دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية

The role of monitoring and evaluation in supporting the reconstruction engineering of Algerian public service management

شريفة رفاع
كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التّسيير
مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

منى مسغوني
كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التّسيير
مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

محمد العربي قزون
كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التّسيير
مخبر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص :

يهدف هذا المقال الى دراسة دور الرقابة والتقييم في دعم البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية، باعتبار ان التقييم والرقابة احد اهم المجالات او الميادين التي تحتاج الى اساليب وتقنيات حديثة لممارستها، والتي قد تم دمجها ضمنيا في الاصلاحات والتغيرات الحاصلة في تسيير وادارة الخدمة العمومية كتوجه او أسلوب يساعد على التوجيه و التنبؤ ضمن الوظائف التسييرية، ودعم لعملية الإصلاح والتنمية في إدارة الخدمة العمومية ؛ هذه الاخيرة اصبحت تخضع الى ضغوطات على مستوى المحيط الداخلي والخارجي من اجل تحسين ادائها وفق تنمية ادارية شاملة.

الكلمات المفتاحية : رقابة، تقييم الاداء، البناء الهندسي، خدمة عمومية، مؤسسات عمومية الجزائرية.

Abstract :

This article aims to study the role of monitoring and evaluation in the construction engineering support of Algerian public service management. Evaluation and monitoring are among the most important areas that require modern methods and techniques, which have been implicitly introduced into the reforms and changes in the management of public service, to help in guiding and forecasting within the management functions, and work as a support for the reform and development of the public service management. This latter became subject to pressure in the internal and external environment to improve within a comprehensive management development.

Keywords: control, performance evaluation, construction engineering, public service, Algerian public institutions.

مدخل:

من أهم مميزات الألفية الجديدة سعي الحكومات إلى القيام بعمليات الإصلاح والتغيير والرقمنة، والتي جعلت المجتمع في حركية جد سريعة طالت إدارات الدولة سعيا إلى تحسين الأداء بنوعيه الكمي والنوعي، وقد تمثلت التغيرات الحاصلة في ادارة الخدمة العمومية والتي كانت بمثابة التغيير الجذري في هندسة الإدارة "هندرة " Reengineening business [1] وهي من المواضيع التي شغلت القيادات الإدارية وعرفت رواجا دوليا، وقد يرجع ذلك لوجود عدة ضغوطات سياسية وشعبية على الحكومات المتعاقبة تم ممارستها لكي تحدث القطيعة مع أساليب التسيير التي عرفتها عمل الإدارات الحكومية سابقا، إضافة الى انتشار الثورة التقنية ومفاهيم العولمة الحديثة، ناهيك عن نجاح القطاع الخاص في تحسين الأداء الإداري وابتكار تقنيات جديدة، والذي كان له دور فعال في تحفيز مسيري القطاع العام لمحاولة تطبيقها في الإدارات العامة.

إن هذا التغيير يتطلب وباستمرار تقييم ورقابة ذات مصداقية ومرونة تطبّق بأسلوب فعال و تضمن التغذية الرجعية للمعلومات على أرض الواقع والتطبيق الناجح للمنهج، ومن هنا أصبح موضوع دور ودعم الرقابة والتقييم في "هندرة " عمليات إدارة الخدمة العمومية محور اهتمام الباحثين والدارسين، وعلى ضوء ما سبق، جاءت دراستنا هذه لتعرض الضغوطات الملحة لإجراء إصلاحات معمقة في الإدارة العمومية، وتطبيق إعادة البناء الهندسي للعمليات الإدارية كمنهج إصلاح في إدارة الخدمة العمومية، وطرح نماذج الرقابة والتقييم لدعم عملية إعادة البناء الهندسي للإدارة، و كذا وعرض محاولات إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، والمشاكل الأساسية التي تعاني منها الإدارة، ثم استخلاص فيما إذا كانت إصلاحات الإدارة العمومية الجزائرية هي مجرّد ترميم أم إعادة بناء، ومن هنا تبرز اشكالية هذا الدراسة على النحو التالي : ما هو دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية ؟

أولا– الضغوطات الملحة لإجراء إصلاحات معمقة في الإدارة العمومية:

قد يتفق أغلب الباحثين في المناجمنت الحـــديث و منـــهم (Bernard (Arrégle, J, L, et autres,2000) Charreaux G, Couret A, Joffre P ; Koenig G, Martinet A-C,1987) (Burne, 1992)، أن التوجه العام للحكومات يتمثل في إنشاء نظام خدمات يعتمد على الكفاءة والفعالية والاقتصاد في استخدام الموارد، والتركيز علـــى النوعية والاستمرار والمساءلة والشفافية والاستجابة السريعة لحاجات المواطنين باعتبارهم عملاء، والصدق والاستقامة وعدم التحيـــز والرفاهية لأفراد المجتمع؛ الأمر الذي يتطلب إجراء إصلاحات عميقة مختلفة عن تلك التي أنجزت قبل التســـعينيات بوصـــفهم لهـــا بالفاشلة، والتي كانت ظرفية ومؤقتة ومتعلقة بمشاكل متعددة عولجت بشكل منفصل كالبيروقراطية والفساد الإداري والتضـــخم الوظيفي ....الخ ، مما أفقد ثقة المواطن بإدارة الخدمة العمومية،

فمن غير المعقول أن تنحصر محاولات إصلاح إدارة الخدمة العمومية في أحد أو بعض عناصرها، مثل تبسيط الإجراءات أو ميكنة تقديم الخدمات أو تدريب الموارد، بل تشمل جميع العناصر و ترسيخ رؤية جديدة لدور إدارة الخدمة العمومية في العمل الوطني وإعادة النظر في كل ما اعتادت الإدارة العمومية القيام به من أعمال و إجراءات وتقييم و إعادة الهيكلة بشكل جذري، ولتحقيـــق التغيير المطلوب في إطار المناخ العالمي الجديد جاءت مقترحات عديدة أثارها كل من مايكل هامر وجيمس تشـــامبي في كتابهمـــا الشهير "هندرة المنظمات" 1992 [2]، حيث استوقف فيه الباحثين على أهم الأفكار غير التقليدية و قدّم دعوة صريحة وجريئـــة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات الاستراتيجية التي قامت عليها الكثير من الإدارات العمومية لحقبة زمنيـــة طويلة.

من خلال استقرائنا لمجموعة مـــن بحـــوث المختصـــين (Denoix de Saint Marc, R, 1996) (1992 ؛ Bernard Burne) (Arrégle, J, L 2000) (Brunsson and Olsen , 1994) في مجال الإصلاح والتنمية الإدارية والتغيير التنظيمي في الإدارة العمومية، توصلنا الى أن إدارة الخدمة العمومية حينما تلجأ إلى مجموعة من الأساليب الإصلاحية، كإعادة بناء هندسي للإدارة أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، او أسلوب الإدارة الإلكترونية[3]، و ذلك تحت واقع ضغوطات خارجية و داخلية أهمها :

1- الضغوطات الخارجية :

وقد شملت الانتقال من الاقتصاد محلي إلى الاقتصاد عالمي، و انحصار الموجة الاشتراكية أمام المد الرأسمالي وتراجع الحكومات عن الالتزام ببعض المشاريع، التطور التكنولوجي والفكري وثورة المعلومات وشبكات الاتصال والوعي المتنامي لدى الشـــعوب ؛ ناهيك عن فقدان الثقة في كثير من المبادئ وأسس والنظريات التقليدية (رواد المدرسة الكلاسيكية) [4]، وظهور قيم جديدة ومعايير

حديثة للعمل الإداري أتت من فكر إداري متكامل يهتم بتحديث الإدارات و المسمى "بالإدارة العامة الحديثة "، حيث اثبتت نجاحها التطبيقي في كل من الوطن العربي والدول الأوروبية والأمريكية وتعد نموذجا ما بعد البيروقراطية.

2- الضغوطات الداخلية :

تمثلت في تدني محصلة الجهود المبذولة في مجال التطوير الإداري بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة تحظى بالدعم السياسي[5]، اضافة الى المشاكل الداخلية الحادة والتي تتمحور حول تراجع نسبة الأداء وفشل متكرر للخدمات المعروضة لنيل رضى العملاء ، وتعطل العمل بسبب الأنظمة البيروقراطية بالية ، وارتفاع تكلفة العمل وتسيب العاملين وتدني الخدمات إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكاوى، التضخم الوظيفي و نقص الموارد الاقتصادية للدولة وخلق نظام أجور يتسم بانخفاض مستوياته و لجوء أعوان الإدارة لزيادة دخلهم و الاعتماد على الوسائل الغير مشروعة. و التي أصبحت بمرور الوقت عرفا إداريا، و بالتالي فقدان أهم مقومات الإدارة العمومية المتمثلة في نزاهة أعضائها، وغياب نظام فعال للحوافز، وضعف أجهزة الرقابة الإدارية، والتي كان لها دور في انتشار الوساطة والمحسوبية في نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية، واصبح الطابع الشخصي غالب على نمط الاتصالات السائدة ...الخ.

ثانيا– تطبيق اعادة البناء الهندسي للعمليات الادارية:

إن ظهور تطبيقات اعادة الهندسة (الهندرة ، Reengineering) مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينيات وما بعدها، اعاد الاذهان الى المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الادارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة ان الزمن القادم سيشهد اعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والاسس التي بدت وكأنها اكتسبت رسوخا وصرامة حيث لا تجد في التحسينات التدريجية انها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة. وضمن هذا السياق تعنى اعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد أو الاشياء والعناصر والانشطة ذات القيمة، اذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي اساس الثورة الادارية في المنظمات حاليا مقارنة بتأثير التخصص وتقسيم العمل لادم سميث Adam Smith والتي كانت لها اهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين[6].
وقد عرف كل من هامر وتشامبي الهندرة بانها[7] : البدء من جديد اي من نقطة الصفر، وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغيرات جذرية تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه، كما يعنى ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة افضل بل يعني التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

وحسب (Evanx, James , R ,1993)[8] هو ذلك المفهوم الذي يبحث في اعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الادارية بشكل جذري يؤدي الى تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الاداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة، ويشير [9] (Bowmen M.B. et al ,1997) الى أن اعادة الهيكلة او تصميم المنظمة يتضمن إعادة أعمالها والمبادئ والأفكار والعلاقات التي تربط بين العاملين وذلك لتحقيق اهداف التغير التنظيمية، ويمكن تلخيص منهج اعادة البناء الهندسي في النقاط التالية[10] :

- إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة؛
- هو أسلوب منتهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الإدارات في وقت قصير نسبياً؛
- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لإحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، و ذلك لتوفير ما يطلبه المستفيدون (العملاء)؛

- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة و النظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية؛
- تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات.
- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية التنظيم والعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم.

1- عناصر إعادة البناء الهندسي :

لإعادة هندسة العمليات الإدارية، من ضروري توفر العناصر التي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير و هي:

- أن يكون التغيير أساسياً : إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل : لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات؛
- أن يكون التغيير جذرياً : يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة؛
- أن تكون النتائج جوهرية: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وهامة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيا؛
- أن يكون التغيير في العمليات : تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات؛
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات : تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل؛
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي : تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

2ـــ أهداف إعادة البناء الهندسي للإدارة:

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:[11]

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء و أهداف المنظمة؛
- التركيز على العملاء : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض؛

- السرعة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- الجودة : تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء؛
- تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

ثالثا– منهجية تطبيق اسلوب اعادة الهندسة في الادارة العمومية:

ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح تنفيذ برنامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام، فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصر جوهري لنجاح مشروع إعادة الهندسة، ويعتبر التأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة متطلب تنظيمي لمشروع إعادة الهندسة، ونظرا لتبني العديد من الأجهزة الحكومية لمفهوم إعادة الهندسة، فإن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي.

1- الادارات التي تحتاج لتطبيق اسلوب الهندرة : إن كل الادارات على اختلاف مبادئها وأسسها وأهدافها تحتاج الى تطبيق اسلوب الهندرة في سبيل التكيف مع متغيرات البيئة والاستمرار في عالم تسوده المعلوماتية ونظم الاتصالات المتطورة، وضمن هذا الاطار يبين مايكل هامر، 1990 أنواع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة بناء الهندسي وهي:[12]

- **المنظمات ذات الوضع المتدهور**: هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وكذلك من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، حيث تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات كمخرج للتغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها؛
- **المنظمات التي في طريقها للتدهور** : هي تلك التي تشير المؤشرات بأنها في الطريق نحو التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، وانخفاض الأسهم، هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، و عليه فهي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق؛
- **المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق** : مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق وتوجد مؤشرات قوية بأن المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والانتاج، أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين.

إن الاختلاف بين الأنواع الثلاثة من الإدارات يكمن في كون الأولى أصيبت بالإحباط جرّاء اصطدامها بالحواجز والعوائق، أما الثانية فهي تسير بسرعة عالية، ولكن تلوح لها مؤشرات تظهر أمامها وتتوقع أن يكون ذلك حاجزاً أمامها في المستقبل، وهذان النموذجان ينطبقان على الادارة العمومية في الدول النامية، في حين نجد أن النموذج الأخير للإدارة العمومية ينطبق على الإدارة العامة في الدول المتقدمة، حيث يسير بطريقة عالية ومبدعة دون حواجز أو عوائق ولها فرص مناسبة أكثر، لذلك تلجأ إلى الهندرة الادارية من أجل اغتنام الفرص وتحقيق الاداء بكل فعالية وبكفاية أكثر؛

غير أن تطبيق أسلوب الهندرة في إدارة الأعمال يختلف تطبيقه في الادارة العمومية، فمعالم الأسلوب تتّضح أكثر في منظمات القطاع الخاص مع وجود صعوبة نسبية في تطبيق هذا الاسلوب في الادارة العمومية، وذلك راجع إلى عدد من الخصائص التي تميز الادارة

العمومية والتي يمكن أن تؤثر في تطبيق أسلوب الهندرة، وحسب اوتون (Utton ,1996) يمكن ايجاز هذه الخصائص و المتمثلة في: الهياكل التنظيمية الجامدة التي تميز الادارة العامة، الثقافة التنظيمية السائدة، عدم امكانية تخطي الحدود وتعدد الافـــراد القـــائمين لتنفيذ العمليات، التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي، التضارب في اداء الاعمال والمبادرات، التوقعات غير الواقعيـــة لتعـــدد الانشطة، الافراد كجزء حاسم في منظمات الاعمال.

هذه العناصر لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية ولا يمكن بحال من الأحوال تعميم تلك الخصائص على منظمـــات القطاع الخاص، فعلى سبيل المثال، فالثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في المنظمـــات الحكوميـــة نظـــراً لتركيز إعادة الهندسة على مفاهيم كالإبداع والتمكين باعتبار هذه الموضوعات حديثة على ثقافة المنظمات الحكومية، ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، لذلك تبرز الحاجة لأحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة وأسلوب ادارتهـــا لمواردهـــا البشرية، وبناءاً على ذلك، يقترح Hutton الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي، ويرى (Halamach and Bovaird , 1997) أنه مع توافر تلك الاختلافات وأهميتها للتمييز بين المنظمات الحكومية والخاصة إلا أنّ تجارب العديد من المنظمات الحكومية والخاصة أظهرت أنها تعاني من صعوبات متماثلة عند تنفيذ إعادة هندسة العمليات.

2- المتطلبات الاساسية لتطبيق اسلوب الهندرة في الادارة العمومية : عمد الباحثان (AlMashari and Zairi ,1999) إلى تصنيف عملية تنفيذ إعادة الهندسة إلى خمسة أبعاد، كل بعد من هذه الأبعاد يحتوى على عدد من العوامل الحاسمة للنجاح:

- **الاستراتيجية** : أوضحت العديد من الأدبيـــات (Grover et al, 1993) (Bruss and Ross, 1993)؛ (Jackson, 1997) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد أرجع[13] (Chan and Chung ,1997) نسبة الإخفـــاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية؛
- **تكنولوجيا المعلومات** : يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليـــات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على ادبيات إعـــادة الهندســـة (Davenport,1993) ؛ (Hammer,1990) (Hammer and Champy,1993)، حيث ركزوا على أهمية الحاجة لاســـتخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة[14]، وفقًا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات؛
- **الاتصال** : يعتبر اتصال أحد العناصر الاساسية العناصر المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة ،وتبني والتغييرات المصاحبة لـــه (Davenort, 1993)(Jakson, 1995) (Zairi and Sinclair, 1995) تحتاج المنظمـــة لعمليـــة الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ولمختلف المستويات الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجهـــا، ووفقـــاً (Homa 1995) ,تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة؛
- **تمكين العاملين** : لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشـــرية في نجـــاح تطبيـــق إعـــادة الهندسة[15]. فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاســـم لنجـــاح تنفيـــذ إعـــادة الهندسة(Zairi and Sinclair, 1995 ؛ (Maull et al, 1995) Wellins and Murphy, 1995)

)) ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. الاستعداد للتغيير؛

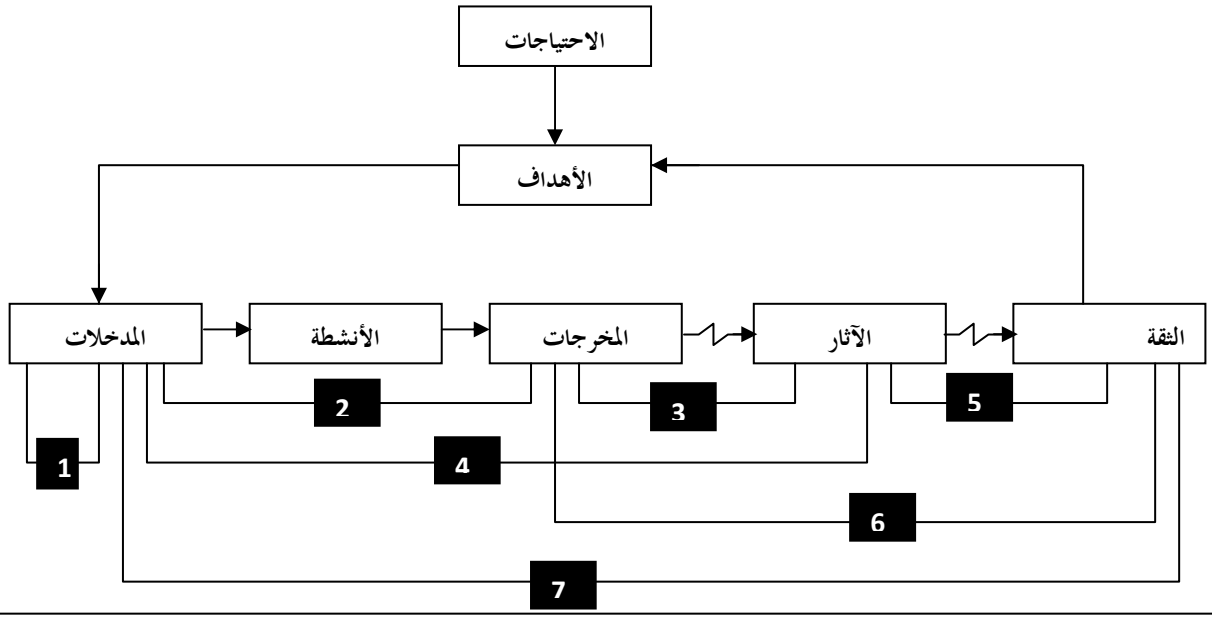
- **الاستعداد للتغيير** : يعتبر أحد التحديات الاساسية التي تواجهها منظمات الادارة العامة عند انتهاج اسلوب الهندرة، وتعتبر عملية الاستعداد للتغيير والرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق أسلوب الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في الادارة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على مقومات الاساسية التي يتطلبها عملية التطبيق[16].

رابعا– نماذج الرقابة و التقييم لدعم عملية إعادة البناء الهندسي للإدارة العمومية:

1- قياس الأداء الحديث في الإدارة العمومية :

يظهر جلياً من التمثيل البياني أدناه أنّ قياس أداء النشاط العمومي وفق منهج التسيير بالنتائج، حيث أضحى مقبول التمييز بين ما يسمى المخرجات (outputs) من جهة أي " الخدمات الفورية " المقدمة من إدارة الخدمات العامة باعتبارها أوّل دالة إنتاجية[17] بمعنى دالة تحويل الموارد المدمجة (intrants) إلى موارد مستخرجة والمعبر عنها بمختلف الخدمات المقدمة (extrants)، وما يسمى (outcomes) أو الآثار المتوسطة والطويلة المدى لسياسات العمومية، وهو مفهوم مستعمل ضمن تحليل السياسات العمومية (تحليل الآثار) والمعبر عنها بالنتائج المحصل عليها من جرّاء انتهاج سياسة عامة محددة لحل مشكل عام (تخفيض مستوى التلوث المياه ،الهواء ...الخ). وبهذا الشكل تعتبر الآثار وسيلة قياس معبرة للأداء السياسي و الإداري الخاص بالنشاط العمومي.

الشكل رقم (01) :قياس الأداء الحديث في الإدارة العمومية

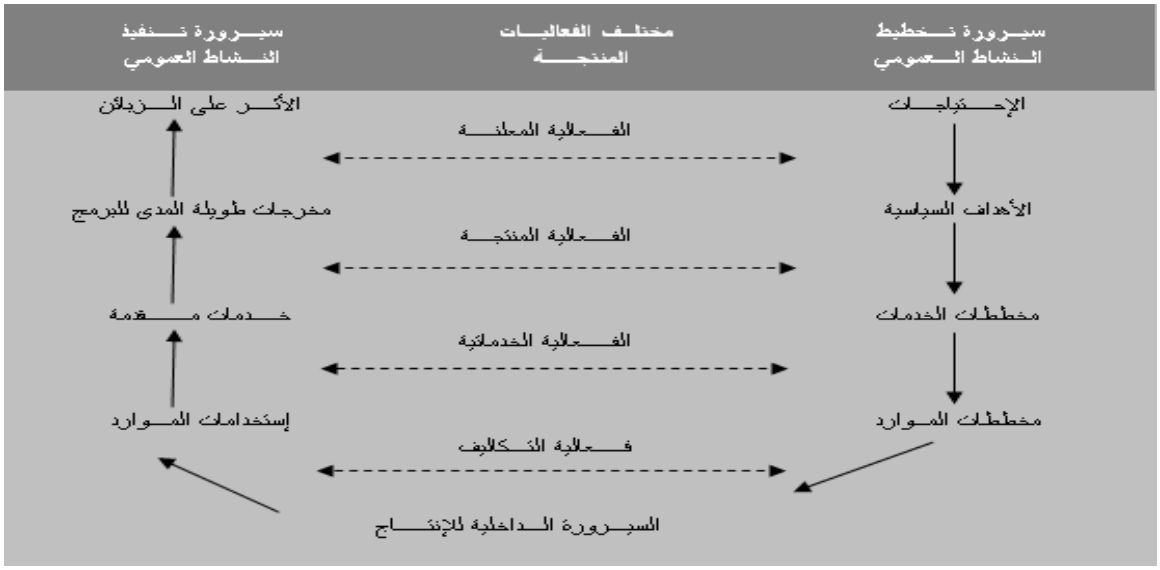


1 – المدخلات / المدخلات : الاقتصاد **2**– المدخلات/ المخرجات: الكفاءة / الإنتاجية **3**– المخرجات/ الآثار : الفعالية **4**– المدخلات / الآثار : تكلفة– الفعالية **5**– الآثار / الثقة **6**– المخرجات / الثقة ؟ **7**– المدخلات/ الثقة

Source : Geert Bouckaert , un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public, Revue TELESCOPE (Revue D'analyse Comparée en Administration Publique , vol 12, n°3, automne 2005.

وتعتبر النمذجة التي وضعها(Schedler)[18] للنشاط العمومي، من النماذج الشهيرة المستخدمة على المستوى الأوروبي، والتي سمحت بتحديد مختلف مستويات نتائج الممكن العمل على قيادتها في إدارة الخدمات العامة (انظر الشكل رقم 02).

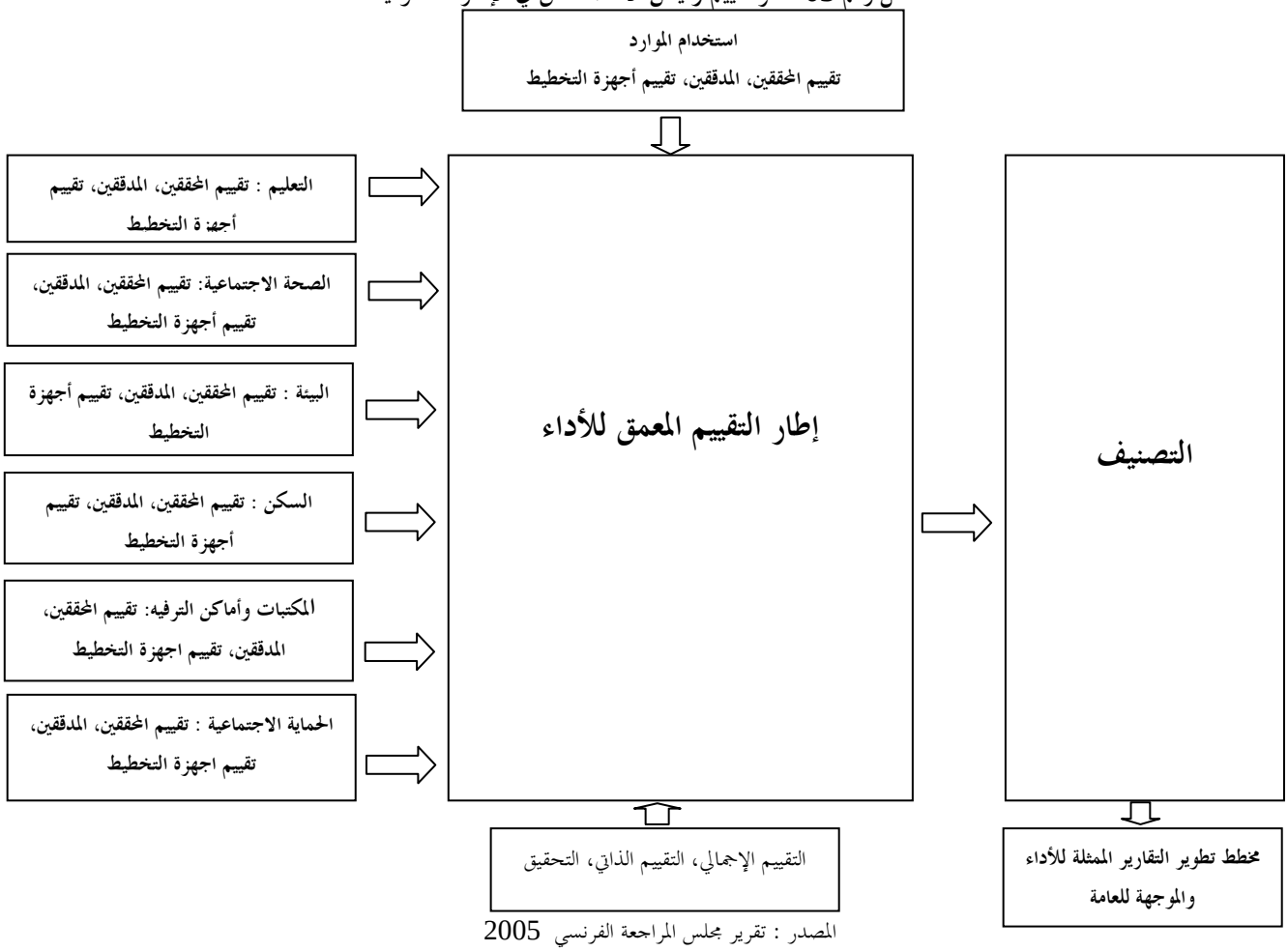
الشكل رقم (02) : نمذجة النشاط العمومي لـــ Schedler



المصدر : نفس المرجع السابق

من خلال الجدول يظهر منطق إنتاج النشاط العمومي المتضمن لصيرورة التخطيط، منطلقين بذلك من الاحتياجات الواضحة للمواطنين والمطر جمة إلى أهداف سياسية، التي تعطي بدورها مخطط إنتاجي خدماتي ومخطط تخصيص للموارد.

الشكل رقم 03: أطر تقييم وقياس الأداء المعمق في الإدارة العمومية

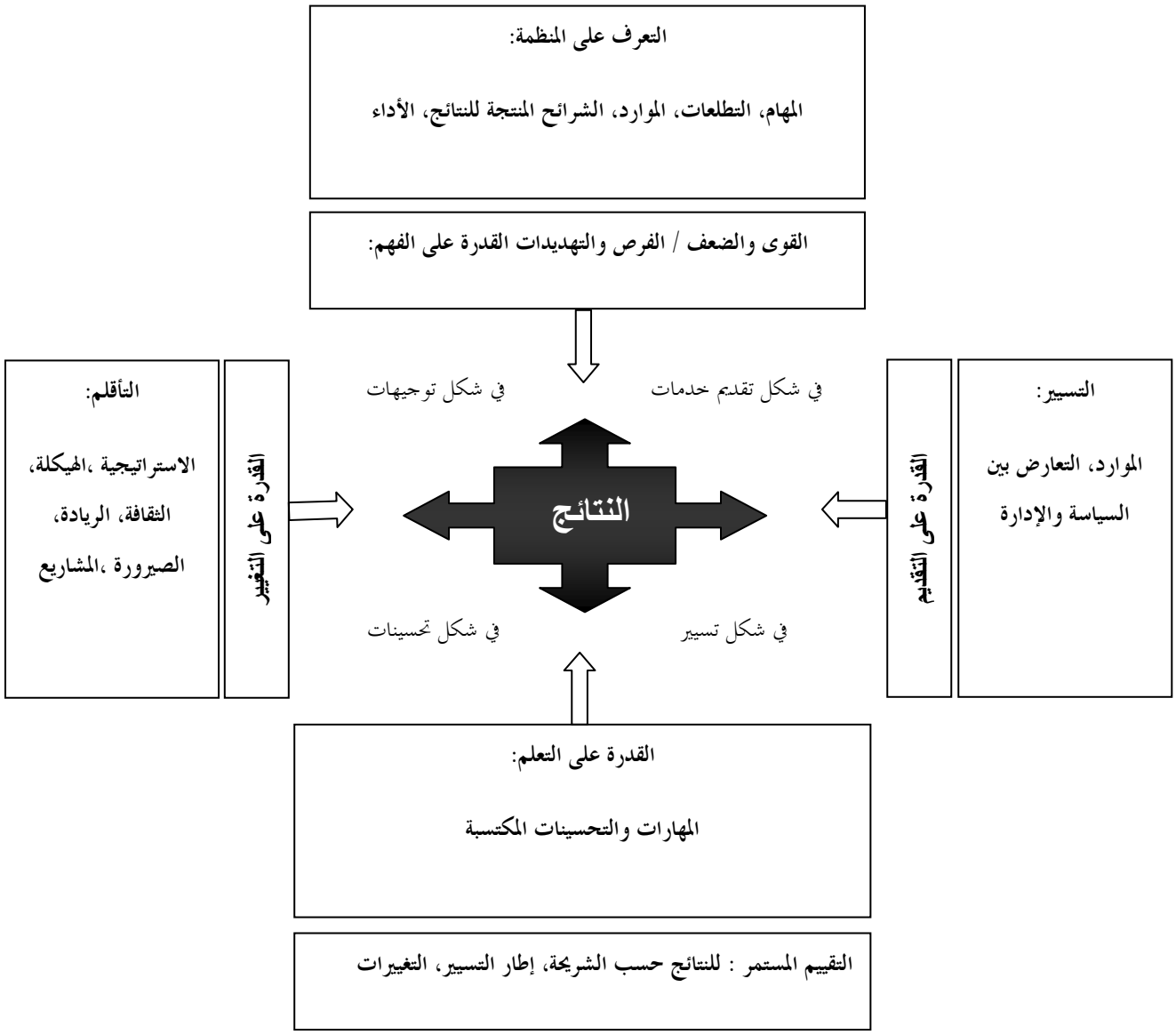


المصدر : تقرير مجلس المراجعة الفرنسي 2005

حسب التمثيل الرسمي لقياس الأداء المعمق، يظهر أن المعلومة المستعملة تأتي من مصادر مختلفة (مفتشية التدقيق و الفحص، مستوى الأداء المرجعي في المخططات ، تقارير الأداء المعمول بها داخليا)، حيث تستعمل جملة واحدة لتقديم تقرير حول الأداء الحقيقي لتنظيم معين مثلا الهيئات المحلية، وبالرغم من أن هذا النموذج القياسي بدوره لا يخلو من المشاكل والعيوب، فمثلا نجد في هذا المطاف الميل إلى استعمال معلومات صادرة من جهات معينة على حساب جهات أخرى، عدم الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الخارجية على قدرة المديريات المحلية في تحقيق اهداف التنمية الوطنية...الخ، إلا أنّ هذا لا يمنع أن هذا النظام أكثر دقة من النظام التقليدي، ويعتبر النموذج الاستدلالي لـ (DE LECLERC- MAZOUZ) من أكثر البحوث التي عملت على التعمق في مفهوم ومضمون تقييم وقياس الأداء في الإدارة العمومية.

2- نموذج De Leclerc- Mazouz التسيير بالنتائج : يمثل الشكل ادناه نموذج De Leclerc- Mazouz التسيير بالنتائج.

الشكل رقم (03) : نموذج De Leclerc- Mazouz التسيير بالنتائج



Source :Leclerc, Jean et Mazouz, Bachir. La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la .performance dans l'administration publique. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, p456

تعمل الأقطاب الأربعة المبينة في التمثيل البياني أعلاه على الفهم العميق للأداء المقدم في صورة نتائج ومنه جاءت عبارة التسيير بالنتائج، في حين أن تداعيات هذا التسيير تكمن في : القدرة على تحمل الإداريين لمسؤولياتهم التنظيمية (وفق الحقيقة المعاشة لكل تنظيم)، ومسؤولياتهم الإدارية (بالنظر للعمليات) ومسؤولياتهم الاستراتيجية (بالنظر إلى التأقلم) ومسؤولياتهم التعليمية (بالنسبة للتقييم والتطوير)؛ العمل على ضمان أداء سياسي و اجتماعي واقتصادي مقبول؛ العمل على تجسيد الأداء على مستوى الخدمات العمومية عبر معايير خاصة بالنوعية المحددة سلفا (نشر المعلومات على المواطنين)، تسيير صحي للموارد المالية وللممتلكات العامة (مخطط استخدام أمثل للموارد، تحليل وتحكم في التكاليف)؛ اهتمام بانتهاج شفافية متزايدة في كيفية اتخاذ القرار التي تسمح بتحميل المسؤوليات وتحديد ونشر الحسابات.

و من خلال مختلف أساليب قياس الاداء الحديث المطروحة أعلاه، من الضروري أن نذكر أن هذه القياسات التي جاءت في إطار تحديد المتخصصين للأولويات الستة للإدارة الاستراتيجية العمومية: [19]

- **التكـــامـــل** : هو مدى إمكانية الإدارة القيام بالتسيير بربط مختلف الاختيارات وجعلها متجانسة مع بعضها البعض، حيث تراعي في هذه الحالة تسيير ذو بعدين، يتضمن تسييرا أفقيا يتعامل مع القطاع الخاص، وتسييرا عموديا يضم جميع المنظمات العمومية، حيث تحدد الإدارة السلاسل الإنتاجية ذات قيمة مضافة في إنتاج الخدمة، كما تركز على الحلقات المسئولة عنها (الأنشطة) ضمن السلسلة دون أن تهمل الأنشطة الأخرى المتواجدة في نفس السلسلة، هذا لحل المشاكل بشكل فعال وتحقيق الأداء يتطلب عدم غلق إدارة الخدمة العمومية على أنفسها وتجاوز الحدود التنظيمية الموضوعة، في هذه الحالة، قياس مستوى التحقيق أي الأداء يستوجب تواجد أنظمة قياس الأداء وأنظمة تسيير المصاحبة لها فعالة على مستوى الجزئي أي على مستوى الإدارة، بشكل يسمح لها بالتعامل وإنجاز حوار بَنّاء مع المستويات العليا، بدورها أنظمة القياس على المستوى السياسي (البرلمان) تعمل على وضع محتوى ومكونات عملية الاتصال مع الحكومة، وبهذا فإن أنظمة قياس النتائج على المستوى السياسي تعدّ عاملا محوريا لكل المخططات والتحقيقات؛
- **النظرة المستقبلية** : تتلخّص في القدرة على تصميم نظرة استراتيجية متوازنة ضمن خطة تنموية، ويتطلب ذلك القدرة على صياغة المشاريع قصيرة الأمد في إطار مسار طويل المدى، وهذا بأخذ الموازنات وطموحات المجتمع المدني بعين الاعتبار، و هو ما يعرف بالتسيير بالمشاركة، أما تداعيات هذا النمط من التسيير على قياس وتحقيق الأداء يكمن في تحضير وتصميم مساحات للمتدخلين من خبراء ومشاركين بشكل متوازن تعكس فيه الديناميكية الحقيقية للمجتمع ككل؛
- **الفعالية** : الأولوية الثالثة للإدارة تتمثل في التركيز على جانب النتائج المتحصل عليها من إنجاز مختلف الأنشطة، وهذا بربط النتائج (الوسيطة والنهائية) بالتكلفة وتحديد الفعالية، ومدى تطبيق الوفرة الاقتصادية والكفاءة في تحقيق الأهداف، والاهتمام انصب مؤخراً على مستوى الأبحاث في الربط دراسة تأثير استغلال الوسائل، والتسيير عن طريق الشبكة في تحقيق البرامج والحصول على النتائج المطلوبة، وتداعيات هذه الخاصية على تحقيق وقياس النتائج تتلخص في متابعة النتائج المتحصل عليها من البناء السلمي للمنظمات، ومن مختلف الشبكات التسيير المستغل؛
- **الـــــدولية** : إن ظروف العولمة والتعامل الدولي، تجعل أي إصلاحات وتعديلات بخصوص الجانب الاقتصادي والهيكلي المنجز في زمن قياسي سوف يوفر تكاليف كبيرة على المجتمع ككل وفي جميع الجوانب، تأثير هذا الجانب على قياس الأداء يكمن في وجوب الاستحواذ على دراسة مقارنة الأداء على مستوى الدولي؛
- **الثقة والشرعية** : نعلم مسبقا أن كل الحكومات معرضة لتدني الثقة، لهذا تقوم هذه الأخيرة التبرير المستمر للمجتمع أن الهيئات العمومية تجيب إلى متطلباتهم، وتداعيات هذا الجانب على قياس الأداء، تكمن في القيام بدراسات تربط العلاقة بين الارتفاع في مستوى نوعية الخدمات ورضا المجتمع في البلد المعني، والتي بدورها سوف تؤثر على مستوى الثقة؛

- **القدرة على المواكبة** : بما أن المحيط في تطور مستمر فإن الإدارات مجبرة على مواكبة هذا التطور، و لهذا فإن التسيير العمومي لا يقتصر على التقليد بل على المواكبة والإبداع وفهم التركيبة المعقدة للمجتمع وقياس الأداء في هذه الحالة، و يشمل ذلك قياس قدرة المنظمات على تحديد مستويات الطلب المستقبلي وإسقاط ذلك على متطلبات التسيير العمومي وعلى تحقيق الكفاءة والفعالية .

وعليه فإن قياس الأداء في الإدارة العمومية، مثله مثل هذا الأخير يتعرض إلى ثورات والقصد منه ترسيخ الثقة في الحكومات، كما أن قياس الأداء الحديث في الإدارة العمومية، بدوره يشكل مستويات : جزئي ، وسيطي ، وكلي ؛ حيث نجد أنّ كل جزء مرتبط بالأجزاء الأخرى ومكملا لها، وأن عملية قياس الأداء المؤسسي أي على مستوى إدارة الخدمة العمومية هو جزء مهم في بلورة الإدارة الاستراتيجية الحكومية.

خامسا– نحو إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية:

تواجه الإدارة العمومية الجزائرية عدة مشاكل و صعوبات نوجزها في ما يلي: البطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتعدد مستويات التنظيمات الإدارية وهذا ما يؤدي في معظم الأحيان إلى شلل في الجهاز الإداري و اتصافه بالجمود وتعدد الإجراءات؛ المركزية الشديدة حيث يميل القادة الإداريون إلى عدم تفويض السلطة لمن هم دونهم و بالتالي هم لا يحصلون على المعلومات الكافية عند اتخاذ القرار كون البيروقراطيين المنفذين هم الأقرب للمواطنين ما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام و الإجراءات المسطرة و الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية؛ غياب الالتزام و الشعور بالمسؤولية لدى أغلبية الإطارات من جهة و بروز عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظفين، و هذا ما يجده المسؤولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن أعمالهم عوضا المغامرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة إما لنقص كفاءتهم أو تخفا من عواقب تخطي السلطة المخولة لهم؛ هجرة الكفاءات من القطاع العام إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن أين يجدون اعتبارا ماديا و معنويا؛ نقص الحوافز و الوساطة في التعيين و الترقية؛ الروتين الإداري و تعقيد الممرات في المعاملات الرسمية الواجب اجتيازها قبل أن تصل إلى نهايتها حيث أصبحت حالة مرضية تغلغلت بشكل كبير في الإدارة الجزائرية.

و من الجهود المنظمة والمقصودة لإحداث تغيرات جوهرية في الإدارة العمومية الجزائرية، و إجراءات اتجاه وسلوك الإداريين العاملين بها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الاختلالات منها البرنامج التكميلي (المخطط الخماسي 2009-2005) لإصلاح الخدمة العمومية و البرنامج الخماسي 2010ـ-2014 ، ومن بين الاصلاحات التي قامت بها الجزائر لتحسين اداء الخدمة العمومية ما يلي:

- تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية؛
- تشجيع التكوين المتخصص، وذلك بإعادة النظر في سياسة التكوين المعتمدة من طرف المدرسة الوطنية للإدارة ليرتكز على التكوين و تطبيق سياسة تحسين مستوى الكفاءات على المستوى المحلي؛
- محاولات لتبسيط إجراءات وآجال إنجاز المشاريع و تعزيز الشفافية في المرافق العمومية؛
- إدخال عملية التعاقد وإشراك أفراد القانون الخاص في استغلال الخدمة العمومية خاصة الموانئ، المطارات والطرق السيارة؛
- محاولات إعادة توزيع المهام بين الإدارة المركزية والمحلية: يتمثل تحديثها في إعادة توجيهها نحو المهام الاستراتيجية عن طريق إعادة تنظيمها وتحديد الكفاءات القيادية التي ستقوم بهيكلة وتنظيم أعمال الحكومة والتنسيق ما بين الوزارات والتركيز على التنظيم، التنسيق، التنبؤ والرقابة وتقييم السياسات العامة لضمان تماسك واستمرارية الخدمات العمومية؛

- اعتماد تصنيف إداري جديد قائم على المناطق تعزيزا للديمقراطية المحلية و انتهاج اللامركزية حيث عمدت الدولة إلى تحويل السلطات والكفاءات الإدارية والتقنية إلى البلديات و الولايات.
- تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحديث وتأمين وظائف السفر والهوية (الهوية الإلكترونية والبيومترية).
- انشاء مدرسة وطنية للتسيير والإدارة الصحية لتكوين إطارات التسيير للمؤسسات الصحية.

سابعا– إصلاحات الإدارة العمومية الجزائرية تطوير أم إعادة بناء هندسي:

1- التغيرات الواجب اعتمادها في الادارة العمومية الجزائرية :

إذا توفرت الإرادة لتحقيق تغيير جذري في الإدارة العمومية الجزائرية، فمن الضرورة التوصل إلى تغيير في النواحي التالية:

- توافق البرامج مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التنمية الشاملة الوطنية المعلنة بشكل رسمي؛
- توافق العمليات الجديدة مع الدور الجديد لإدارة الخدمة العمومية (التركيز على عملاء، سرعة في الأداء، تحقيق جودة الخدمات و تقليل التكلفة) ؛
- تحول التنظيم في الإدارة من تنظيم هرمي إلى تنظيم أفقي فالهندرة تقلص المستويات الإدارية؛
- إلزامية شمول عملية بناء الهندسي لعمليات الإدارة جميع القطاعات و جميع المستويات؛
- تطبيق التحول من المركزية إلى اللامركزية المناسبة و المتوافقة مع متطلبات الأداء؛
- تحول من مفهوم السلطة إلى مفهوم الخدمة ،و من الإجراءات إلى العلاقة مع العملاء؛
- التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام؛
- التوجه بالبرامج : كل برنامج له نتائج معينة و بانتهاء البرنامج ينتهي الغرض و هو عكس الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على إنشاء الكيانات و الأجهزة .
- إعادة النظر في نظم التخطيط، البرامج، الموازنات و آليات الربط و التنسيق، اضافة الى متابعة البرامج والتقويم ونشر النتائج.

2- تقييم الاصلاحات المعتمدة في الادارة العمومية في الجزائر :

ما يمكن ملاحظته بالنسبة للإدارة العمومية في الجزائر :

- الاعتماد الكلي على التمويل العمومي في المخطط الأخير (286 مليون دولار) بمقابل 3/1 مخصص للنفقات الاستثمارية العمومية، دون اللجوء إلى الاقتراض الخارجي مما يعطي صورة عن أريحية مناسبة في تنفيذ البرامج المخططة، إلا أن السؤال يبقى مطروح حول ظروف إعداد المخطط الأخير، هل يسعى إلى تحقيق رؤية مستقبلية للدولة الجزائرية؟ هل هذه البرامج لها انسجام مع متطلبات التنمية الاقتصادية اجتماعية في الجزائر، أم هي برامج عشوائية لا تدخل في نسق طويل المدى؟
- عدم تقديم الحكومات للنتائج المخططات السابقة، ومن أجل إحداث قطيعة مع الأساليب التقليدية والبرامج السابقة (عادة البناء الهندسي) كان من اللازم تقديم تقييما تفصيليا لما أنجز خلال المخططات السابقة و تحديد أهم الصعوبات والعراقيل قبل الانخراط في مخطط جديد؛
- تخصيص مبالغ ضخمة إضافية ضمن المخططات الجديدة لإنجاز مشاريع سبق برمجتها في المخطط السابق وقد يعود إلى أخطاء في تقدير تكاليف المشاريع كما قد يكون مرده إلى الضعف في وتيرة إنجاز المشاريع من ثم نستنتج أن هناك إشارة قوية إلى خلل عميق في البرمجة و التخطيط؛
- غلبة الطابع القطاعي على حساب المنظور الشمولي ، كون البرامج المعلنة هي مجموعة من المشاريع تم إعدادها من طرف وزارات مختلفة وتجميعها وإضافة بعضها على بعض لتصبح مخططا ، إذ ليس هناك إعلان عن وجود أي استراتيجية تنموية

واضحة المعالم في أي مخطط بل هناك تركيز على عدد المدارس ،مستشفيات، مناصب عمل، مساكن، التكوين، إعادة النظر في القوانين ...الخ؛

- لا يوجد ما يشير إلى سياسات وأهداف نوعية في مجالات التعليم، والصحة والتشغيل والسكن وهي مجالات تحتاج إلى إعادة بناء هندسي عميق و ليس إلى إضافات؛
- هناك تخصيص مبالغ ضخمة لإدماج الإدارة الإلكترونية لضمان سرعة ودقة المعاملات في الخدمة العمومية إلا أن النتائج لا زالت محتشمة من جانب التكلفة، تطوير الجودة، و السرعة، فالتنظيم لازال هرمي: كم يلزم من الوقت من أجل فتح حساب بنكي ؟ كم يلزم من الوقت من أجل الرد على طلبات القروض المتعلقة بالاستثمارات ؟ ما هي عدد الوثائق التي يطلبها البنك من أجل فتح حسابات لديه ؟ كيف تتعامل البنوك الجزائرية مع المستثمر الأجنبي ؟ كيف تتعامل البنوك الجزائرية مع التحويلات من وإلى الجزائر ؟
- نجاعة الاستثمار العمومي مرتبط بتفعيل أجهزة الرقابة على النتائج و المحاسبة و تعزيز دور الرقابي للبرلمان عبر فحصه لقوانين و تشكيل لجان تقصي الحقائق حيث لا نجد في المخططات الخماسية أي إجراء بخصوص هذا المجال؛
- رفع في مستوى الأداء و تقليل تكلفة الخدمات و انجاز الاستثمارات العمومية تكون بإشراك القطاع الخاص في الخطة التنموية الوطنية وليس في التنفيذ فقط بل على مستوى الحوار و التشاور حول الأولويات الاستثمار العمومي في إطار استراتيجية محددة للتنويع الاقتصادي إلا أن برامج التنمية في مختلف المخططات تعتمد بالدرجة الأولى على التمويل العمومي في غياب مساهمة بارزة للاستثمار الخاص وطنيا كان أم أجنبيا؛
- في إطار تحسين الجودة من الضروري خلق بيئة قانونية ملائمة من أجل تشجيع الاستثمارات المحلية و الأجنبية إلا أن هذا الجانب غير متوفر كما أن الميزانية المخصصة للمنشئات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تتجاوز 0.7 بالمئة من مبلغ البرنامج الأخير .

خلاصة:

ما يمكن استنتاجه في الأخير، بالرغم من احتواء المخططات الخماسية على برامج إصلاحية تكوينية تسعى إلى تأهيل الموارد البشرية، وتنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية، وإعادة النظر في مختلف القوانين و التشريعات، و برامج تأهيل الجماعات المحلية وانجاز مشاريع ضخمة، إلا أن الجانب الكارثي في البرمجة والتخطيط ،والانفرادية في اتخاذ التدابير، وإلغاء تماما لمفهوم الرقابة على المخططات وتقييم النتائج و الإعلان عنها ، واستمرارية معانات عملاء الإدارة ...الخ ، يدل على أن أسس ومتطلبات التغيير الجذري و إعادة بناء هندسي للإدارة العمومية غير متوفر بالرغم من ضخامة الموارد المخصصة، و مما سبق نقترح التوصيات التالية:

- إعادة بناء هندسي للعمليات الإدارية، وتحقيق التغيير الجذري يعتمد على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، الاستراتيجيات، السياسات في كل المستويات وفي كل القطاعات وليس على بناء الهياكل التنظيمية وإعادة توزيع المسئوليات الوظيفية وتقديم الحوافز الظرفية، فهذه الإجراءات لا تسمح بالقضاء على جذور التخلف والفساد والتباعد بين الإدارة والمواطن؛
- العمليات الإدارية والسلاسل الإنتاجية نفسها هي محور التركيز والبحث، ومحاولة كشف عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل، والتطبيق الفعال للرقابة شرط أساسي و ضروري لتحسين الأداء على جميع المستويات دون البحث عن التوبيخ و العقاب بل التطوير.

- التغيير الجذري الذي له معنى وقيمة في الإدارة العمومية، يتوفر على رؤية مستقبلية محددة سلفا بخصوص التنمية الإدارية المطلوبة والمصاحبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووضع مخططات يتم الحوار والتشاور بشأنها مع جميع الأطراف، والبحث عن استئصال المشاكل التي تعاني منها البيروقراطية الجزائرية من جذورها وإعادة بنائها بما يتناسب مع المتطلبات التنمية وأهداف المنظمة، وليس تغييرا سطحيا يقتصر على تحسين وتطوير ما هو موجود، أي ترميم الوضع الحالي.

المراجع والهوامش المعتمدة :

[1]- Virginie Mignot , "Le Reengineeing " Http//Www.Decitre.Fr/Livres/Le-Reenginng.Aspx/9782100079919. Page Web Consultée Le :20-01-2011

[2]- Norbert Thom,: Management du changement éléments de base pour "change management" différencie et integre ,Gestion 2000, Mai/Juin 1999 ,p19

[3]-" الهندرة" هي تغيير و إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهدف تقديم أفضل الخدمات إلى الجمهور، إدارة الجودة الشاملة ،تهدف تقديم الخدمة الممتازة بأفضل السبل المتاحة ، الإدارة بالأهداف تحديد أهداف مختارة و تسعى الإدارة إلى تحقيقها .

[4]– فريديريك تايلور ،هنري فايلول ، ماكس ويبر، الإدارة نسق مخلق لا يتأثر بالبيئة ، التركيز الشديد على العلاقات الرسمية واهمال العلاقات الغير رسمية، واعتبار السلطة الوسيلة الوحيدة للتأثير على السلوك ، وتجاهلها مصادر أخرى كالعلم و الخبرة و التجربة...الخ

[5]– علي فارزماند، العولمة و الإدارة العامة، ترجمة : شحاذة يوسف حلمي و تامر ملوح المطيري ،مجلة الإدارة العامة ،العدد 02 ، معهد الإدارة العامة، الرياض،2001.

[6]– بوحنية قوي، اعادة هندسة الاداء الجامعي:مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، دورية اكاديمية محكمة سنوية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،العدد 05، 2007،ص 111.

[7]– عبد الرحمان تشوري، الهندرة : اعادة وتصميم نظم العمل وادارة الاعمال، الحوارة المتمدن، العدد 1474، 2006، ص 01.

[8]- Evanx, James , R, Applied Production and Operration Management , 4th ed, West Pub, Co, 1993.

[9] - Bowman M.B. et al, Conceplual Modelling , Prentic Hall , 1997.

[10]- Virginie Mignot , "Le Reengineeing " Http//Www.Decitre.Fr/Livres/Le-Reenginng.Aspx/9782100079919. Page Web Consultée Le :20-01-2011

[11] - دبون عبد القادر، دور مداخل التكييف التكنولوجي في ادارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، دورية اكاديمية محكمة سنوية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 06، 2008، ص 167. بالتصرف

[12] - اياد على الدجني واحمد كنعان وماجد الفرا، انموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الادارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة يمشق، المجلد 29، العدد الاول، 2013، ص 329.

13 - محمد خير طيفور، ص 10.

[14] - المرجع نفسه، ص 12.

[15] - رافق بن مرسلي، الاساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2001– 2011)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 74.

[16] - نفس المرجع والصفحة سابقا.

[17]- Thoenig , J .C « L'aventure des réformes administratives est aussi une affaire de professionnalisme » L'administration dans tous ses états, Y. Emery Lausanne, Presses polytechnique et universitaires romandes , 2000 p163-173

[18] - Yves Emery.. Management De Qualité Et Certification ISO Dans Les Administration Publique, Berne, 1996 Collection De La Société Suisse Des Sciences Administratives p29.

[19]- Geert Bouckaert , « un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public » Revue TELESCOPE (REVUE D'analyse Comparée en Administration Publique ; vol 12n° 3 automne 2005 .