مستجيبا لمختلف التطلعات الجماهيرية هذا من جهة ومن جهة اخرى أن يكون في مستوى طموحات صناع القرار الذين كثيرا ما أشاروا الى ضرورة تحمل هاته الجماعات لمسؤولياتها خاصة في مجالات خلق الثروة وتحقيق الاستقلالية المالية، بل وقد عبر الكثير منهم على الوصول الى طموح البلديات التي تكفي ذاتيا وتحول الفائض الى المركز، لأنّ ما يحدث اليوم في جماعاتنا المحلية أن الكثير منها مجرد بلديات تنتظر الدعم من المركز وفي كل شيء حتى في تسديد الكهرباء والغاز والهاتف.

هذه الحالة الصعبة حقيقة دفعت ولا تزال تدفع بصناع القرار الى التفكير في اليات جديدة وقوية وملزمة في ذات الوقت تفرض على كل من يتولى مسؤولية في جماعة محلية أن يكون على قدر تلك المسؤولية التي تضع على عاتقه مهمة جديدة لم تكن في السابق، إنها مهمة خلق الثروة التي تعتبرها الدول المتطورة مهمة الوحدات المحلية وليس المركز.

1.4. اليات تفعيل مبادئ نظرية الهندرة في مؤسسة البلدية

تقوم الهندرة على مجموعة من المبادئ العامة التي يجب أن تقام وتعمل كل العملية على أساسها في البلديات وهي كالآتي:(النجداوي، 2023، /https://www.hnjournal.net/4-3-39/)
 . محو وإزالة أي خدمات أو مهام أو أنشطة لا تضيف قيمة حقيقة في مستوى الإنتاج أو تتسبب في عرقلة أو ضعف تأثيره في البلديات.
 . التحسين من قنوات الاتصال الداخلي في البلديات بالشكل الذي يجعل العملية أكثر مرونة وسرعة.

العمل على إدماج الموظفين في العملية الإدارية بالشكل الذي يجعلهم مؤهلين لاتخاذ قرارات صحيحة إذا استدعت الحاجة . (ولكن قبل ذلك ضرورة اقناعهم بجدوى الهندرة في مؤسساتهم التي يشتغلون بها، ذلك لأنّ عناصر مقاومة التغيير في البلدية وغيرها إذا لم يأخذوا الفكرة الصحيحة عن برامج إعادة هندسة العمليات في منظماتهم فسوف يسعون في المقابل الى عرقلة نجاح تلك العملية خاصة عبر التحايل على القوانين والبحث عن مختلف الثغرات وفي نهاية الامر سوف تفشل تلك البرامج، وهنا تتضح مدى أهمية العنصر البشري في انجاح أي برنامج أو نظرية وليس فقط في برنامج الهندرة.)

السعي لتطوير الخدمات والعمل على تطوير الأدوات والأساليب التي يتم استخدامها في عملية تقديم الخدمة، سواء من ناحية الإدارة والتنفيذ، أو في الأدوات التي يستخدمها العاملون بالبلديات في تسليم مهامهم وتقييمها.

دمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وإزالة المسميات الوظيفية الغير ضرورية أو المهمة في البلديات. (لاسيما وأنّ الكثير من الوظائف في الادارات العامة تتشابه ولها علاقة ببعضها البعض، وبالتالي عند دمج وظيفتين أو ثلاثة في وظيفة واحدة، سوف يؤدي ذلك الى الاقتصاد في المال والجهد والوقت، مع امكانية المرونة في تفويض التوقيع إذ يمكن للعديد من الرؤسين التوقيع بالتفويض عن المسؤول الاول عن الوظيفة او القسم .

ومنه فعملية دمج الوظائف المتخصصة فيوظيفة واحدة سوف تؤدي الى

تحولالوظائفمنهامبسطةإلىأعمال مركبة، وهو ما سيؤدي عبر مرور الوقت الى

إحداث تغييرات ذهنية قياداء العاملين كما سوف ي
أفقي. تحولا لمسؤولون ومن مراقبين القياديين. يتحولا لمدير ومن مشرفين إلى موجهين.
(سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي، 2021، ص، 30، 31)

. توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي ، والعمل على نقل الخبرة
إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعليم والتغير لدى البلديات . (وهو ما يعني ضرورة تنظيم
دورات وبرامج تكوينية للمساهمة الفعالة في مواكبة ما تتطلبه تلك البرامج والتطبيقات الحديثة في
علم الادارة والاقتصاد.)

. إزالة العوائق الروتينية والحواجز الإدارية التي تنسب في طول الاجراءات أو الخطوات الإنتاجية أو
التنفيذية. (وهنا نجد المواطن الذي يتعامل مع البلدية وغيرها من المصالح الحكومية هو أكثر من
يعلم بل ويشعر بمرارة ما يفقده من مال وجهد وتعب وطول انتظار لإتمام معاملة روتينية قد تتم
عبر ضغط على مفتاح من مفاتيح الكمبيوتر.)

. أن تكون عملية الهندرة الإدارية للعمليات قائمة من داخل البلدية نفسها، لا يتم إدارتها من
شركات خارجية أو مستشارين خارجيين . (وهذا أمر في غاية الحساسية والأهمية، لكون القوانين
التي تعتمد عليها الدولة قوانين ملزمة للجميع، بحيث لا يجوز للبلدية أن تتلقى الدعم أو الهدايا أو
التمويل من أي طرف أجنبي وذلك حتى لا يتحكم فيها أو يؤثر في قراراتها، وهذا ما تنص عليه قوانين
الدولة الجزائرية سواء ما تعلق بتمويل الاحزاب السياسية او الجمعيات أو أي مؤسسة حكومية،
فهذه قضية لا يمكن التلاعب بها تحت أي ظرف.)

. أن يكون هناك جدول زمني واضح لكل خطوة ولكل مرحلة يتم تنفيذها . (بطبيعة الحال لا أحد
يمكنه إجراء تحول كبير مثل التحول من النظام القديم الى النظام الجديد دون برمجة جدول زمني
وتحديد مدة كافية وواضحة لإجراء مثل هاته التغييرات الجوهرية، والتي لا يمكن تصور حدوثها أليا
أو من دون تخطيط .)

. لا يجب أن تطول مدة الهندرة الإدارية للعمليات عن مدة زمنية أقصاها 9 شهور وأقلها 4 شهور.
(وذلك لأنّ طول المدة سوف يؤدي الى المزيد من الارتباك لدى الموظفين وأيضا الى المزيد من المال
المبدول لنجاح هاته العملية.)

. ألا تتعارض عملية الهندرة مع أهداف ورسالة ورؤية البلديات . (وهنا قلنا بأنّ درجة التغير التي
يمكن اعتمادها في هندرة البلدية ليست كتلك التي تتبناها الشركات الخاصة والمصانع والمؤسسات
الربحية عموما، حيث تتطلب الهندرة في مؤسسة البلدية أو أي جماعة محلية أن يكون التغير
جزئيا وأن لا يتعارض مع القوانين المعمول بها.)

أن تواكب عملية الهندرة تطلعات المنظمة في المستقبل. (وذلك لأن أي نظام لإعادة الهندسة إذا لم يكن مؤسساً أو مبنياً على تطلعات وتخطيطات مستقبلية محددة المعالم فإن محصلة تلك البرامج هو الدخول في فلك الفشل والانهيار ، ثم العودة الى نقطة البداية وربما الى أسوأ من نقطة الانطلاق.)

. أن يتم مراقبة كافة الإجراءات من خلال القطاع التكنولوجي في البلدية وأن يكون منخرطاً في كواليس العمل وآلية تطويره من خلال الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطن . (وهو الامر الذي تقوم عليه الديمقراطية التشاركية .

. أن توافق الإدارة المسؤولة عن البلدية على جميع خطوات عملية الهندرة وأن تؤمن بجودة وفعالية القيام بها. (النجاوي ، أنظر موقع الكتروني سابق: <https://www.hnjournal.net/4-3-39/>)

. أن تتوفر مجموعة من المؤشرات القياسية الفعالة والتي يمكن اللجوء إليها لقياس مدى فعالية هذه الإجراءات في تحقيق تأثير على البلدية . (خاصة في اجراء عملية التقويم الابتدائي والنصف سنوي والسنوي ثم فيما بعد التقويم الخماسي، وهذا ما تسميه الادبيات العلمية في العالم المتقدم بمصطلح Assessment Process ، فهي ليست مجرد عملية تقييم ثم اصلاح بقدر ما هي عملية تقويم مستمرة من خلال مراقبة المخرجات والتعامل الدائم معها، وبالتالي تكون هذه العملية دائمة وغير منقطعة بمعنى الى ما لا نهاية .)
<https://www.westminster.edu/about/accreditation-assessment/definition.cfm#:~:text=Assessment%20is%20the%20systematic%20basis,increase%20students%20learning%20and%20development.>

وهنا نحن بحاجة ماسة الى قوانين وتشريعات صادرة من البرلمان وبمناقشة عامة وتحت اشراف خبراء ومستشارين وتكون قراط من السلطة التنفيذية للإحاطة بكل صغيرة وكبيرة واحتمال كل الطوارئ والاستعداد لمواجهةها، فالأمر حقيقة هو أقرب منه الى ظروف انشاء او تأسيس مؤسسة ناشئة حيث يكون عنصر المخاطرة احد اكبر ظروف تأسيسها.

2.4. اثراعادة هندسة العمليات الادارية على واقع عملية التنمية في مؤسسة البلدية عند الشروع في تطبيق برامج اعادة هندسة العمليات الادارية في مؤسسة البلدية سوف يكون لها اثار على التنمية بصفة عامة، وهو ما يجب أن يركز على الاتي: (جرن ، 2023 ،

(<https://www.hnjournal.net/4-3-59/>)

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل البلديات.

- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية في البلديات.
- توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعليم والتغير لدى البلديات.
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت للعاملين في البلدية.
- التجديد في مكان العمل في البلديات عن طريق الوسائل والمهارات والمبادرات.
- السعي لتحسين مستوى الأداء لكل فرد في البلديات عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل البلدية.
- توجي إلى تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها والتحول التكنولوجي فيها.
- يؤدي إلى ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف الإدارية بسبب التجول الإلكتروني للعمل الإداري في البلديات.
- يؤدي إلى تطوير أداء العاملين في استخدام التكنولوجيا.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات البلديات تتناسب وأهدافها.
- تسعى إلى تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات في البلديات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

3.4. معوقات الهندرة في مؤسسة البلدية في الجزائر

- من معوقات تطبيق عملية الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات ما يلي:
- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والتطوير والإنتاجية في البلديات.
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً ، وهو ما سوف يفسح المجال للاجتهادات والآراء المتعصبة والاستئثار بمقالييد السلطات واتخاذ القرار.
- الصراع وعدم التفاهم بين الموظفين وبين الموظف والمسؤول ، خاصة بين الاقسام والوظائف التي تم دمجها في وظيفة واحدة.
- النقص في التدريب الكافي على استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة في العمل البلدي ، وهذا الامر واضح بين وذلك من خلال صعوبة اجراء هاته التدريبات والبرامج التكوينية على كيفية استعمال الانظمة الحديثة، هذا من جهة ومن جهة اخرى ارتفاع تكلفة اجراء مثل هاته البرامج التدريبية التي غالبيتها تحتاج الى خبراء ومؤطرين من المستوى العالي وفي الغالب من الخارج أي من الدول التي سبق لها وأن طبقت مثل هاته البرامج ونجحت في ادارتها.

—عدم وضوح المفاهيم لدى العاملين في أساليب الهندرة الإدارية

—عدم قناعة المسؤولين في البلدية من عملية التطوير.

5. خاتمة:

في ختام هذه الدراسة نقول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال في عالمنا النامي أو المتخلف أن نكون أو نعيش بمعزل عما يحدث من تطورات على المستوى العالمي، خاصة في مسألة التطور الكبير والمستمر الذي تعرفه العديد من المؤسسات والمنظمات على اختلاف أحجامها ومجالات تخصصها أو دول تواجدها، ولذلك فقد أصبح لزاما على مؤسساتنا القائمة في الوقت الراهن أن تتكيف وأن تكيف نفسها وطاقمها البشري والاداري والانتاجي مع هذه التطورات، طبعاً دون أن نهمل مسألة تكيف هذه النظرية القائمة على فكرة إعادة هندسية العمليات الإدارية الجديدة، لكن دائماً وفق ما يتلاءم مع توجهاتنا وعاداتنا وتقاليدينا وبيئتنا الطبيعية والفكرية (ذهنيات الطاقم البشري في المؤسسة الجزائرية والتي ليست مثل التي في أمريكا أو الصين، وبالتالي يجب التعامل مع هذا الامر باحترافية، فالقانون وحده لا يكفي لضبط العملية، لأنّ هناك متغيرات اخلاقية ومجتمعية وثقافية ودينية يجب ان تدخل بعين الاعتبار حتى يتم الترويج لنجاح مثل هاته المبادرات التي أكيد وألف أكيد انها ستلقى معارضة شديدة من طرف من نسميهم في علم الادارة عناصر مقاومة التغيير).

بطبيعة الحال بعد تحليل موضوع الدراسة ترسخت لدينا قناعة علمية بأنّ نظرية الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات العامة والخاصة في الجزائر أو غيرها أضحت ضرورة وإلزامية يجب العمل بها، خاصة وأنها ليست نظرية جامدة، فهي نظرية مرنة جداً تدع المجال واسعاً أمام مدراء وموظفي الشركات لاختيار الأسلوب الأمثل الذي يليق بها، شريطة أن تتم إعادة تصميم وهندسة العمليات من جديد وأن تكون لب العملية جميعاً تحت مركز الديمقراطية التشاركية داخل المؤسسة مع مراعاة متطلبات العملاء .

وخير ما نختم به هذه الدراسة النظرية أنّ هناك تيار يدفع نحو عودة المجتمع الدولي ووحداته الى التأكيد على أنّ عدم الاهتمام بمتطلبات السوق العالمية والمنافسة، ولذلك فقد قال أحد الكتاب عن الدولة المتخلفة " إنّ الصناعة الرئيسية ... هي حاليا الادارة ولذلك فإنّها تمثل المفتاح المحوري لبناء مختلف عمليات التنمية والحل لفك كل عقد التبعية الخائقة التي لا تزال تلك الدول تعاني منها الى اليوم. (محيو، 2006، ص 67). ويضيف مالك بني رحمه الله بل خلقت مجتمعات قابلة للاستعمار ، بعدما كانت أباءها وأجدادها مستعمرة من طرف نفس هذا الطرف ، هذا الاستعمار الذي يدخل المسرح حتى يعيد الى جوه صمته يغار ويحرص على بقائه كي يطيب

للنائمين نومهم. (بن نبي، 2013، ص 13، 14). ولكن ومن منظور حديث ومواكب لما يحدث من تطورات في العالم نعيد صياغة هذا التعريف بما يتماشى وموضوع الهندرة فنقول كاستنتاج عام الصناعة الرئيسية لدول العالم اليوم هي التطوير المستمر للعمليات الادارية ، وذلك حتى لا تزول المؤسسات والمنظمات من الخارطة الاقتصادية ومن السوق العالم ي الذي ميزته الجودة والتنافسية.

6.قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

- .عمار بوحوش ، 2006، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت: دار الغرب الاسلامي.
- .بن نبي مالك، 2013، الصراع الفكري في البلاد المستعمرة :سلسلة مشكلات الحضارة، دار الوعي للنشر والتوزيع، الجزائر.
- .بعلي محمد الصغير، 2013، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر.
- .بعلي محمد الصغير ، دت، دروس في المؤسسات الإدارية، منشورات جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- .بوللوى فوزي، 2008، محاضرات في تاريخ الفكر السياسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- .الخلايلة محمد علي، 2009، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا فرنسا ومصر(دراسة تحليلية مقارنة) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- .محيو أحمد، 2006، محاضرات في المؤسسات الادارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- .السكارنة بلال خلف السكارنة، 2010، دراسات إدارية معاصرة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

• الأطروحات:

- سليمان أعراج، (2010. 2011)، دور الجماعات المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر ما بين 2000-2010، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

• المقالات:

سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي، 2021، أثر الهندسة الادارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، عدد 1، المجلد 8، جامعة معسكر، الجزائر. ص 25-42

القوانين والنصوص التشريعية

.القانون 24.67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتعلق بالبلدية.

. القانون رقم 90 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق لـ 7 أبريل سنة 1990 المتعلق بالبلدية.

.القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية.

• مواقع الانترنت:

. النجداويمها موسى يوسف ، (2023)، هندرة النظام الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطوير الخدمة، أنظر موقع الكتروني: <https://www.hnjournal.net/4-3-39/>
. جرناسامة عامر محمود، (2023)، الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، انظر موقع الكتروني <https://www.hnjournal.net/4-3-59/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Scruton Roger , 2007 ,The Palgrave Macmillan Dictionary of Political Thought, Edition, New York, USA.
- Macmillan English Dictionary For Advanced Learners, (2007), International student edition, 2 Edition, Macmillan publishers limited, London, UK.
- Oxford Essential Dictionary, 2006,for elementary and pre-intermediate learners of English, Edition, Oxford University Press, New York, USA.

Internet sites:

- Wikipedia, the free encyclopedia, **Business process re-engineering**, See: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering#:~:text=or%20incremental%20improvement.,History,of%20information%20systems%20and%20networks.