

عنوان البحث

هندرة النظام الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطوير الخدمة

مها موسى يوسف النجداوي¹

¹ أمينة صندوق ومحاسبة، بلدية العارضة الجديدة، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: Maha.mq99@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4339>

تاريخ القبول: 2023/02/21م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية التعرف على أهمية الهندرة الإدارية في العمل البلدي وأثرها على تحسين الخدمات في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، من خلال التعرف على خصائص وأهمية وعناصر وأبعاد الهندرة الإدارية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تقوم الهندرة على مجموعة من الخصائص في العمل البلدي؛ أن تتصف عملية التغيير بصفة الاستمرار والشمول، و أن تكون التكنولوجيا عامل مؤثر وفعال في جميع خطواتها، و أن يكون التأثير سريع وفعال وقوي. وكذلك توصلت إلى أن أهم مبادئ الهندرة الإدارية: محو وإزالة أي خدمات أو مهام أو أنشطة لا تضيف قيمة حقيقية في مستوى الإنتاج أو تتسبب في عرقلة أو ضعف تأثيره في البلديات، كذلك العمل على إدماج الموظفين في العملية الإدارية بالشكل الذي يجعلهم مؤهلين لاتخاذ قرارات صحيحة إذا استدعت الحاجة. وأوصت الباحثة ضرورة وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات البلديات لضمان نجاحها، وكذلك العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات، بهدف الوصول إلى آليات عملية وتطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية، والعمل على وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات البلديات لضمان نجاحها.

الكلمات المفتاحية: الهندرة الإدارية، تطوير الخدمات، البلديات.

RESEARCH TITLE**REENGINEERING THE ADMINISTRATIVE SYSTEM IN MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN AND ITS IMPACT ON SERVICE DEVELOPMENT****Maha mousa yousef alnajdawi¹**

¹ Treasurer and accountant, New Arda Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.
Email: Maha.mq99@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4339>

Published at 01/03/2023**Accepted at 21/02/2023****Abstract**

The current study aims to identify the importance of administrative re-engineering in municipal work and its impact on improving services in municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, by identifying the characteristics, importance, elements and dimensions of administrative re-engineering in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan. The study indicates the following: engineering is based on a set of characteristics in municipal work; That the process of change be characterized by continuity and comprehensiveness, and that technology be an influential and effective factor in all its steps, and that the impact be rapid, effective and strong. It also concluded that the most important principles of administrative engineering are: erasing and removing any services, tasks or activities that do not add real value to the level of production or cause it to be obstructed or weaken its impact on the level of production. Municipalities, as well as working to integrate employees into the administrative process in a way that makes them qualified to make correct decisions if the need arises. The researcher recommended the need to develop plans and programs for restructuring and engineering of governmental procedures and systems to increase productivity and raise the level of quality before starting municipal projects to ensure their success, as well as work to spread and deepen awareness of the philosophy of engineering and quality management through seminars, conferences and intensification of publications, with the aim of reaching practical and applied mechanisms that enable Activate this methodology, and work on developing plans and programs for restructuring and engineering government procedures and systems to increase productivity and raise the level of quality before commencing municipal projects to ensure their success.

Key Words: administrative engineering, service development, municipalities.

المقدمة

حيث تعتمد الهندرة على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل تحقيق: سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، تحسين جودة الخدمة والمنتجات ". إذأ فالهندرة لا تقوم على الترميم أو التجميل للعمليات الإدارية ومحاولة إدخال التكنولوجيا الحديثة لتصبح كأنها متطورة بل يجب إلغائها والبداية من الصفر و تصميم هندسة عمليات إدارية جديدة تناسب مع متطلبات المرحلة

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في ضعف الأداء الإداري للبلديات وعدم تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أهمية الهندرة الإدارية في العمل البلدي وأثرها على تحسين الخدمات في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على معنى الهندرة الإدارية.
- معرفة أهمية الهندرة الإدارية.
- التعرف على نتائج التطبيق الصحيح للهندرة الإدارية.
- معرفة أهمية الهندرة الإدارية في العمل البلدي وأثرها على تحسين الخدمات في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية

أهمية الدراسة

- عدم ملاءمة الحلول الإدارية التقليدية التي لا زالت تتبعها أغلب البلديات في الأردن في الظروف الحالية.
- توضيح سبل تمكين الإدارة في البلديات من استغلال التطورات في تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين أوضاعها التنافسية في ميدان الخدمات والتنمية لتمكينها من إحداث تطور مستمر في الجودة والتركيز على خدمة متلقي الخدمة وسرعة الوصول إليه.
- قلة المراجع العربية المناسبة التي توضح أساليب ومناهج وآليات تطبيق مفاهيم إعادة هندسة الأعمال الإدارية وندرة الدراسات والأبحاث العلمية العربية حول موضوعات إدارة المعرفة وإدارة التغيير الجذري بما فيها أساليب إعادة هندسة الأعمال الإدارية وخاصة في البلديات.

مصطلحات الدراسة

يوجد للهندرة الإدارية عدد من المصطلحات نذكر منها:

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة بصورة خارقة"1".
 - استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تقجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين"2".
 - إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة"3".
- أما تعريف البلديات إجرائياً هي المؤسسات التي تسعى من خلال الدراسة بأنها الأساليب والطرق التي تستخدم في البلديات من خلال الهندرة لتطور الكوادر البشرية في البلديات.

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، حيث تم القيام بدراسة بحثية استقرائية في مراجع إدارة الأعمال والعمليات التي تناقش دور طرق إعادة هندسة العمليات في تحسين كفاءة العمل والإنتاج وترشيد وتقليل التكاليف في البلديات. وتتبع الدراسة المنهج التحليلي لبيان مفهوم وطبيعة وخصائص فلسفة إعادة هندسة العمليات وما يرتبط بها من وسائل وأساليب إدارة التغيير وطرق التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.

كذلك يعتمد البحث على دراسة تجربة إعادة نظم العمل والجودة الشاملة المطبقة لدى البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم حيث قام كل من حجازي وسلامة "2021" بدراسة هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتمكين العاملين) وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، وكما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لأثر تطبيق متطلبات هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام الباحثان بتطوير أداة الدراسة التي وزعت على مجتمع دراسي الذي تكون من جميع العاملين في الهيئات المحلية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (900)، وتم اختيار عينة منهم بالطريقة القصدية غير الاحتمالية، وقد بلغت نسبة العينة (21.5%) من المجتمع الأصلي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، وتحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري في الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، تصنيف الهيئة المحلية)، وأهم ما أوصت به العمل

على زيادة الوعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات، والحرص على الاستفادة منه، بما يساعد في الارتقاء بالأداء، وتجويده في الهيئات المحلية، ومختلف المؤسسات العامة والخاصة، وتعزيز وجود فكر استراتيجي واضح لدى مجالس إدارات الهيئات المحلية لتبني مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل بقناعة تامة على تطبيقها في الهيئات المحلية.

وفي دراسة قام بها جبريل "2020" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، إضافة إلى الوقوف على مدى وجود فروق جوهرية معنوية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة معتمدة على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمجلس البلدي درنة الذي بلغ قوامه بـ(70) موظفاً، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام لتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً؛ أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجلس البلدي درنة.

دراسة (السلطان ، 1419 هـ) بعنوان إعادة هندسة النظم - الهندرة - نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة تقوم هذه الدراسة على طرح منهج علمي عملي لتطبيق آلية الهندرة على أحد العمليات الرئيسية في وزارة الشؤون البلدية والقروية في المملكة العربية السعودية وتضمن العرض طرماً لهذه التجربة من خلال استعراض لعدد 17 شريحة على برنامج البور بوربونت (يبين فيه الباحث أن تطبيق هذه الآلية أدى إلى إحداث نتائج مذهلة في تحسين الأداء الإداري في تلك المنظمة. وذلك بعد طرح تمهيدي للنظرية بشكل عام ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقنية المعلومات بوسائلها المختلفة ونموذج الهندرة يكملان بعضهما البعض وتربط بينهما علاقة نفعية تبادلية في برامج تطوير أداء المنظمات كما توصلت الدراسة إلى أن نجاحها في إحداث تطوير ملموس يعتمد بشكل أساس على منهجية تطبيقها. وعلى الرغم من تعدد المناهج واختلافها في بعض الجزئيات إلا أنها تتفق في الأصول العامة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على مدى تطبيق معايير الهندرة الإدارية.

- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهذا ما اتجهت إليه الباحثة.

- إن جميع الدراسات السابقة طبقت على بيئة البلديات وفي دول مختلفة.

جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛

- اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة من حيث الموضوع الذي ركزت هذه الدراسة على الهندرة الإدارية وأثرها في تطوير العمل البلدي ولم تتطرق إليه أي دراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

1. تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة وأهميتها..
2. واختيار المنهج العلمي الملائم.
3. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
4. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية وفي نفس الموضوع.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

- شريحة الدراسة وهم جميع الموظفين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- وتعتبر على حد علم الباحثة أول دراسة تم تطبيقها على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية في موضوع الهندرة الإدارية.

الأدب النظري:

ما الفرق بين الهندرة الإدارية وإعادة الهيكلة:

يوجد عدم فهم شامل وكذلك يخلط الكثير ما بين مفهوم إعادة الهيكلة والهندرة الهندسية للعمليات الإدارية، حيث تقتصر الأولى على إعادة هيكلة الهيكل الوظيفي وتغيير الأفراد العاملين في قطاع الموارد البشرية بأشخاص أفضل من مستوى الخبرة والكفاءة والجودة، بينما تتسم عملية الهندرة بكونها عملية أكبر وأعم وأشمل من حيث الإدارات التي تشملها وكذلك طبيعة المهام التي تُقام فيها.

فالهندسة الإدارية أو ما يعرف بالهندرة هي عملية تشمل كافة قطاعات المؤسسة، بحيث يمكن وصفها بعملية إعادة هندسة الأعمال وبناء من جديد، تخضع فيها جميع القطاعات للتقييم والمراجعة لتحقيق تحسين، بحيث تبدأ العملية من أصغر نقطة في المؤسسة إلى قمتها بشكل سريع وفعال، بينما تحتاج عملية الهيكلة إلى وقت أكبر وتأثيرها يحتاج لوقت أطول لكي يلاحظ أثره "7".

إن من أهم المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى هندرة في العمل البلدي بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام؛ انخفاض الإنتاجية، وتدني مستوى الأداء، و انخفاض المبيعات، و ارتفاع الغياب والتأخير، قدم أنظمة العمل المطبقة، ضعف نظم المعلومات، وضعف الوضع المالي، ضعف الموارد والإمكانيات، وضعف التحصيل، تراجع الكفاءة. "8"

أن المنظمات التي يمكن أن تطبق إعادة هندسة الأعمال "الهندرة" تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي كما يلي "9":

1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
2. المنظمات التي في طريقها إلى التدهور: وهي تلك التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور كارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج وتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين. وانخفاض الأرباح... الخ. هذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي وتحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.
3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأسمالها ولا تعاني من مشاكل تدني الدودة، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

عناصر الهندرة الإدارية "10"

- 1- تحسين نظم المعلومات في عمل البلديات .
- 2- تعزيز وتقوية إدارة البحوث والتطوير من خلال تأهيل العاملين في البلديات .
- 3- ربط المكافآت بالسلوك الجديد ومدى تطبيق الهندرة الإدارية .
- 4- تحسين الاتصالات والتكنولوجيا المستخدم في العمل البلدي .
- 5- رضا متلقي الخدمة.

خصائص الهندرة الإدارية:

تقوم الهندرة على مجموعة من الخصائص في العمل البلدي وهي كالاتي "11":

- أن تتصف عملية التغيير بصفة الاستمرار والشمول.
- أن تبدأ عملية إعادة بناء والتغيير في العمليات بشكل أساسي.
- أن يتم التركيز على الخطوات الإدارية لا على الأنشطة نفسها.
- أن تكون التكنولوجيا عامل مؤثر وفعال في جميع خطواتها.

- أن تؤثر في طبيعة الإنتاج ومستوى الجودة والإنتاجية.
- أن يكون التأثير سريع وفعال وقوي.

مبادئ الهندرة الإدارية:

تقوم الهندرة على مجموعة من المبادئ العامة التي يجب أن تقام العملية على أساسها في البلديات وهي كالاتي "12":

- محو وإزالة أي خدمات أو مهام أو أنشطة لا تضيف قيمة حقيقية 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.
- 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.
- توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعلم والتغير لدى البلديات.
- إزالة العوائق الروتينية والحواجز الإدارية التي تسبب في طول الخطوات الإنتاجية أو التنفيذية.
- أن تكون عملية الهندرة الإدارية للعمليات قائمة من داخل البلدية نفسها، لا يتم إدارتها من شركات خارجية أو مستشارين خارجيين.
- أن يكون هناك جدول زمني واضح لكل خطوة ولكل مرحلة يتم تنفيذها.
- ألا تطول مدة الهندرة الإدارية للعمليات عن مدة زمنية أقصاها 9 شهور وأقلها 4 شهور.
- ألا تتعارض عملية الهندرة مع أهداف ورسالة ورؤية البلديات.
- أن تواكب عملية الهندرة تطلعات المنظمة في المستقبل .
- 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.
- أن تتوفر مجموعة من المؤشرات القياسية الفعالة والتي يمكن اللجوء إليها لقياس مدى فعالية هذه الإجراءات في تحقيق تأثير على البلدية.
- أن توافق الإدارة المسؤولة عن البلدية على جميع خطوات عملية الهندرة وأن تؤمن بجودة وفعالية القيام بها.

أبعاد الهندرة الإدارية

- **البعد البشري:** ومن خلاله يتم الاهتمام بالعنصر البشري بحيث يتم مراجعة جودة وإنتاجية ما يقوم بالعملين، ودراسة العوامل المؤثرة على أدائهم والاحتياجات التي تنقصهم والعوائق التي يتعرضون لها، والعوائق التي يتسببون بها لعملية الإنتاج كذلك، فإذا كان هناك رفض للبعض لعملية التغيير أو هناك موظفين لا يقدمون قيمة حقيقية للبلدية أو هناك عمالة إضافية لا حاجة لهم أو كفاءات غير متوفرة تحتاجها البلدية، من أجل الاستفادة منها في خطة الهندرة والعمل عليها لكي يتم علاج جميع جوانب القصور فيها.

- **البعد الوظيفي:** يتم من خلالها دراسة الهيكل الوظيفي للبلدية بالتفصيل ومهام كل وظيفة ومسئوليات وحقوق وواجبات كل فرد، وآلية تقييم ومراجعة الأداء، بحيث يتم معرفة ما إذا كان هناك وظيفة لا تحتاج إليها.

- **البعد التكنولوجي:** بحيث تتمكن من التفوق على المنافسين حاضراً ومستقبلاً وتقوم بمواكبة التغيرات مستقبلاً بكل سهولة ويسر. حيث يقوم البعد التكنولوجي في المؤسسة على تطوير الأدوات التكنولوجية المستخدمة، بحيث تضيف نوع من الذكاء الإداري والتقني على العمليات، بالإضافة على منح العمل طابع المرونة والسرعة وكذلك الجودة"13".

عوامل نجاح الهندسة الإدارية في البلديات

- إيمان الإدارة العليا في البلديات في الأردن ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعملية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- التخطيط الناجح: حيث لا بد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم هندرتها بالإضافة إلى تحديد الرؤيا المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية في البلدية لتحقيق هذه الرؤيا والرسالة وأهداف البلدية.
- رضا متلقي الخدمة.
- يجب اقناع العاملين في البلديات وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة اقتناعهم بجدوى العمل الذي يقومون به حيث سيساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.
- التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.
- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة التي تقوم بإعادة البناء"14".

أخطاء ومعوقات نجاح تطبيق الهندرة الإدارية في العمل البلدي:

- عدم وضوح المفاهيم لدى العاملين في أساليب الهندرة الإدارية.
- عدم قناعة المسؤولين في البلدية في التطوير.

- عدم استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في العمل البلدي "15".

نتائج تطبيق الهندرة الإدارية في البلديات

- جعل خدمة المراجعين وتطوير الخدمات والجودة الشاملة هي الثقافة السائدة لدى العاملين في البلديات.

- إحداث مراكز خاصة للعناية بمتلقي الخدمة على مستوى البلديات.

- التخفيف من الضغوط على المراجعين من خلال إعداد دليل إرشادي للمراجع وكذلك تبسيط الإجراءات في المعاملات في البلديات.

- إحداث معايير إدارة للجودة والتنمية الإدارية ضمن تطبيقات البلديات في الأردن.

- سرعة إنجاز المعاملات وتحديد وقت محدد للإنجاز.

- التحول الإلكتروني في العمل الإداري والخدمي في البلديات "16".

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- يتعين على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية مراجعة هيكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني مناهج إدارة التغيير وإعادة هندسة العمليات والهندرة من أجل تحقيق تطور شامل لديها.

- يجب على البلديات تطوير فلسفة العمل البلدي قد تطورت واتسعت لتشمل التغيرات الجديدة في إدارة المعرفة ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة بشكل عام.

- يجب على البلديات تطوير طرق وأساليب التحسين المستمر وتطوير الأداء مثل مقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة تمثل رافداً هاماً لدعم منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية مما ينعكس على تطور الكوادر البشرية لديهم.

- يجب على البلديات رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة هندسة والمنشآت غير الربحية "الخدمية" بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها.

- العمل على نشر وتعميق الوعي بفلسفة الهندرة وإدارة الجودة من خلال الندوات والمؤتمرات وتكثيف الإصدارات، بهدف الوصول إلى آليات عملية وتطبيقية تمكن من تفعيل هذه المنهجية.

- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات والنظم والحكومية لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة قبل البدء في مشروعات البلديات لضمان نجاحها.

- يجب على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات عن الهندرة الإدارية في البلديات لقللة الدراسات في نفس الموضوع.

المراجع

- 1-Olajide, Olubayo & Okunbanjo, Olajide (2020).Faculty of Management Sciences, Lagos State University. Ojo Lagos State Idowu Effects of Business Process Reengineering on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria, Journal of Business and Management Research, 3(1): 279-303.
- 2- Ringim, K. J., Razalli , M. R., & Hasnan, N. (2012). The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineeng Factors and Organizational Performance of Bank. Journal of Internet Banking and Commerce (2),1-21.
- 3- Sibhato, H. & Singh, A. (2012).Evaluation on Implementation In Ethiopian Higher Global Journal of Management and Business Research (11), 1-29.
4. حجازي، محمود وسلامة ، سلامة."2021". إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية في محافظة طولكرم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، "6"16، "12-36.
5. جبريل، وائل."2020". متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، 11، ص 48-75.
6. السلطان، محمد."2021". واقع تطبيق نظام الهندرة في العمل البلدي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، "4"2، ص 231-255.
7. عبدالقادر، حسين.(2019). واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العلوم الاسلامية، 20(2)، 313-340.
8. إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة "،دار طيبة،القاهرة،2004.
9. فهمي، أمين"2014". إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي الواقع والتحديات، مركز بحوث المستقبل، مجلة الملك سعود للنشر. "4"13، ص ص 312-333.
10. العدوان، نضال.(2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(15)، ص ص 421-463.
11. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"2005"، الطبعة1، دار النهضة العربية،بيروت،لبنان.
12. لمين، علوان.(2021). دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية

لموظفي بلدية بسكرة، مجلة مجاميع المعرفة، 2(7)، ص ص 11-27.

13.Clemmer, Jim. (2005). Process Reengineering and Improvement, Not an Either or choice, Management Consult, Canada.

14. مؤنس، منى.(2020). اثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى فلسطين.

15.Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12(11), PP1-29.

16. مرجع سابق: السلطان، محمد."2021". واقع تطبيق نظام الهندرة في العمل البلدي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 4"2"، ص ص 231-255.