

الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية

أسامة عامر محمود جرن¹

¹ إداري، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن

بريد الكتروني: Osama @gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4359>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على أهداف وأهمية وعناصر ومتطلبات وخصائص وتأثير ومعوقات الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الأكثر استخدام في مثل هذه الدراسات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندرة الإدارية تتمثل فيما يلي: العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات البلدية واستراتيجياتها، العمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى إدارة الموارد البشرية داخل البلديات، بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، حسب الملائمة والتخصص والقدرة على تنفيذ الأعمال. وتوصلت كذلك إن أبرز عوامل نجاح الهندرة الإدارية ما يلي: وضع الإستراتيجية عمل البلديات أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال، التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير واستخدام معايير الهندرة الإدارية من قبل العاملين في البلديات. وتوصلت الدراسة تتبع أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات من خلال ما يلي؛ التحسين من قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين في البلديات بالشكل الذي يجعل العملية أكثر مرونة وسرعة، والعمل على إدماج الموظفين في العملية الإدارية بالشكل الذي يجعلهم مؤهلين لاتخاذ قرارات صحيحة إذا استدعت الحاجة، تعتبر استخدام الهندرة الإدارية وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلديات. وحسب نتائج الدراسة تأثير الهندرة الإدارية في تحقيق التطور أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال ما يلي: تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل البلديات، و توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعلم والتغيير لدى البلديات، السعي لتحسين مستوى الأداء لكل فرد في البلديات عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل البلدية. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة هيكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني الهندرة الإدارية من أجل تحقيق تطور شامل لديها بشكل عام وتطور أداء العاملين لديها بشكل خاص، والعمل على تطوير فلسفة العمل البلدي لتشمل التغييرات الجديدة في الهندرة الإدارية ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للبلديات بشكل عام بما يحقق خدمات متطورة.

الكلمات المفتاحية: الهندرة الإدارية، تطوير الأداء، البلديات.

RESEARCH TITLE**ADMINISTRATIVE ENGINEERING AND ITS ROLE IN IMPROVING THE JOB PERFORMANCE OF WORKERS IN THE MUNICIPALITIES OF THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN****Osama amer Mahmoud jaran¹**

¹ Administrative, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan
Email: Osama@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4359>

Published at 01/03/2023**Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The current study aimed to reveal the impact of the use of administrative re-engineering standards on the development of the performance of workers in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to identify the goals, importance, elements, requirements, characteristics, impact and obstacles of administrative re-engineering in developing the performance of workers in the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. These studies and the study reached the following results; The most prominent requirements for the development of job performance in municipalities by using administrative engineering are as follows: Work to develop a general framework for the Human Resources Directorate so that it implements its activities in accordance with municipal policies and strategies. Managing the redistribution of employees as a sub-system within the human resources management system, according to suitability, specialization and ability to carry out work. It also concluded that the most important factors for the success of management engineering are the following: setting the strategy for the work of municipalities first, and then defining the necessary facilities for the application of business re-engineering, undertaking and commitment to managing and leading change and using standards of management engineering by workers in municipalities. The study concluded that the importance of applying administrative engineering in developing the performance of workers in municipalities stems from the following; Improving the channels of internal communication between employees in the municipalities in a way that makes the process more flexible and speedy, and working to integrate employees in the administrative process in a way that makes them qualified to make correct decisions if the need arises. The use of administrative engineering as a means to determine the training needs of workers in municipalities. According to the results of the study, the impact of administrative engineering in achieving the development of the performance of workers in municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan, through the following: encouraging team spirit and improving cooperation by spreading the spirit of teamwork in the work of municipalities, and employing competencies that match the expertise and skills required in the current market and working to transfer Experience to the oldest employees and the most subject to learning and change in the municipalities, striving to improve the level of performance for each individual in the municipalities through the training and training he receives for every change that occurs within the municipality. The study recommended the need to review its structures and methods of operations to consider the usefulness and feasibility of adopting administrative engineering in order to achieve comprehensive development. It has in general and the development of the performance of its employees in particular, and work to develop the philosophy of municipal work to include new changes in administrative engineering, support workers, develop their capabilities, exploit modern information technology, and define a clear and comprehensive vision for municipalities in general in order to achieve advanced services.

Key Words: administrative engineering, performance development, municipalities.

المقدمة

تعتبر الهندرة الإدارية من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر حيث تنبع أهميتها من أنها تعمل بصورة تطويرية لجميع مكونات المؤسسة وقد يصل مستوى التحسين في جميع المجالات حيث تصل إلى التكلفة والوقت والجودة والخدمة ، ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية. وعلى الرغم من تعامل كل مؤسسة مع هذه الهندرة حسب واقعها واحتياجاتها الخاصة بها، إلا انه يلاحظ بشكل عام إن البلديات عملت تزامن هذه العمليات مع التحديث - ليست العمليات التقنية فقط، بل التطويرية والتنظيمية والإدارية - والتي تؤثر على الجانب الإداري من وجهة نظر تحقيق تحسينات مهمة في الكمية والجودة لخدمات البلديات من خلال تطور وتحسين أداء العاملين في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة

سعى الباحث من خلال الدراسة تسليط الضوء على أثر الهندرة الإدارية على تطوير الأداء للعاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بسبب قلت الدراسات في هذا المجال، وكذلك من خبرة الباحث كونه موظف إداري في بلدية جرش الكبرى.

أسئلة الدراسة

وتمثلت الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

- ما تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:
- ما مفهوم الهندرة الإدارية؟
- ما أهداف الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
- ما متطلبات تطوير الأداء للموظفين في البلديات عن طريق الهندرة الإدارية؟
- ما عناصر الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
- ما أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
- ما خصائص تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
- ما تأثير تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟
- ما معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن تأثير استخدام معايير الهندرة الإدارية على تطور أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على مفهوم الهندرة الإدارية.
- معرفة أهداف الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على متطلبات تطوير الأداء للموظفين في البلديات عن طريق الهندرة الإدارية.
- التعرف على عناصر الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- التعرف على خصائص تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة تأثير تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف على معوقات تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناول الهندرة الإدارية وتأثيرها على أداء العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- إن الدراسة التالية تلفت نظر أصحاب الاختصاص لأهمية تطبيق الهندرة الإدارية وتأثيرها على تطور أداء العاملين في البلديات.
- توضح الدراسة عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية التي لا زالت تتبعها أغلب البلديات في الأردن في الظروف الحالية في تطوير أداء العاملين في البلديات.
- تسلط الضوء على سبل تمكين البلديات من استغلال التطورات في الأساليب الإدارية الحديثة ومن ضمنها الهندرة لتحسين أداء العاملين في البلديات ومن ثم تطور في الخدمات التي تقدمها البلديات
- قلة المراجع العربية المناسبة التي توضح أساليب ومناهج وآليات تطبيق الهندرة الإدارية وندرة الدراسات والأبحاث العلمية العربية حول موضوعات دور الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات وخاصة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

محددات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: الهندرة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- الحدود البشرية: العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية وخاصة في العمل الإداري.
- 3- الحدود المكانية: جميع البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية
- 4- الحدود الزمنية: تم عمل الدراسة في شهر 8 من عام 2022 حتى شهر 1 من عام 2023.

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، حيث تم القيام بدراسة بحثية استقرائية في مراجع إدارة الأعمال والعمليات التي تناقش دور طرق الهندرة الإدارية في تحسين كفاءة العاملين في البلديات. وتتبع الدراسة المنهج التحليلي لبيان مفهوم وطبيعة وخصائص فلسفة الهندرة الإدارية وما يرتبط بها من وسائل وأساليب إدارة التغيير وطرق التحسين المستمر، كذلك يعتمد البحث على دراسة تجربة إعادة نظم العمل الهندرة الإدارية المطبقة لدى البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث مرتبة من الأحدث إلى الأقدم

قامت النجداوي "2023" بدراسة هدفت 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.

قام المجالي "2022" بدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، وقد تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلية وبرز عناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر ودوره في تحسين جودة الخدمة، كذلك تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلية كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الاجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها، من خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية أصبحت أحد العناصر الرئيسية في إدارة أداء البلديات بحيث ترتبط بجودة الخدمة وبحسن الأداء للموظفين. وأوصت الدراسة بأن على القائمين في إدارة البلديات والأخذ بتفعيل مفهوم القيادة التحويلية في إدارة أداء البلديات لدورها الواضح في رفع جودة الخدمة وحسن الأداء للموظفين.

قام حجازي "2021" بدراسة هدفت 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 الدراسة 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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.

قام كل من البشير وعلي "2017" بدراسة هدفت للتعرف على اثر هندسة العمليات الإدارية في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والاتصالات . وتشمل عينة الدراسة المدراء والموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السوداني . تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي

والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات . توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي : إن استخدام أسلوب تطبيق الهندرة يؤثر بصورة مباشرة على مقاييس ومستويات الأداء ، أيضا تساعد الهندرة في تغيير معايير التقييم الوظيفي ، كذلك أن الهياكل التنظيمية ساعدت في تحديد الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين . أوصت الدراسة بالعمل علي نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في البنك ، والعمل على مراجعة الأداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية ، أيضا مراجعة الهيكل التنظيمي بالبنك بصورة دورية وتفصيل.

مصطلحات الدراسة:

الهندرة الإدارية: هي عملية تقوم بها المؤسسات من أجل إعادة تنظيم أسلوب إدارتها، بحيث تقوم بإعادة النظر إلى الأسلوب المتبع في تنفيذ المهام، وذلك بهدف التقييم ثم المراجعة ثم التحسين، وذلك كله بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحسين الأداء بالصورة التي تتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها"5".

أما تعريف الهندرة الإدارية إجرائياً: هي العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها البلديات من تطوير وتحسين في جميع المجالات من أجل تحقيق أهداف البلدية.

وقد عرف الباحث البلديات إجرائياً: هي المؤسسة التي تم تطبيق أداء الدراسة عليها وتهدف إلى تطبيق الهندرة الإدارية ومعرفة أثرها على تطوير الموارد البشرية.

الأدب النظري:

وتتطلب التغييرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات الهندرة الإدارية تغييرات في متطلبات التوظيف في شتى المجالات في البلديات. وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض عدد الموظفين المطلوب لتشغيل وصيانة وتقديم الخدمات، ولكنه يتطلب قدراً أعلى من المهارة الفنية. وعلى نفس المنوال، تحدث تغييرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي، طرق أداء العمل، النظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغييرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد، والتوزيع، والتدريب المطلوب"6".

وهكذا تتضح ضرورة إيجاد التناغم بين التغييرات التنظيمية كنتيجة لعمليات الهندرة الإدارية والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه البلديات في تنفيذ هذه التغييرات من أجل تحقيق أهداف البلديات. ويجب ملاحظة تخفيض عدد الموظفين المطلوب لتنفيذ العمل المطلوب في كل دائرة ضمن البلدية والاستفادة منهم في مواقع أخرى. ومن أجل تحسين خدمات البلديات يكون هناك الجديد في القدرات والمعرفة والمواقف المطلوبة لتنفيذ العمل بدقة في جميع المواقع والأقسام في البلديات"7".

أهداف الهندرة الإدارية

تتمثل أهداف الهندرة الإدارية بما يلي"8":.

-انسياب وربط العمليات معاً وبالتالي تحسين الأداء للعاملين والبلديات.

-التركيز على النتائج، وليس المهام.

- التركيز على الأداء الأكثر منطقية.

- إزالة العوائق بين جميع الأقسام في البلديات.

- التحديث والتطور المستمر في عمل البلديات.

متطلبات تطوير الأداء للموظفين في البلديات عن طريق الهندرة الإدارية

إن أبرز متطلبات تطوير الأداء الوظيفي بالبلديات باستخدام الهندرة الإدارية تتمثل فيما يلي:
1. العمل على وضع إطار عمل عام لمديرية الموارد البشرية بحيث تقوم بتنفيذ أنشطتها طبقاً لسياسات البلدية واستراتيجياتها.

2. وضع العمليات العامة التي يجب تنفيذها داخل البلديات للتأكد من الإدارة الملائمة لنظام إعادة توزيع الموظفين " التوافق مع نظم تخطيط أعمال البلدية وخدماتها، والإجراءات الإدارية، وانسياب المعلومات، وقنوات الاتصال والإعلام وغير ذلك".

3. العمل على تصميم العمليات الإدارية المطلوب إدخالها إلى إدارة الموارد البشرية داخل البلديات، بحيث يأتي نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين كنظام فرعي ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، حسب الملائمة والتخصص والقدرة على تنفيذ الأعمال.

4. تنظيم أداء العاملين في البلديات عن طريق وضع نظم العمل والإجراءات الخاصة بها من وجهة نظر تمكنها من تنفيذ عملهم بشكل دقيق وفعال.

5. توفير التدريب للموظفين داخل البلديات على المستويين التشغيلي "الميداني" والتنظيمي " الإداري" للتأكد من التنفيذ الملائم للإجراءات الإدارية المتبعة.

6. وضع نظام إدارة إعادة توزيع الموظفين في التشغيل بشكل مستمر "9".

عوامل نجاح الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين

إن أبرز عوامل نجاح الهندرة الإدارية ما يلي:

- وضع الإستراتيجية عمل البلديات أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال .
- التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير من قبل العاملين في البلديات .
- البدء بالتنفيذ بشكل علمي .
- التصميم المبني على الأسس العلمية .
- تزويد الموظفين في البلديات بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة .
- التنفيذ مع مراعاة المرونة والتغيير "10".

عناصر الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات

- 1- العمل على تحسين نظم المعلومات المتبعة من قبل العاملين في البلديات .
- 2- السعي نحو تعزيز وتقوية إدارة البحوث والتطوير من خلال تأهيل العاملين في البلديات وتدريبهم.
- 3- يجب على إدارة البلديات ربط المكافآت بمدى تطبيق الهندرة الإدارية .
- 4- تحسين تعامل الموظفين مع وسائل الاتصالات والتكنولوجيا المستخدم في العمل البلدي .
- 5- يجب على الموظفين السعي نحو رضا متلقي الخدمة "11".

عناصر الأداء الوظيفي في البلديات

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات بما يلي:

- كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي العناصر الأساسية التي تنتج أداء متميز.
- متطلبات العمل "الوظيفة": ويقصد بها إمام الموظف بمتطلبات ومهارات أداء وظيفته.
- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- كمية العمل.
- كمية العمل المنجز من العمل "12".

أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات

تتبع أهمية تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات من خلال ما يلي:

- التحسين من قنوات الاتصال الداخلي بين الموظفين 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.
- دمج الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، وإزالة المسميات الوظيفية الغير ضرورية أو المهمة في البلديات.
- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالموظفين.
- تعتبر استخدام الهندرة الإدارية وسيلة لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلديات.
- تعتبر استخدام الهندرة الإدارية وسيلة لتزويد الإدارة بمعلومات عن العاملين في البلديات "13".

خصائص الهندرة الإدارية:

تقوم الهندرة على مجموعة من الخصائص في تطوير أداء العاملين في البلديات وهي كالاتي:"

- يجب أن تتصف عملية التغيير بصفة الاستمرار والشمول.
- على العاملين في البلديات تبدأ عملية إعادة بناء والتغيير في العمليات بشكل أساسي.
- يجب على العاملين في البلديات التركيز على الخطوات الإدارية لا على الأنشطة نفسها.
- يجب على العاملين في البلديات أن يكون لديهم القدرة على استخدام التكنولوجيا .
- يجب أن يؤثر أداء العاملين في طبيعة الإنتاج ومستوى الجودة والإنتاجية.
- يجب أن يكون التأثير على أداء العاملين في البلديات سريع وفعال وقوي"14".

تأثير الهندرة الإدارية على التطور أداء العاملين في البلديات

يعتبر تأثير الهندرة الإدارية في تحقيق التطور أداء العاملين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال ما يلي:

- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي في عمل البلديات.
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية رفي البلديات.
- توظيف الكفاءات المواكبة للخبرات والمهارات المطلوبة في السوق الحالي والعمل على نقل الخبرة إلى الموظفين الأقدم والأكثر قابلية للتعلم 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.
- تودي إلى ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف الإدارية بسبب التجول الإلكتروني للعمل الإداري في البلديات.
- تودي إلى تطوير أداء العاملين في استخدام التكنولوجيا.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات البلديات متناسب وأهدافها.

▪ تسعى إلى تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات في البلديات من خلال التآني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

-تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني بالتعامل بين الموظفين ومع المراجعين بحيث تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح"15".

معيقات تطبيق الهندرة الإدارية في تطوير أداء العاملين في البلديات
إن أبرز المعوقات تتمثل فيما يلي:

أولاً معيقات إدارية تنظيمية تتمثل بما يلي:

-عدم توفر مناخ يساعد على العمل والتطوير والإنتاجية في البلديات.

- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.

- الصراع وعدم التفاهم بين الموظفين وبين الموظف والمسؤول.

- النقص في التدريب الكافي على استخدام الأنظمة الإدارية الحديثة في العمل البلدي.

- الإشراف السيئ.

- عدم قناعة المسؤولين في البلدية في التطوير.

- عدم وضوح المفاهيم لدى العاملين في أساليب الهندرة الإدارية"16".

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- يتعين على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية مراجعة هياكلها وأساليب عملياتها للنظر في مدى فائدة وجدوى تبني الهندرة الإدارية من أجل تحقيق تطور شامل لديها بشكل عام وتطور أداء العاملين لديها بشكل خاص.

- يجب على البلديات تطوير فلسفة العمل البلدي لتشمل التغيرات الجديدة في الهندرة الإدارية ودعم العاملين وتطوير قدراتهم واستغلال تقنية المعلومات الحديثة وتحديد رؤية واضحة وشاملة للبلديات بشكل عام بما يحقق خدمات متطورة.

- يجب على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية تطوير طرق وأساليب التحسين المستمر وتطوير الأداء مما ينعكس على تطور الكوادر البشرية لديهم.

- يجب على البلديات رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال الهندرة الإدارية 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 في عمل البلديات وتطوير أداء العاملين فيها.
- وضع خطط وبرامج لإعادة الهيكلة للعاملين وهندسة الإجراءات والنظم لزيادة إنتاجية العاملين في البلديات 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.
- يجب على وزارة الإدارة المحلية بشكل عام والبلديات بشكل خاص الاستفادة من نتائج الدراسة.

المراجع

سيتم ترتيب المراجع حسب ترتيبها في البحث وهي كما يلي:

1. النجداوي، مها. "2023". هندرة النظام الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطوير الخدمة، "3"4، "639-625".
2. المجالي، محمد. "2022". القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، "3"6، ص ص 415-429.
3. حجازي، محمود. "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، "15-29".
4. البشير، تسابيح وعلي، سامي. "2017". أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، "2"4، ص ص 145-169.
5. مراد إسماعيل وبولفضاوي، أمال. 2019. دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي : دراسة حالة مديرية أملاك الدولة-عين تموشنت ، التكامل الاقتصادي "2"13: "1-23".
6. النجداوي ، مها. "2023". هندرة النظام الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها في تطوير الخدمة، مجلة العلوم الطبيعية والإسانية، "2"5، مجلة إلكترونية.
7. Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12(11), PP1-29.
8. الكساسبة، ربيع. "2023" استخدام معايير الجودة الشاملة وأثرها على التطور الإداري والمالي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الطبيعية والإسانية، "2"5، مجلة إلكترونية.
9. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات "2005"، الطبعة 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

10. 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.
11. 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.
12. مرجع سابق: حجازي، محمود."2021"
13. Sibhato, H. & Singh, A. (2012).Evaluation on Implementation In Ethiopian Higher Global Journal of Management and Business Research (11), 1-29.
14. جبريل، وائل."2020". متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة، مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، 11، ص ص 48-75.
15. السلطان، محمد."2021". واقع تطبيق نظام الهندرة في العمل البلدي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 24"، ص ص 231-255.
16. 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.