

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية
تخصص: إدارة محلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



عنوان المذكرة:

اشكالية تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر بين جهود الإصلاح وتحديات الواقع (2011-2025)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- د. بن مرزوق عنتر.

- طيبة نعيمة

لجنة المناقشة:

الصفة	المؤسسة الجامعية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة المسيلة	دومي النوري.
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	بن مرزوق عنتر.
مناقشا	جامعة المسيلة	...حريزي زكرياء

الموسم الجامعي: 2025-2026.

* ملحق بالقرار رقم 1082... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله:
السيد(ة): حسنة بوسلمة الصفة: طالب. أستاذ. باحث حالية
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 4625192 والصادرة بتاريخ: 2022/08/08
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم السياسية قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكورة التخرج. مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير. أطروحة دكتوراه).
عنوانها: المنشآت السكنية وطبقت الهندسة الإدارية في الجزائر
بين سجل المجلات والتدريبات الواقع 2025/2011
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)

حسنة بوسلمة



٢/ رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه
كلية بوزيد

شكر و عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ
الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات وبفضله
تنزل الخيرات

أتوجه بخالص الشكر والعرفان والامتنان إلى

الدكتور "بن مرزوق عنتره"

أدام الله عافيته وأمطره بفضله، فقد قدم لي كثيرا ولم
يخل علي بتوجيهاته وآرائه القيمة.

وكذلك الشكر موصول إلى لجنة تقييم هذا العمل العلمي.
وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل
إلى أمي وأبي أطال الله عمرهما.
اللذان تعلمت منهما المثابرة والعزيمة والصبر والتحدي
أدام الله عليهما الصحة والعافية.
إلى من ساندني وكان نعم الزوج حفظه الله.
إلى أولادي فلذات كبدي.
انتصار - تقي الدين - آلاء - إسحاق
حفظهم الله بالسيرة العافية.
إلى أخي وأخواتي حفظهم الله.
إلى كل من ساعدني في إتمام العمل من بعيد وقريب، وخصوصا
صديقتي صليحة.
حفظكم الله ورعاكم.

مقدمة

تمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية، أو ما يعرف اصطلاحاً بـ "الهندسة الإدارية"، أحد أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت بقوة في تسعينيات القرن العشرين، في سياق التحولات الاقتصادية العالمية المتسارعة، وتساعد حدة المنافسة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد ارتبط ظهورها العلمي باسمي مايكل هامر وجيمس شامبي من خلال كتابهما "Reengineering the Corporation" سنة 1992، الذي شكل نقطة الانطلاق الحقيقية لترسيخ هذا المفهوم في الفكر الإداري المعاصر، وإذا كانت النصوص النظرية قد وضعت تصوراً واضحاً للهندسة الإدارية باعتبارها إعادة تفكير أساسي وجذري في عمليات المنظمة ثم إعادة تصميمها بصورة شاملة، فإن الإشكال الحقيقي يكمن في مدى قدرة المنظمات، وخاصة في الدول النامية، على ترجمة هذا المفهوم إلى واقع ملموس يحقق التحسينات الجوهرية في مؤشرات الأداء الرئيسية كالتكلفة والجودة والسرعة والمرونة، ومن هنا تنبع أهمية دراسة الجهود الوطنية في هذا المجال، والوقوف على المقومات التي تسهل التطبيق، والمعيقات التي تحد من فعاليتها، واستشراف سبل التطوير الممكنة.

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من مجموعة من الأسباب والدوافع، منها الذاتية ومنها موضوعية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الأكاديمي المتزايد بمداخل الإدارة الحديثة، وخاصة تلك التي تعد بتحقيق قفزات نوعية في الأداء بدلاً من التحسينات التدريجية المحدودة.
- الرغبة في تقديم مرجع أكاديمي يمكن أن يستفيد منها الباحثون والممارسون في مجال الإدارة العمومية، من خلال ربط الجانب النظري بالتحليل التطبيقي للسياق الجزائري.
- متابعة الإصلاحات الإدارية المتعاقبة في الجزائر، والرغبة في تقييمها بشكل موضوعي.

ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- ملاحظة وجود فجوة واضحة بين الطرح النظري الطموح للهندسة الإدارية في الأدبيات العالمية، وبين ضعف تجسيدها في سياق الإدارة العمومية الجزائرية.
- تزايد الضغط على المؤسسات العمومية لتحسين أدائها وجودة خدماتها، نتيجة تزايد تطلعات المواطنين وتنامي ثقافة المطالبة بالحقوق.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تتناول الهندسة الإدارية في الجزائر من منظور تحليلي متكامل يجمع بين الجوانب القانونية والتنظيمية والبشرية والتقنية.
- التجارب الأكاديمية السابقة في دراسة مداخل الإصلاح الإداري، وما رافقها من ملاحظة وجود فجوة واضحة بين النصوص القانونية الطموحة وضعف الفعالية الميدانية.

أهمية الموضوع:

أولاً: الأهمية العلمية.

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها إلى تأصيل مفهوم الهندسة الإدارية وبيان أسسها النظرية ومكوناته وأبعاده المختلفة، مع ربط ذلك بواقع الإدارة العمومية في الجزائر، كما تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال دراسة موضوع حديث ومتجدد يرتبط بإصلاح الإدارة وتطوير أدائها، فضلاً عن تحليل التحديات البنيوية والتنظيمية التي تواجه تطبيق الهندسة الإدارية خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2025، بما يفتح آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين والمهتمين بقضايا التحديث الإداري والحوكمة.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تشخيص واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر من خلال تحليل مختلف المقومات والعوامل المؤثرة في نجاحها أو إعاقتها، سواء تعلق الأمر بالإطار القانوني والمؤسساتي، أو بالموارد البشرية والتنظيمية، أو بمتطلبات التحول الرقمي والحوكمة الإدارية، كما تساعد الدراسة على إبراز النقائص والتحديات القائمة، بما يساهم في دعم جهود تطوير الإدارة العمومية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفاهيم الهندسة الإدارية (إعادة هندسة العمليات الإدارية) في الفكر الإداري المعاصر.
- تحليل مقومات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025، وعلى رأسها الإطار القانوني والمؤسساتي، والبعد الإنساني والتنظيمي، والتحول الرقمي والحوكمة، والديمقراطية التشاركية.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر، سواء كانت قانونية وإدارية، أو بشرية وتنظيمية، أو مالية وتكنولوجية، أو ما يتصل بمقاومة التغيير.
- اقتراح بعض الاستراتيجيات العملية لتعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر، من خلال تطوير المنظومة القانونية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية، ونشر ثقافة الجودة والابتكار.

أدبيات الدراسة:

دراسة Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A manifesto for business, هذه الدراسة تهدف إلى تقديم الإطار النظري للهندسة الإدارية وإبراز دورها في إحداث تغيير جذري في المنظمات من خلال إعادة تصميم العمليات الأساسية، وتم التوصل إلى أن تطبيق الهندسة الإدارية يؤدي إلى تحسين جوهري في الاداء من حيث الجودة، السرعة، التكلفة، والخدمة أما دراستي فقد ركزت على واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر ومدى ارتباطها بجهود الإصلاح الإداري والتحديات التي تواجهها خلال الفترة الممتدة 2011 إلى سنة 2025¹.

دراسة محمد قاسم القريوتي الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مختلف مداخل الإصلاح الإداري وبيان دورها في تطوير أداء المنظمات، وخلصت الدراسة أن الإصلاح الإداري عملية مستمرة تتطلب تحديث الهياكل التنظيمية وتطوير الموارد البشرية وتحسين أساليب التسيير. أما دراستي فقد ركزت على الهندسة الإدارية كمدخل حديث للإصلاح الإداري في الجزائر، مع إبراز التحديات الواقعية التي تعيق تطبيقها².

دراسة محمد عبده حافظ الهندرة الإدارية هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية للهندسة الإدارية ومراحل تطورها وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح الهندسة الإدارية يرتبط بتوفر الدعم القيادي، والإعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وإشراك الموارد

¹ Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, 1993, pp. 32-45.

² محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 15.

البشرية في عملية التغيير، أما دراستي فهي دراسة تطبيقية تهدف إلى تحليل واقع الهندسة الإدارية في الإدارة العمومية الجزائرية.¹
إشكالية الدراسة:

على الرغم من الترسانة القانونية التي شهدتها الجزائر خلال الفترة 2011-2025، والتي عززت التوجه نحو اللامركزية وتحديث الإدارة العمومية، ورغم الاستراتيجيات الوطنية التي انتهجتها الدولة للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية والرقمنة، لا تزال الإدارة العمومية الجزائرية تعاني في كثير من الأحيان من البيروقراطية، وبطء الإجراءات، وضعف جودة الخدمات، وغياب الفعالية المرجوة لبرامج الإصلاح، هذا التناقض بين الطموح النظري والتشريعي من جهة، والواقع الميداني المليء بالتحديات من جهة أخرى، هو ما يثير الإشكالية التالية: ما هي الإشكاليات الواقعية المؤثرة على جهود الإصلاح المرتبطة بتطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة (2011-2025)؟
الأسئلة الفرعية:

- ما هو الإطار المفاهيمي والنظري الذي يحكم الهندسة الإدارية، وما هي مكوناتها وأهدافها وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية الأخرى؟
 - ما هي أبرز مقومات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025؟
 - ما هي أبرز المعوقات القانونية والإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي تحد من تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر؟
 - ما هي أهم الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر في ضوء التحديات الراهنة؟
- حدود المشكلة:**

- **الحد الزمني:** ويمتد من سنة 2011 إلى سنة 2025، وهي فترة شهدت جملة من الإصلاحات الإدارية والقانونية والتحول الرقمية.
 - **الحد المكاني:** ويشمل الإدارة العمومية في الجزائر بصفة عامة دون التركيز على منطقة جغرافية بعينها.
- فرضية رئيسية:**

- توجد إشكاليات واقعية متعددة تؤثر سلبا على فعالية تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة (2011-2025)، وتحد من تحقيق أهداف الإصلاح الإداري.
- الفرضيات الفرعية:**

- تتوفر بعض المقومات الأساسية لتطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة (2011-2025)، لكنها غير كافية أو غير مستغلة بالشكل الأمثل.
 - تمثل المعوقات القانونية والإدارية والبشرية والمالية والتكنولوجية عائقا رئيسيا أمام تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - يمكن تحسين فعالية تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر من خلال تبني استراتيجيات إصلاحية شاملة تشمل تحديث الإطار القانوني، رقمنة الإدارة، وتطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الحوكمة.
- مناهج الدراسة:**

¹ محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 13.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدت الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم من خلاله وصف مفهوم الهندسة الإدارية ومختلف مكوناتها وأهدافها ومبادئها، ثم تحليل واقع تطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، كما استخدم هذا المنهج في دراسة المقومات والمعوقات التي تؤثر في تجسيد الهندسة الإدارية وتحليل أبعادها القانونية والتنظيمية والإدارية.
 - **المنهج التاريخي:** تم توظيف المنهج التاريخي لمتابعة التطور التاريخي للهندسة الإدارية باعتبارها أحد المداخل الحديثة في الإدارة، من خلال الوقوف على المراحل التي مر بها الفكر الإداري وتطور أساليب الإصلاح الإداري، كما استخدم في دراسة مسار الإصلاحات الإدارية التي عرفت الجزائر خلال الفترة محل الدراسة، بهدف فهم الخلفيات التي أفرزت التوجه نحو تبني مبادئ الهندسة الإدارية.
 - **منهج تحليل المضمون:** اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون في فحص وتحليل النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة بموضوع البحث، كالدستور والقوانين والمراسيم المنظمة للإدارة العمومية، كما تم توظيفه في تحليل الوثائق الرسمية والتقارير والدراسات العلمية المتعلقة بالهندسة الإدارية، لاستخلاص المؤشرات والمعطيات التي تساعد على تقييم واقع تطبيقها في الجزائر.
- محاور الدراسة :**

تم تصميم هذه المذكرة لتكون رحلة متكاملة من التأصيل النظري إلى التحليل التطبيقي، ومن العام إلى الخاص، وقد تم تقسيمها إلى فصلين رئيسيين يتسلسلان منطقياً:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية: يمثل هذا الفصل القاعدة النظرية للدراسة، حيث يقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية، ويتناول بالتحليل تعريف الهندسة الإدارية وتطورها التاريخي وأهميتها وأهدافها ومكوناتها ومجالاتها، ثم ينتقل إلى تحديد العلاقة بينها وبين المفاهيم الإدارية الأخرى كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير، كما يخصص جزءاً مهماً للإطار النظري، حيث يتتبع جذور الهندسة الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي والسلوكي والحديث، ويختتم باستعراض الاتجاهات المعاصرة فيها كالرقمنة والحوكمة والابتكار الإداري، وذلك لبناء أرضية فكرية مشتركة يمكن من خلالها فهم وتحليل بقية أجزاء المذكرة.

الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الإدارية بين المقومات والمعوقات خلال الفترة 2011-2025: ينتقل هذا الفصل من التأصيل النظري إلى التحليل التطبيقي للسياق الوطني، وينقسم إلى ثلاثة مباحث: الأول يتناول مقومات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر (الإطار القانوني والمؤسسي، البعد الإنساني والتنظيمي، التحول الرقمي والحوكمة، الديمقراطية التشاركية)، والثاني يركز على معوقات التطبيق (القانونية والإدارية، البشرية والتنظيمية، المالية والتكنولوجية، ومقاومة التغيير)، والثالث يستعرض استراتيجيات تعزيز نجاح التطبيق (تطوير المنظومة القانونية والإدارية، تعزيز الحوكمة الرقمية، تطوير الموارد البشرية، نشر ثقافة الجودة والابتكار).

تحديد المصطلحات:

- **الهندسة الإدارية:** هي مدخل إداري حديث يقوم على إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها من نقطة الصفر، بهدف تحقيق تحسينات نوعية في مؤشرات الأداء كالتكلفة والجودة والسرعة والمرونة، وتعرف أيضاً بـ "الهندرة" في الأدبيات العربية.

– الإصلاح الإداري: هو مجموعة التدابير والسياسات التي تتبناها الدولة بهدف تحسين كفاءة وفعالية أجهزتها الإدارية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

صعوبات الدراسة :

لم تخل هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التحليلية من جملة من الصعوبات التي شكلت تحديا حقيقيا، ويمكن إجمالها فيما يلي:

– **حادثة الموضوع في السياق الجزائري:** الهندسة الإدارية كمفهوم تطبيقي لا يزال حديثا نسبيا في الجزائر، مما انعكس على قلة الدراسات التطبيقية السابقة التي يمكن الاستناد إليها بشكل موسع.

– **تعدد المتغيرات وتشابكها:** تعدد مقومات ومعوقات تطبيق الهندسة الإدارية وتشابكها (قانونية، بشرية، مالية، تكنولوجية، ثقافية) جعل من الصعب الفصل بينها بشكل حاد في التحليل.

الفصل الاول:الاطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية.

المبحث الاول:الاطار المفاهيمي للهندسة الإدارية.

المطلب الاول:تعريف الهندسة الادارية وتطورها التاريخي.

المطلب الثاني:أهمية الهندسة الادارية وأهدافها.

المطلب الثالث:مكونات الهندسة الادارية ومجالاتها.

المطلب الرابع:العلاقة بين الهندسة الادارية وبعض المفاهيم الأخرى.

المبحث الثاني: الاطار النظري للهندسة الادارية.

المطلب الاول:الهندسة الادارية في الفكر الاداري الكلاسيكي.

المطلب الثاني:الهندسة الادارية في الفكر الاداري السلوكي.

المطلب الثالث: الهندسة الادارية في الفكر الاداري الحديث.

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في الهندسة الادارية.

يشكل الفصل الأول من هذه المذكرة المدخل التأسيسي لفهم أحد أبرز المداخل الإدارية المعاصرة، ألا وهو الهندسة الإدارية (أو إعادة هندسة العمليات الإدارية)، التي ظهرت بقوة في تسعينيات القرن العشرين كاستجابة استراتيجية للتحويلات الاقتصادية المتسارعة، وتساعد حدة المنافسة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وإذا كانت النصوص النظرية قد وضعت تصورا واضحا لهذا المفهوم من حيث تعريفاته وأبعاده وأهدافه، فإن الإشكال الحقيقي يظل قائما حول مدى قدرة المنظمات على ترجمة هذه المفاهيم إلى ممارسات فعلية تحقق التحسين الجذري في الأداء. ومن هنا تنبع أهمية دراسة الإطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية، والوقوف على جذورها الفكرية في مختلف مدارس الفكر الإداري، واستشراف اتجاهاتها المعاصرة.

وانطلاقا من ذلك يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الإطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية، من خلال مبحثين أساسيين، أولهما يتعلق بالإطار المفاهيمي من حيث تعريف الهندسة الإدارية وتطورها التاريخي، وأهميتها وأهدافها، ومكوناتها ومجالاتها، وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى كإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير. وثانيهما يركز على الإطار النظري للهندسة الإدارية، من خلال تتبع وجودها في الفكر الإداري الكلاسيكي، والسلوكي، والحديث، مع استعراض أبرز الاتجاهات المعاصرة فيها كالرقمنة والحوكمة والابتكار الإداري.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للهندسة الإدارية.

يقتضي فهم الهندسة الإدارية الوقوف على مفهومها وأسسها النظرية، باعتبارها من أهم المداخل الحديثة الهادفة إلى تطوير أداء المنظمات وتحسين كفاءتها، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى تعريفها وتطورها التاريخي وأهميتها وأهدافها ومكوناتها ومجالاتها والعلاقة بينها وبين المفاهيم الأخرى.

المطلب الاول: تعريف الهندسة الادارية وتطورها التاريخي.

تُعد الهندسة الإدارية نتاجا لتطور الفكر الإداري الحديث واستجابة للتحديات التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة، ولإدراك أبعاد هذا المفهوم بصورة أوضح، يتعين البدء بتحديد معناه وبيان أهم التعريفات التي تناولته والتطور التاريخي للهندسة الادارية.

أولاً: تعريف الهندسة الإدارية.

تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت بقوة في تسعينيات القرن العشرين، في سياق التحولات الاقتصادية العالمية المتسارعة وتساعد حدة المنافسة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقد ارتبط ظهورها العلمي باسم كل من Michael Hammer و James Champy من خلال كتابهما Reengineering the Corporation الصادر سنة 1992 والذي شكل نقطة الانطلاق الحقيقية لترسيخ هذا المفهوم في الفكر الإداري المعاصر.¹

لغويًا يتكون مصطلح "الهندرة" من كلمتي هندسة وإدارة فالهندسة تعني التصميم وفق أسس علمية دقيقة، أما الإدارة فهي عملية توظيف الموارد البشرية والمادية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف ومن ثم فإن الهندسة الإدارية تعني إعادة تصميم العمليات الإدارية على أسس علمية حديثة لتحقيق أداء أفضل.²

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة التفكير الأساسي والجذري في عمليات المنظمة، ثم إعادة تصميمها بصورة شاملة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وسريعة في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل التكلفة والجودة والسرعة ومستوى الخدمة ويعني ذلك عدم الاكتفاء بإدخال تحسينات جزئية أو تدريجية، بل الانطلاق من نقطة الصفر وإعادة بناء العمليات وفق رؤية جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة المعاصرة.³

وقد عرفت أيضا بأنها تغيير تنظيمي جذري يستهدف إحداث تحولات أساسية في أساليب وطرق وإجراءات العمل داخل المنظمة بما يسمح بتحقيق قفزات نوعية في الأداء وليس مجرد تحسينات طفيفة ويطلق عليها في الأدبيات العربية مصطلح "الهندرة" وهو تعريب لمفهوم Business Process Reengineering.⁴

¹HammerMichael, James Champy. Reengineering the corporation·A manifesto forbusiness revolution.U.S.A·Harper Collins.2002.p.35.

²وحيد محمود رمو، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنيات المعلومات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، الأردن، 2015، ص 125.

³ الصرايرة إسماعيل محمد، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط1، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.37.

⁴هامر مايكل، شامبيجيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات "الهندرة"، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة"، تر: شمس الدين عثمان، ط1، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، 1995م، ص15.

وتقوم فلسفة الهندسة الإدارية على رفض الأساليب التقليدية المتوارثة في أداء الأعمال إذا ثبت قصورها، والبدء بإعادة تصميم العمليات الأساسية للمنظمة اعتماداً على قيادة إدارية واعية وتوظيف فعال للتكنولوجيا الحديثة وخاصة نظم المعلومات ويشمل هذا التغيير الاستراتيجية والهيكل التنظيمية وتدفقات العمل والسياسات والقيم التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات السوق ورضا العملاء.¹

لقد فرضت العولمة واتفاقيات التجارة الحرة واتساع الأسواق الدولية واقتصاد المنافسة المفتوحة واقعا جديدا لم يعد يسمح بالبيروقراطية وببطء الإجراءات وضعف الاستجابة لمتطلبات الزبائن فالمستهلك المعاصر أصبح أكثر وعياً وأشد مطالبة بالجودة وأسرع انتقالاً بين البدائل وهو ما جعل الحفاظ عليه يتطلب إعادة النظر جذرياً في كيفية تقديم المنتجات والخدمات.²

ومن ثم فإن إعادة الهندسة تمثل استجابة استراتيجية لهذه التحديات، حيث تسعى إلى تحقيق نقلة نوعية في الأداء من خلال التركيز على العمليات الأساسية التي تخلق القيمة للعمل، بدلاً من التركيز على الهياكل الوظيفية التقليدية أو التقسيمات الإدارية الجامدة.

ثانياً: التطور التاريخي للهندسة الإدارية.

رغم أن المصطلح تبلور علمياً في بداية التسعينيات، فإن جذوره الفكرية تمتد إلى تطور الفكر الإداري ذاته فقد استفاد هذا المدخل من عدة اتجاهات إدارية سابقة مثل إدارة الجودة الشاملة، وتحسين العمليات، والإدارة العلمية، إلا أنه تجاوزها من حيث الطابع الجذري للتغيير.

ففي ثمانينيات القرن العشرين بدأت العديد من منظمات القطاع الخاص، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، تبحث عن حلول لمشكلات ضعف المرونة وبطء الإنجاز وتضخم الهياكل التنظيمية وعدم القدرة على تلبية توقعات العملاء وقد قادت هذه الظروف إلى التفكير في إعادة تصميم العمليات بشكل شامل بدلاً من الاكتفاء بإصلاحات سطحية.³

ومع صدور كتاب Reengineering the Corporation سنة 1992 انتشر المفهوم على نطاق واسع وأصبح يمثل توجهاً إدارياً عالمياً حيث سارعت الشركات الكبرى إلى تبنيه باعتباره مدخلاً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد دعمت الطفرة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات هذا الاتجاه، إذ وفرت أدوات تقنية مكنت من إعادة تصميم تدفقات العمل وتقليص الوقت والتكلفة وتحسين جودة الأداء.⁴

وقد تزايد الاهتمام بهذا المدخل مع تصاعد التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي حيث لم يعد النمط الإداري التقليدي القائم على التقسيم الوظيفي الصارم قادراً على مواكبة سرعة التغير وتعدد البيئة التنظيمية المعاصرة.⁵

وعليه يمكن القول إن الهندسة الإدارية تمثل مرحلة متقدمة في تطور الفكر الإداري، انتقلت فيه المنظمات من منطق التحسين التدريجي إلى منطق التغيير الجذري الشامل، ومن التركيز على الوظائف إلى التركيز على العمليات، ومن الاهتمام بالإجراءات الداخلية إلى

¹ بطاح أحمد، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 150.

² الصرايرة، مرجع سابق الذكر، ص 38.

³ عبد العزيز احمد داود، "الإدارة التعليمية المساعدة"، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2014، ص 273.

⁴ نور الدين حاروش، رفيقة حروش، علماً لإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 323.

⁵ حاروش، مرجع سابق الذكر، ص 324.

التركيز على خلق القيمة للعميل وتحقيق نتائج ملموسة في الجودة والتكلفة والسرعة والمرونة.

وبذلك تشكل إعادة هندسة العمليات الإدارية تحولا نوعيا في فلسفة الإدارة المعاصرة، إذ تقوم على إعادة بناء المنظمة فكريا وتنظيميا وتقنيا بما يمكنها من التكيف مع بيئة تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة وتسارع الابتكار.¹

المطلب الثاني: أهمية الهندسة الإدارية وأهدافها.

ينصرف هذا المطلب إلى بيان القيمة العملية للهندسة الإدارية داخل المنظمات، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، باعتبارها مدخلا إصلاحيا يقوم على التغيير الجذري وتحقيق نتائج نوعية في الأداء.

أولا: أهمية الهندسة الإدارية.

تنبع أهمية الهندسة الإدارية من قدرتها على إحداث تحول شامل في طريقة عمل المنظمات، سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية تحقق الكفاءة والفعالية في آن واحد. وتتجلى أهميتها في جملة من الجوانب الأساسية:²

- تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية، حيث تساهم في رفع مستوى الجودة وتسريع وتيرة الإنجاز وخفض التكاليف التشغيلية، وهو ما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغيرات.
- التركيز على العميل باعتباره محور العملية الإدارية، إذ تقوم فلسفة الهندسة على أن بقاء المنظمة واستمرارها مرتبطان بقدرتها على إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، ومن ثم يصبح معيار النجاح هو جودة الخدمة المقدمة وليس مجرد الالتزام بالإجراءات الشكلية.
- الانتقال من التنظيم الوظيفي التقليدي إلى التنظيم القائم على العمليات، حيث يتم دمج الأنشطة المتشابهة في إطار عملية متكاملة، مما يقلل من التعقيد الإداري ويختصر الوقت ويحد من الازدواجية في الأداء.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة استراتيجية في رقمنة العمليات وتبسيط الإجراءات والتخلص من الروتين والبيروقراطية المعقدة التي تعيق سرعة الإنجاز وتضعف روح المبادرة.
- تمكين العاملين ومنحهم قدرا أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، وهو ما يساهم في تنمية روح الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية الجماعية عن النتائج النهائية.
- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث ينتقل الاهتمام من إرضاء الرؤساء إلى إرضاء العملاء، ومن التركيز على الرقابة الشكلية إلى التركيز على النتائج الفعلية والقيمة المضافة.

¹ حاروش، مرجع سابق الذكر، 324.

² موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 98.

كما تبرز أهمية الهندسة الإدارية في تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، خاصة في ظل عجز بعض المؤسسات العامة عن تلبية الطلب المتزايد على الخدمات، الأمر الذي يستدعي البحث عن صيغ جديدة للتعاون تحقق الكفاءة في تقديم الخدمة العمومية.¹ ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهمية دون وجود قيادة إدارية قوية تمتلك رؤية واضحة للتغيير، وقادرة على التواصل الفعال مع العاملين، وترسيخ ثقافة المشاركة والتعاون، بما يضمن انخراط الجميع في إنجاح مشروع إعادة الهندسة.

ثانياً: أهداف الهندسة الإدارية.

تهدف الهندسة الإدارية إلى إحداث تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، ويمكن تلخيص أهم أهدافها فيما يأتي:²

- تحقيق سرعة الأداء من خلال تبسيط الإجراءات وتقليص المراحل غير الضرورية، بما يسمح بإنجاز الأعمال في وقت أقصر.
- تخفيض التكاليف عبر إعادة تنظيم العمليات وإزالة الأنشطة غير ذات القيمة، وهو ما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تصميم عمليات أكثر دقة ووضوحاً وتركيزاً على احتياجات المستفيد.
- إعادة بناء العمليات انطلاقاً من نقطة الصفر، أي التشكيك في جدوى الأساليب القائمة وإعادة تقييمها قبل اعتمادها، بدلاً من الاكتفاء بتعديلها جزئياً.
- التركيز على النتائج النهائية بدلاً من الانشغال بالإجراءات الشكلية، بحيث يصبح معيار التقييم هو ما تحققه العملية من قيمة فعلية للعميل.
- إعادة هيكلة العمل على أساس العملية المتكاملة وليس على أساس الوظائف المنفصلة، بما يعزز التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات.
- تعزيز المرونة التنظيمية بما يسمح بتعديل نظم العمل وفق المستجدات والمتغيرات البيئية.
- تدريب العاملين وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أوسع وممارسة مهامهم بصورة متزامنة، بما يزيد من الفاعلية التنظيمية.
- إعادة النظر في أنظمة الرقابة التقليدية واستبدالها بآليات رقابة قائمة على النتائج والأداء الفعلي.

وتحقيق هذه الأهداف يقتضي تجنب بعض الممارسات التي تعيق نجاح الهندسة، مثل الاكتفاء بتقويم العمليات بدل تغييرها جذرياً، أو تجاهل القيم التنظيمية للعاملين، أو القبول بنتائج محدودة لا ترقى إلى مستوى الطموح، أو إسناد مشروع إعادة الهندسة إلى أشخاص غير مؤمنين بفلسفتها.³

وعليه فإن أهمية الهندسة الإدارية وأهدافها تتكاملان في إطار رؤية إصلاحية شاملة، تجعل منها أداة استراتيجية لإعادة بناء المنظمة على أسس علمية حديثة قادرة على تحقيق الجودة والسرعة والكفاءة والاستجابة الفعالة لمتطلبات البيئة المعاصرة.

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 162.
² الحسنوايسالم، صلال راهي، الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق. القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 8، ع 3، العراق، 2006، ص 132.
³ السكارنة بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص 142.

المطلب الثالث: مكونات الهندسة الادارية ومجالاتها.

ينطلق هذا المطلب من بيان المكونات الأساسية للهندسة الإدارية باعتبارها مدخلا للتغيير الجذري في العمليات التنظيمية، ثم تحديد مجالات تطبيقها والجهات المسؤولة عن تنفيذها داخل المنظمة، بما يضمن انسجام المضمون مع طبيعة العنوان ويعكس البعد الهيكلي والوظيفي لهذا المدخل الإداري.

أولاً: مكونات الهندسة الإدارية:

تقوم الهندسة الإدارية على مجموعة من المكونات المترابطة التي تمثل الأساس البنوي لنجاح تطبيقها داخل المنظمة، ويمكن تصنيفها إلى مكونات تنظيمية وبشرية ومادية، إضافة إلى شروط داعمة لنجاح التنفيذ.¹

1- المكونات التنظيمية:

تشكل المتطلبات التنظيمية الإطار المؤسسي الذي يحتضن مشروع إعادة الهندسة ومن أبرزها:

- استحداث قسم أو وحدة تنظيمية تتولى مسؤولية تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج إعادة الهندسة داخل الهيكل التنظيمي.
- إعادة هيكلة الأنشطة والعمليات المستهدفة بما يحقق المرونة والانسائية ويعزز السرعة والدقة في الأداء.
- تحديد رؤية مستقبلية واضحة تتسق مع رسالة المنظمة وأهدافها قبل الشروع في التنفيذ.
- إعداد خطة تفصيلية دقيقة لجميع مراحل المشروع واعتمادها رسمياً قبل البدء بالتطبيق.
- توفير دعم مستمر من الإدارة العليا في جميع مراحل المشروع.

2- المكونات البشرية:

تمثل الموارد البشرية العنصر الحاسم في إحداث التغيير الجذري الذي تستهدفه الهندسة الإدارية، ويتطلب ذلك:²

- إعداد القيادات والمسؤولين عن المشروع إعداداً علمياً وعملياً يمكنهم من إدارة التغيير وإعادة صياغة المفاهيم التنظيمية
- تأهيل العاملين المعنيين بالعمليات المستهدفة وإقناعهم بأهمية المشروع ومزاياه لضمان قبولهم ومشاركتهم الفاعلة
- اختيار فريق العمل وفق معايير موضوعية تراعي الخبرة والكفاءة والقدرة على العمل الجماعي والتواصل الفعال
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والتحسين المستمر

3- المكونات المادية والتقنية:

تحتاج الهندسة الإدارية إلى دعم مادي وتقني يواكب طبيعة التغيير الشامل الذي تسعى إليه، ويتمثل ذلك في:³

- تخصيص ميزانيات ملائمة لتغطية تكاليف المشروع وتنفيذ مراحل المختلفة.

¹ حمزة بالي، سبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (يومي 6/7 ديسمبر 2017) قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط، ص، 4.

² الشوبكي مازن، جهاد إسماعيل. العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص46.

³ بالي، مانع، مرجع سابق الذكر، ص 5.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات بوصفها ركيزة أساسية لإعادة تصميم العمليات، مثل نظم المعلومات الإدارية وشبكات الاتصال والتقنيات الرقمية.
- الاعتماد على التجهيزات والأنظمة الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.
- تصميم نظم حوافز وأجور تدعم الأداء المرتبط بالعمليات الجديدة.

4- الشروط الداعمة لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية:

- إلى جانب المكونات السابقة يتطلب نجاح التطبيق توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والإدارية من أهمها:¹
- الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات باعتبارها عاملاً محورياً في إعادة تصميم العمليات.
- وضع حلول جذرية قابلة للتطبيق وفق قدرات المنظمة وإمكاناتها.
- تجنب الإطالة في تحليل الوضع القائم والتركيز على بناء النموذج المستقبلي.
- متابعة التنفيذ من خلال تقارير دورية وعدم حل فريق العمل قبل استكمال جميع التوصيات.

- التريث في إعلان النتائج إلى حين التحقق من فعالية التوصيات الجديدة.
- وتشير بعض الدراسات إلى أهمية تمهيد المنظمة لتطبيق الهندسة الإدارية من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، لما توفره من ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والعمل الجماعي والتركيز على رضا العملاء، إضافة إلى ضرورة توافر قيادة ذات رؤية استراتيجية قادرة على توجيه التغيير وتحقيق التكامل بين العمليات واحتياجات المستفيدين، وهو ما أكدته دراسة Hammer and Champy (1993) التي اعتبرت أن نجاح إعادة هندسة العمليات يتطلب دعماً قيادياً قوياً وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.²
- #### ثانياً: مجالات الهندسة الإدارية.

تشمل مجالات الهندسة الإدارية مختلف أنواع المنظمات بصرف النظر عن حجمها أو موقعها في السوق، إذ يرتبط تطبيقها بطبيعة التحديات أو الطموحات التي تواجهها المؤسسة.

1. المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق الهندسة الإدارية:

يمكن تصنيف المنظمات المستهدفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:³

أ. المنظمات ذات الوضع المتدهور:

وهي المنظمات التي تعاني من انخفاض في مستوى الأداء وارتفاع تكاليف التشغيل وتراجع جودة المنتجات أو الخدمات وضعف القدرة التنافسية، ويأتي تطبيق الهندسة الإدارية فيها كخيار إنقاذي لمعالجة الاختلالات الهيكلية وتحسين الكفاءة.

ب. المنظمات المهددة بالتدهور:

وهي منظمات ما تزال محافظة على موقعها نسبياً، إلا أن مؤشرات السوق تنذر بتراجع محتمل مثل انخفاض الحصة السوقية أو تزايد التكاليف أو تراجع الأرباح، وتلجأ هذه المنظمات إلى الهندسة الإدارية كإجراء استباقي لاستعادة التوازن وتعزيز قدرتها على المنافسة.

¹البحري، مرجع سابق الذكر، ص 39.

²Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business, New York, 1993, pp. 32-45.

³ إباد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، 2013، ص 329.

ج. المنظمات المتميزة:

وهي منظمات تحقق أداء مرتفعاً وتتمتع بمكانة قوية في السوق، ولا تواجه مشكلات جوهرية، إلا أنها تعتمد الهندسة الإدارية بدافع التطوير الاستراتيجي وتوسيع الفجوة التنافسية بينها وبين منافسيها بما يضمن استدامة التفوق.¹

2. القائمون بتطبيق الهندسة الإدارية

يتطلب تنفيذ الهندسة الإدارية تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للجهات المشرفة على المشروع، ويمكن إجمالها فيما يلي:²

أ. قائد العملية:

وهو المسؤول الأعلى عن تبني مشروع إعادة الهندسة ودعمه، ويتولى الإشراف العام على التنفيذ، واختيار المستشارين عند الحاجة، ومتابعة النتائج وتقويمها.

ب. صاحب العملية:

وهو المدير المسؤول عن العملية أو المجال محل إعادة الهندسة، ويعمل بالتنسيق المباشر مع قائد المشروع، ويتولى تشكيل فريق العمل وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.

ج. فريق إعادة الهندسة:

يتكون من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، يتولون مهام تشخيص العمليات القائمة وإعادة تصميمها وتنفيذها، ويختار أعضاؤه وفق معايير تتعلق بالخبرة الفنية، والقدرة على التحليل، والعمل الجماعي، والابتكار، وقد يتشكل أكثر من فريق عند تعدد العمليات المستهدفة.

د. اللجنة الموجهة:

تضم عدداً من كبار المديرين، وتتولى وضع الاستراتيجية العامة لإعادة الهندسة، وتحديد الأهداف، ومتابعة التنفيذ، وتقييم النتائج.

هـ. منسق عمليات إعادة الهندسة:

وهو المسؤول عن التنسيق بين مختلف مشاريع إعادة الهندسة داخل المنظمة، وضمان تكاملها، وتوفير الموارد اللازمة، والعمل على تطوير أساليب التطبيق بما يعزز الكفاءة والفعالية.³

وبذلك يتضح أن الهندسة الإدارية ليست مجرد أداة لتحسين الإجراءات، بل هي منظومة متكاملة تتطلب توافر مكونات تنظيمية وبشرية وتقنية متكاملة، وتطبق في مجالات متعددة تبعاً لوضع المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، مع ضرورة تحديد أدوار واضحة للجهات القائمة على تنفيذها لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الهندسة الإدارية وبعض المفاهيم الأخرى.

يقتضي تناول هذا المطلب بيان طبيعة العلاقة التي تربط الهندسة الإدارية بعدد من المفاهيم الإدارية المتداولة في الفكر التنظيمي الحديث، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة

¹ الدجني، المرجع نفسه، ص 330.

² احمد أبو عمشة " أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 51.

³ أبو عمشة، المرجع نفسه، ص 52.

وإدارة التغيير، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، حتى تتضح الحدود المفاهيمية لكل منها ويتحدد موقع الهندسة الإدارية ضمن منظومة التطوير الإداري المعاصر.

أولاً: العلاقة بين الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تقوم على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة، والتركيز على إرضاء العميل باعتباره محور النشاط الإداري، وتلتقي الهندسة الإدارية مع إدارة الجودة الشاملة في عدة نقاط جوهرية، من أهمها:¹

- التركيز على العميل باعتباره المعيار الأساسي للحكم على جودة الأداء.
 - السعي إلى تحسين الجودة وخفض التكاليف وتسريع الأداء.
 - الاهتمام بمشاركة العاملين وتعزيز العمل الجماعي.
 - الرغبة في تطوير العمليات وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.
- غير أن الاختلاف بينهما يتمثل في طبيعة التغيير ونطاقه، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد على التحسين التدريجي المستمر للعمليات القائمة، أي أنها تنطلق من الواقع التنظيمي القائم وتسعى إلى تطويره خطوة بخطوة.
- أما الهندسة الإدارية فتتعلق من فلسفة التغيير الجذري الشامل، حيث تقوم على إعادة التفكير في العمليات من الأساس وإعادة تصميمها بصورة كلية، وقد يصل الأمر إلى إلغاء بعض العمليات أو دمجها أو إعادة بنائها من نقطة الصفر.²
- وعليه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا إصلاحيا تدريجيا، في حين تمثل الهندسة الإدارية مدخلا ثوريا يعيد تشكيل المنظمة على أسس جديدة، مع اشتراكهما في الهدف العام المتمثل في رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا العميل.
- ثانياً: العلاقة بين الهندسة الإدارية وإدارة التغيير.**

تشير إدارة التغيير إلى الجهود المخططة والواعية التي تستهدف إحداث تحول في قيم العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم، وفي الهياكل التنظيمية والتكنولوجية والعمليات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.³

تعد الهندسة الإدارية في جوهرها شكلا متقدما من أشكال إدارة التغيير، لأنها تمثل عملية تغيير شاملة تمس فلسفة العمل والهيكل التنظيمي وتدفع العمليات ونظم المعلومات والثقافة التنظيمية.

وتتفق الهندسة الإدارية مع إدارة التغيير في كونها:

- عملية مخططة وليست عشوائية.
 - تستهدف تحقيق أهداف استراتيجية واضحة.
 - تعتمد على القيادة الفعالة والتواصل المستمر.
 - تتطلب إشراك العاملين وتغيير قناعاتهم وسلوكياتهم.
- غير أن إدارة التغيير قد تقتصر أحيانا على إدخال تعديلات جزئية في بعض الجوانب التنظيمية، بينما تتسم الهندسة الإدارية بطابعها الجذري الذي يشمل إعادة تصميم العمليات الأساسية للمنظمة بصورة كلية.¹

¹ حاروش، مرجع سابق الذكر، ص 17.

² محمد عبده حافظ، الهندسة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 13.

³ محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 15.

ثالثاً: موقع الهندسة الإدارية ضمن المفاهيم الإدارية الأخرى.

ترتبط الهندسة الإدارية بعدد من المفاهيم الأخرى مثل إعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم، والتطوير التنظيمي، والإصلاح الإداري، والتحديث الإداري، والتحليل الإداري.

فهذه المفاهيم جميعها تشترك في هدف التطوير وتحسين الأداء، وخفض التكاليف، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، غير أن الهندسة الإدارية تتميز عنها بكونها:²

– تركز على العمليات لا على الوحدات الوظيفية.

– تعتمد التغيير الجذري بدلاً من التعديل الجزئي.

– تنطلق من إعادة التفكير في مشروعية الأساليب القائمة قبل الإبقاء عليها.

– تتبنى منهجاً كلياً يشمل الجوانب الفنية والإدارية والثقافية في آن واحد.

ومن ثم فإن العلاقة بين الهندسة الإدارية وهذه المفاهيم هي علاقة تكامل وتقاطع لا علاقة تطابق، إذ تستفيد الهندسة الإدارية من مبادئها وأدواتها، لكنها تظل أشمل وأوسع نطاقاً منها.

وخلاصة القول إن الهندسة الإدارية تمثل إطاراً مفاهيمياً متقدماً داخل منظومة التطوير الإداري، فهي تتقاطع مع إدارة الجودة الشاملة في هدف التحسين، ومع إدارة التغيير في طبيعة التحول التنظيمي، لكنها تتميز عنهما بجراتها في إعادة البناء الجذري للعمليات، وتركيزها على إحداث قفزات نوعية في الأداء بدلاً من الاكتفاء بتحسينات تدريجية محدودة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للهندسة الادارية.

تستند الهندسة الإدارية إلى مجموعة من الأسس والنظريات التي تطورت عبر مختلف المدارس الإدارية، حيث أسهم كل اتجاه فكري في بلورة مفاهيمها ومبادئها، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى موقع الهندسة الإدارية ضمن الفكر الإداري الكلاسيكي والسلوكي والحديث، وصولاً إلى الاتجاهات المعاصرة المرتبطة بها.

المطلب الاول: الهندسة الادارية في الفكر الاداري الكلاسيكي.

يعد الفكر الإداري الكلاسيكي المنطلق الأساسي الذي تشكلت في ضوئه المفاهيم الأولى لتنظيم العمل وتحسين الأداء داخل المنظمات، وقد أسهمت اتجاهاته المختلفة في بناء الأسس النظرية التي مهدت لاحقاً لظهور الهندسة الإدارية بوصفها مدخلاً لإعادة تصميم العمليات بصورة جذرية وشاملة. ويتجلى تأثير هذا الفكر من خلال اتجاهين رئيسيين هما الإدارة العلمية ونظرية التنظيم الإداري، إضافة إلى إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت لتصحيح بعض اختلالات الطرح الكلاسيكي وإعادة التوازن بين البعد الفني والبعد الإنساني في التنظيم.

أولاً: الإدارة العلمية وأسس التنظيم العقلاني للعمل

ارتبط ظهور الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور خلال الفترة الممتدة بين أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، في سياق التحولات الصناعية الكبرى التي تميزت بتوسع المصانع وتزايد العمالة وضعف الخبرة التنظيمية والمهنية لدى القوى العاملة. وقد سعت هذه النظرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من

¹ عبده حافظ، مرجع سابق الذكر، ص 14.

² عبده حافظ، المرجع نفسه، ص 15.

خلال إخضاع العمل للدراسة العلمية الدقيقة بدل الاعتماد على الخبرة التقليدية أو الاجتهاد الشخصي.¹

قامت الإدارة العلمية على جملة من المبادئ أبرزها تحليل العمل إلى حركات جزئية دقيقة، وتحديد الزمن اللازم لكل حركة، وإلغاء الحركات غير الضرورية، بما يحقق أقصى درجات الكفاءة. كما أكدت على الفصل بين مهام التخطيط والتنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم، بينما يقتصر دور العمال على التنفيذ وفق تعليمات محددة.² واعتمدت كذلك على نظام الحوافز المادية المرتبط بحجم الإنتاج، وعلى الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم بما يتلاءم مع طبيعة المهام المسندة إليهم.³ وتتلاقى هذه المبادئ مع جوهر الهندسة الإدارية في تركيزها على إعادة تصميم العمليات وتحليلها بصورة منهجية بهدف رفع الكفاءة وتقليل الهدر، غير أن الطرح التaylorي ظل يركز بصورة أساسية على الجانب الفني والإنتاجي دون منح الاهتمام الكافي للأبعاد الاجتماعية والنفسية للعاملين.⁴

ثانياً: نظرية التنظيم الإداري عند هنري فايول

جاءت إسهامات هنري فايول مكملة للإدارة العلمية، لكنها اتجهت إلى معالجة التنظيم من منظور إداري شامل يركز على وظائف الإدارة ومبادئها العامة القابلة للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات. وقد اعتبر فايول أن الإدارة عملية تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأن نجاح المنظمة يتوقف على حسن ممارسة هذه الوظائف في إطار منسق.⁵

وضع فايول مجموعة من المبادئ الإدارية من أهمها تقسيم العمل بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة، ووحدة السلطة بحيث يخضع كل مرؤوس لرئيس واحد، ووحدة التوجيه لتجنب تضارب الجهود، والانضباط، وإخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمنظمة. كما أكد على أهمية السلطة المقترنة بالمسؤولية، وعلى ضرورة التنسيق بين مختلف الأنشطة التنظيمية.⁶

وتبرز علاقة هذه المبادئ بالهندسة الإدارية في كونها تؤسس لفكرة إعادة تنظيم الهيكل والعمليات على أساس واضح من توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وهو ما يشكل قاعدة ضرورية لأي مشروع لإعادة هندسة العمليات.⁷

المطلب الثاني: الهندسة الإدارية في الفكر الإداري السلوكي.

يمثل الفكر الإداري السلوكي مرحلة متقدمة في تطور النظرية الإدارية، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الهياكل والإجراءات إلى دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم. وقد جاء هذا الاتجاه استجابة لقصور المدرسة الكلاسيكية في تفسير الدوافع الإنسانية

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 13-14.

² فاروق عبده فلية ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 13.

³ محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 68-69.

⁴ عبده فلية، عبد المجيد، مرجع سابق الذكر، ص 52.

⁵ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 78.

⁶ علي حسين، مبادئ العلوم الإدارية (الأصول المفاهيمية المعاصرة)، دار الزهر للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 34-35.

⁷ عبده فلية، عبد المجيد، مرجع سابق الذكر، ص 54.

والعلاقات الاجتماعية المؤثرة في الأداء، الأمر الذي جعله يشكل أحد المرتكزات النظرية المهمة التي تستند إليها الهندسة الإدارية في إعادة تصميم العمليات بما يراعي البعد الإنساني والتنظيمي معا.

أولاً: نشأة الاتجاه السلوكي وأبعاده العامة

تبلور الاتجاه السلوكي خلال النصف الأول من القرن العشرين، خاصة في سياق البحوث المتعلقة بالقيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، وبعد إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير دقيق لفعالية القيادة. كما أسهمت كتابات إلتون مايو وبرنارد في تمهيد الطريق أمام علماء النفس والاجتماع لدراسة التنظيم من منظور سلوكي يركز على الحوافز المعنوية، وأنماط الاتصال، وديناميكيات الجماعة.¹

وقد شكلت تجارب هاوثورن التي أجريت في مصانع ويسترن إلكترونيك بين عامي 1923 و1932 نقطة تحول جوهريّة في الفكر الإداري، إذ كشفت أن إنتاجية العاملين لا تتحدد فقط بالعوامل المادية مثل الإضاءة أو الأجور، بل تتأثر بقوة اجتماعية ونفسية غير رسمية، مثل شعور الأفراد بالاهتمام، والانتماء إلى جماعة العمل، وطبيعة العلاقة مع المشرفين.

أظهرت نتائج هذه التجارب أن العاملين يتفاعلون مع المناخ الاجتماعي المحيط بهم، وأن الجماعات غير الرسمية تفرض معايير سلوكية تؤثر في مستوى الأداء، مما أكد أهمية البعد الاجتماعي في تفسير السلوك التنظيمي. ومن هنا برزت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أن تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية تمثل عنصراً حاسماً في رفع الكفاءة الإنتاجية.²

ثانياً: نظريات الدافعية والسلوك التنظيمي

من أبرز إسهامات الفكر السلوكي نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو، التي رتبت حاجات الإنسان في تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، تليها حاجات التقدير، وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات. وتفترض هذه النظرية أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز السلوك، وأن إشباع حاجة معينة يؤدي إلى بروز حاجة أعلى منها.³

تكتسب هذه النظرية أهميتها في سياق الهندسة الإدارية من خلال تأكيدها أن إعادة تصميم العمل يجب أن تراعي الحاجات المختلفة للعاملين، سواء المادية أو المعنوية، وأن التحفيز لا يقتصر على الأجر بل يمتد إلى الإحساس بالإنجاز والمشاركة والتقدير.

كما قدم دوغلاس ماكريغور إسهاماً بارزاً من خلال نظريتي X و Y، حيث عرض تصورين متباينين لطبيعة الإنسان العامل. تنطلق نظرية X من افتراضات سلبية مفادها أن العامل يميل إلى تجنب المسؤولية ويحتاج إلى رقابة صارمة وتحفيز مادي مباشر. أما نظرية Y فترتكز على افتراضات إيجابية ترى أن العامل قادر على الرقابة الذاتية، ولديه استعداد لتحمل المسؤولية، ويمتلك طاقات إبداعية يمكن توظيفها في العمل.⁴

وقد دعا ماكريغور إلى تبني الافتراضات الإيجابية في تصميم الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة، بما ينسجم مع أساليب الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف، وهو ما

¹Michel Foudriat , sociologie des organisations , édition Pearson éducation , 2eme éd, paris 2002, p09.

²القريوتي، مرجع سابق الذكر، ص 85.

³ علي الشريف، " الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 46.

⁴ علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص، 117.

يتقاطع مباشرة مع فلسفة الهندسة الإدارية القائمة على تمكين العاملين وإشراكهم في عمليات التطوير.¹

ثالثا: الاتجاه السلوكي المعاصر وأبعاده الموقفية

مع تطور الدراسات السلوكية تجاوز الباحثون الطرح المبسط الذي يربط بين رضا العامل وإنتاجيته بصورة آلية، واتجهوا نحو منظور أكثر تعقيدا يقوم على تحليل التفاعل بين الدافعية والقدرة ونظم المكافآت والبيئة التنظيمية. فأداء الفرد يعد نتيجة لتفاعل مجموعة من المتغيرات الفردية والاجتماعية والتنظيمية، كما أن العوائد المرتبطة بالأداء تؤثر بدورها في دافعية الفرد المستقبلية، هذا المنظور الموقفي يعزز فهم الهندسة الإدارية بوصفها عملية تغيير شاملة لا تقتصر على إعادة تصميم الإجراءات، بل تشمل إعادة صياغة أنماط القيادة والاتصال والتحفيز بما يتلاءم مع طبيعة الأفراد والجماعات داخل المنظمة.²

المطلب الثالث: الهندسة الادارية في الفكر الاداري الحديث.

يمثل الفكر الإداري الحديث مرحلة متقدمة في تطور النظرية الإدارية، حيث انتقل الاهتمام من التركيز على الوظائف والأنشطة المنفصلة إلى النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية بصورة مستمرة. وقد أسهمت مجموعة من المداخل الحديثة، وعلى رأسها نظرية النظم، ومدرسة علم الإدارة، والمدرسة الظرفية، إضافة إلى توجهات الجودة، في توفير الأساس النظري الذي تستند إليه الهندسة الإدارية في إعادة تصميم العمليات وتحقيق التحسين الجذري في الأداء.

أولا: الهندسة الإدارية في ضوء نظرية النظم

تعد نظرية النظم من أبرز المداخل الفكرية التي أثرت في تطور الإدارة الحديثة، إذ تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، يؤثر فيها ويتأثر بها. ويقوم النظام على مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف محددة، بحيث لا يمكن فهم أي جزء بمعزل عن بقية الأجزاء.³ وفق هذا التصور، تتكون المنظمة من ثلاث مكونات أساسية:

المدخلات:

وتشمل الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية التي تحصل عليها المنظمة من البيئة، وتمثل الموارد البشرية عنصرا محوريا بما تحمله من مهارات ودوافع واتجاهات تؤثر في طبيعة الأداء.

العمليات التحويلية:

وهي الأنشطة الفنية والإدارية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، والقيادة والإشراف، واتخاذ القرار، والتحفيز، والرقابة، والتصحيح والتطوير. وتمثل هذه العمليات جوهر السلوك التنظيمي الذي يعكس ديناميكية النظام.⁴

المخرجات:

¹ الخضر، مرجع سابق الذكر، ص 120.

² فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، 1992، ص، 53.

³ عبدالباريدرة، محفوز جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 85.

⁴ نعيم إبراهيم المظااهر، تنمية الموارد البشرية، عامالكتبالحديث، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009، ص 118.

وتتمثل في السلع أو الخدمات أو النتائج التي تقدمها المنظمة إلى البيئة، والتي على أساسها يتحقق بقاؤها واستمرارها.

كما تتسم الأنظمة المفتوحة بعدد من الخصائص المهمة مثل التمايز الوظيفي بين الأجزاء، والشمولية التي تقتضي تكامل المكونات، والاتجاه نحو تحقيق أهداف محددة، إضافة إلى التوازن الحركي الذي يعكس تبادل المدخلات والمخرجات مع البيئة، والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات.¹

وتتجلى أهمية نظرية النظم بالنسبة للهندسة الإدارية في كونها تؤسس لفكرة إعادة تصميم العمليات في إطار تكاملي، بحيث لا يتم تعديل جزء من النظام دون مراعاة تأثيره في بقية الأجزاء، مع ضرورة الانسجام بين العمليات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

ثانيا: مدرسة علم الإدارة والهندسة القائمة على التحليل الكمي.

يمثل مدخل علم الإدارة أحد الاتجاهات الحديثة التي اعتمدت الأساليب الكمية والرياضية في تحليل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الرشيدة. وقد نشأ هذا الاتجاه استجابة لتعدد المشكلات التنظيمية وتشابك المتغيرات المؤثرة فيها، فاستعان ببحوث العمليات والنماذج الرياضية لتحديد البدائل المثلى في مجالات الإنتاج والمخزون والنقل والتخطيط.²

ورغم اختلاف هذا المدخل عن الإدارة العلمية التقليدية في تركيزه على التخطيط الشامل وليس فقط على كفاءة الأداء الفردي، إلا أنه يتقاطع مع الهندسة الإدارية في اعتماده التحليل المنهجي القائم على البيانات، والسعي إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتصميم نظم تشغيل أكثر فعالية.

غير أن هذا المدخل، بطابعه الكمي، لم يمنح اهتماما كافيا للجوانب السلوكية، مما يبرز الحاجة إلى تكامله مع المداخل الأخرى عند تطبيق الهندسة الإدارية لضمان شمولية المعالجة.

ثالثا: المدرسة الظرفية وتكيف الهندسة الإدارية مع البيئة.

انطلقت المدرسة الظرفية من مبدأ أساسي مفاده أنه لا توجد نظرية إدارية واحدة تصلح للتطبيق في جميع الظروف، وإنما يتعين اختيار الأسلوب الإداري الملائم تبعا لطبيعة البيئة والتكنولوجيا وحجم المنظمة ومرحلة تطورها.

ويتوقف نجاح الأساليب الكمية أو السلوكية أو الهيكلية على مدى ملاءمتها للظروف المحيطة، وهو ما يدعم توجه الهندسة الإدارية نحو تصميم حلول تتناسب مع خصوصية كل منظمة بدل اعتماد نماذج جاهزة.³

وبذلك تعزز المدرسة الظرفية الطابع المرن للهندسة الإدارية، إذ تجعلها عملية تشخيصية تحليلية تنطلق من فهم السياق البيئي والتكنولوجي والاجتماعي قبل الشروع في إعادة تصميم العمليات.⁴

رابعا: الجودة كمدخل داعم للهندسة الإدارية.

أفرز الفكر الإداري الحديث توجهات تركز على تحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء من خلال التحسين المستمر للعمليات وتقليل الأخطاء والهدر. ويقوم هذا المدخل على ترسيخ

¹ محمدرسلانالجوسي، جميلة جادالله، الإدارة علموتطبيق، دار المسيرة، عمان، ص 53

² رافدة الحريري، مهار اتالقيادة التربوية في اتخاذ القرار الإداري، دار المناهج، عمان، 2007، ص 259، 260، 263

³ خليل محمد حسن الشمعان، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة، عمان، 1999، ص، 4

⁴ خلود إسحاق البخار، التأصيل للإسلاميوالتربويين نظرية Z اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 2، أبريل 2021، ص 640.

ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي، والرقابة الوقائية، والتركيز على احتياجات المستفيدين.

وتتقاطع الهندسة الإدارية مع مدخل الجودة في اهتمامهما بإعادة النظر في العمليات، وتحقيق نقلة نوعية في الأداء، غير أن الهندسة الإدارية تنتم بطابع جذري يسعى إلى إعادة التصميم الشامل، بينما يركز مدخل الجودة على التحسين التدريجي المستمر.¹

ويتضح أن الفكر الإداري الحديث بداخله المختلفة قد وفر للهندسة الإدارية إطاراً نظرياً متكاملًا، حيث أسهمت نظرية النظم في ترسيخ النظرة الشمولية للمنظمة، وقدمت مدرسة علم الإدارة أدوات التحليل الكمي واتخاذ القرار الرشيد، بينما أكدت المدرسة الظرفية ضرورة ملائمة الأساليب للبيئة التنظيمية، ودعمت توجهات الجودة ثقافة التحسين والتميز، ومن ثم فإن الهندسة الإدارية في منظور الفكر الحديث تمثل مدخلاً تكاملياً يجمع بين التحليل الشامل، والتخطيط العلمي، والتكيف البيئي، والتركيز على الجودة، بهدف تحقيق تحول استراتيجي مستدام في أداء المنظمة وفعاليتها..

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في الهندسة الإدارية.

أفرزت التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية خلال العقود الأخيرة بيئة تنظيمية معقدة وسريعة التغير، الأمر الذي فرض على الفكر الإداري إعادة النظر في منطلقاته التقليدية وأدواته الإجرائية. وبرزت اتجاهات معاصرة أعادت صياغة مفهوم الهندسة الإدارية، فلم تعد تقتصر على إعادة تصميم العمليات بهدف تقليص التكاليف أو تسريع الأداء، بل أصبحت إطاراً استراتيجياً شاملاً يقوم على الرقمنة، والحوكمة الرشيدة، وتبني الابتكار الإداري كخيار تنظيمي دائم.

أولاً: الرقمنة وإعادة تشكيل المنطق البنيوي للعمليات الإدارية.

تمثل الرقمنة تحولاً بنيوياً في فلسفة إدارة المنظمات، إذ تقوم على إعادة بناء العمليات الإدارية استناداً إلى نظم معلومات متكاملة وتدفق بيانات لحظي يدعم اتخاذ القرار. فالتحول الرقمي لا يفهم باعتباره ميكنة للإجراءات القائمة، وإنما إعادة هندسة جذرية لسلسلة القيمة الإدارية، بحيث تصمم العمليات ابتداءً وفق منطق رقمي يراعي التكامل، وسرعة المعالجة، ودقة المعلومات.²

كما أن الرقمنة تؤدي دوراً إصالحياً في الإدارة العامة، حيث تسهم في تقليص مظاهر التعقيد الإداري، وتعزيز الشفافية من خلال أتمتة الإجراءات وإمكانية تتبع المعاملات، الأمر الذي يحد من الممارسات غير المشروعة ويعزز الثقة المؤسسية.³

ومن منظور استراتيجي يرتبط التحول الرقمي بإدارة المعرفة وتوظيف البيانات الضخمة في دعم القرار، إذ تصبح المعلومات مورداً استراتيجياً يعادل في أهميته الموارد المالية والبشرية، وهو ما يعيد تعريف وظيفة الإدارة من مجرد تنسيق للأنشطة إلى إدارة ذكية قائمة على التحليل والاستشراف.⁴

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2004، ص 91.

² فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015، ص 10.

³ منصور ماجدة عبد الشافي، محمد الهادي خالد، "الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج 9، ع 1، مصر، 2023، ص 1245.

⁴ وائل عمران علي العواجي، "دور الحوكمة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر، التحديات ومحاور الإصلاح"، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 1، مصر، 2022، ص 180.

وعليه فإن الرقمنة تمثل الأساس التقني للهندسة الإدارية المعاصرة، غير أن فعاليتها تظل مرهونة بوجود بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب التغيير وإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية

ثانياً: الحوكمة كإطار معياري لضبط التحول الإداري

إذا كانت الرقمنة تعيد تشكيل البنية الإجرائية للمنظمة، فإن الحوكمة تمثل الإطار المعياري الذي يضبط هذا التحول ويمنحه الشرعية المؤسسية. فالتحول الرقمي في غياب قواعد واضحة للمساءلة والشفافية قد يفضي إلى إعادة إنتاج الاختلالات في صورة رقمية. وقد أكدت الأدبيات المعاصرة أن الحوكمة الرقمية تمثل تطورا في إدارة الشأن العام، حيث توظف التكنولوجيا لتعزيز الشفافية، وضمان المساءلة، وتحسين جودة الخدمات العامة، بما يحقق التوازن بين الكفاءة التقنية والضبط القانوني.¹

كما أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل التنظيمات الحديثة يسهم في إعادة تصميم العمليات وفق معايير قياس أداء واضحة، ويعزز منطق الرقابة الذاتية والمؤسسية، الأمر الذي يرفع من مستوى الفاعلية ويقلص البيروقراطية التقليدية.²

ويرتبط نجاح الحوكمة الرقمية بتكامل ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في البنية التحتية التقنية، والإطار التشريعي، وبناء القدرات البشرية، بما يعكس الطبيعة النسقية للهندسة الإدارية المعاصرة التي تقوم على ترابط المكونات التنظيمية وعدم استقلالها.³

ومن ثم فإن الحوكمة لا تعد مجرد أداة رقابية، بل فلسفة تنظيمية تعيد تعريف العلاقة بين الإدارة والمجتمع، وتؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة.

ثالثاً: الابتكار الإداري كديناميكية مستدامة للتطوير التنظيمي

يعد الابتكار الإداري البعد الديناميكي في الهندسة الإدارية المعاصرة، إذ يمنح المنظمة القدرة على التجدد المستمر ومواكبة التحولات البيئية. فالابتكار لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة، بل يشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب القيادة، ونظم الحوافز، وآليات اتخاذ القرار.

كما أن العلاقة بين الابتكار والحوكمة علاقة تكاملية، حيث تهئ الحوكمة بيئة مؤسسية داعمة للابتكار من خلال توفير مناخ من الثقة والشفافية، في حين تتيح الرقمنة أدوات عملية لتجسيد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى تطبيقات قابلة للتنفيذ.⁴

ويمثل الابتكار الإداري المحرك الداخلي للهندسة الإدارية الحديثة، لأنه يعيد صياغة الأدوار التنظيمية ويمنح المؤسسة القدرة على الانتقال من مجرد التكيف مع البيئة إلى التأثير فيها

و صناعة
فرص
جديدة.

¹يو تي تشن، إدارة الحوكمة الرقمية، القضايا والتحديات والحلول، تر، جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان، معهد الإدارة العامة، 2020، السعودية، ص23.

²سعاد مقدم، متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة "المفاهيم وآلية التطبيق"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.خ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021، ص 35.

³یو تی تشن، مرجع سابق الذكر، ص 26-28.

⁴ جلام كريمة، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الإشارة الى حالة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2014، ص 5.

خلاصة الفصل الأول:

خلص الفصل الأول إلى أن الهندسة الإدارية تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تقوم على إعادة التفكير الجذري والشامل في عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مؤشرات الأداء الرئيسية كالتكلفة والجودة والسرعة والمرونة. وقد أظهرت الدراسة أن هذا المفهوم، رغم تبلوره العلمي في بداية التسعينيات على يد هامر وشامبي، إلا أن جذوره الفكرية تمتد إلى مختلف مدارس الفكر الإداري، فقد استفاد من الإدارة العلمية في تحليل العمل ورفع الكفاءة، ومن المدرسة السلوكية في إعادة الاعتبار للبعد الإنساني والعلاقات الاجتماعية، ومن نظرية النظم في النظرة الشمولية المتكاملة للمنظمة، ومن الاتجاهات الحديثة في التركيز على الجودة والتكيف مع البيئة.

كما بين الفصل الأول أن الهندسة الإدارية تتقاطع مع إدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير في الهدف العام المتمثل في تحسين الأداء وتحقيق رضا المستفيد، غير أنها تختلف عنهما بطابعها الثوري الجذري الذي ينطلق من إعادة التفكير في مشروعية الأساليب القائمة من نقطة الصفر، وليس الاكتفاء بالتحسينات التدريجية أو التعديلات الجزئية. وفي ضوء الاتجاهات المعاصرة، تبين أن الهندسة الإدارية لم تعد تقتصر على إعادة تصميم العمليات الداخلية، بل أصبحت إطاراً استراتيجياً شاملاً يقوم على الرقمنة كأساس تقني، والحوكمة كإطار معياري، والابتكار الإداري كديناميكية مستدامة للتجديد التنظيمي. وهذه الخلاصات تؤسس لفهم أكثر عمقا يمكن من خلاله الانتقال إلى تحليل الجهود التطبيقية للهندسة الإدارية في سياقات وطنية محددة.

الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الادارية بين المقومات والمعيقات خلال الفترة 2011-2025.

المبحث الاول: مقومات تطبيق الهندسة الادارية في الجزائر خلال الفترة 2011/2025

المطلب الاول: الاطار القانوني والمؤسساتي.

المطلب الثاني: البعد الانساني والتنظيمي.

المطلب الثالث: التحول الرقمي والحوكمة الادارية.

المطلب الرابع: الديموقراطية التشاركية.

المبحث الثاني: معيقات تطبيق الهندسة الادارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025

المطلب الاول: المعيقات القانونية والادارية في الجزائر.

المطلب الثاني: المعيقات البشرية والتنظيمية.

المطلب الثالث: المعيقات المالية والتكنولوجية.

المطلب الرابع: مقاومة التغيير كعائق لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية.

المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز نجاح تطبيق الهندسة الادارية في الجزائر

المطلب الاول: تطوير المنظومة القانونية والادارية.

المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية.

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة.

المطلب الرابع: الاستراتيجية نشر الثقافة الحديثة.

يمثل الفصل الثاني من هذه المذكرة التطبيق العملي للإطار النظري الذي تم تأسيسه في الفصل الأول، حيث ينتقل من التحليل المفاهيمي إلى دراسة واقع الهندسة الإدارية في سياق وطني محدد هو الجزائر، خلال الفترة الممتدة بين عامي 2011 و2025، وإذا كانت الهندسة الإدارية في أدبياتها العالمية تمثل مدخلا طموحا لإحداث التحول الجذري في أداء المنظمات، فإن السؤال الذي يطرح نفسه في السياق الجزائري هو: إلى أي مدى توفرت المقومات اللازمة لتطبيق هذا المدخل، وما هي المعوقات التي حالت دون نجاحه، وكيف يمكن تعزيز فرص نجاحه مستقبلا؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية، يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الإدارية، من خلال ثلاثة مباحث أساسية، أولها يتعلق بمقومات التطبيق في الجزائر، من خلال تحليل الإطار القانوني والمؤسسي، والبعد الإنساني والتنظيمي (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تنمية الموارد البشرية)، والتحول الرقمي والحوكمة الإدارية، والديمقراطية التشاركية. وثانيها يركز على معوقات التطبيق، سواء كانت قانونية وإدارية (ضعف التشريعات، البيروقراطية، الفساد الإداري)، أو بشرية وتنظيمية (ضعف التكوين، الثقافة التنظيمية)، أو مالية وتكنولوجية (نقص التمويل، ضعف البنية التكنولوجية)، أو ما يتصل بمقاومة التغيير كعائق نفسي واجتماعي، وثالثها يستعرض استراتيجيات تعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر، من خلال تطوير المنظومة القانونية والإدارية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة، ونشر الثقافة الحديثة القائمة على الجودة والابتكار.

المبحث الأول: مقومات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025.

تعد مقومات تطبيق الهندسة الإدارية بمثابة البنية التحتية التي يركز عليها أي مسعى إصلاحي حقيقي، وفي الجزائر اتخذت هذه المقومات أبعادا أربعة متداخلة ومتكاملة: إطار قانوني ومؤسساتي محدث، وبعد إنساني وتنظيمي يعيد الاعتبار للقيادة والثقافة والكفاءات، وتحول رقمي مقرون بمعايير الحوكمة الرشيدة، وديمقراطية تشاركية توسع دائرة صنع القرار، ويتناول هذا المبحث هذه الأبعاد الأربعة بالتحليل الموثق.

المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسساتي.

شكلت الفترة الممتدة بين 2011 و2025 محطة فارقة في مسار الإصلاح التشريعي والمؤسساتي للإدارة الجزائرية، إذ أسفرت عن منظومة نصوص قانونية بنيت على قاعدة اللامركزية وتحديث الخدمة العمومية، ويمكن تصنيف هذا الإطار في ثلاثة مستويات: التشريع المحلي، والإصلاح الدستوري، والهيكلية المؤسساتية.

على صعيد التشريع المحلي، صدر قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 ليحل محل تشريع 1990، ويعيد تنظيم الخلية القاعدية للدولة على أسس أكثر انفتاحا على المواطن ومشاركته في تسيير شؤون بلديته، وقد جاء هذا القانون في سياق إصلاحات سياسية شاملة باشرتها الجزائر، محاولا تكريس مبادئ اللامركزية الإدارية وتوسيع هامش التسيير المحلي.¹

وفي الإطار ذاته، صدر قانون الولاية رقم 12-07 المؤرخ في 21 فبراير 2012، الذي أعاد تنظيم صلاحيات الوالي بوصفه ممثلا للدولة من جهة وممثلا للولاية من جهة أخرى، ومنحه دورا محوريا في التنسيق بين الإدارة المركزية والمصالح المحلية، وقد صدر هذا القانون لتغطية الثغرات التشريعية السابقة واستجابة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية، بهدف جعل الولاية فضاء مناسباً لتقديم الخدمة العمومية الجوارية.²

أما على صعيد الإصلاح الدستوري فقد أسهم التعديل الدستوري لسنة 2016 في إرساء جملة من المبادئ الحاكمة للإدارة العمومية، لا سيما من خلال المادة 17 التي كرست المجلس المنتخب ركيزة للامركزية ومكانا لمشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.³ وجاء التعديل الدستوري لسنة 2020 ليحدث نقلة نوعية في دسترة القانون الإداري، إذ تضمن إعادة هيكلة القضاء الإداري بإرساء نظام التقاضي على درجتين عبر إنشاء المحاكم الإدارية للاستئناف، فضلا عن تعزيز مبادئ سير المرفق العام وإلزامية تسبيب القرارات الإدارية، وهي مبادئ تمثل ركيزة جوهرية من ركائز الهندسة الإدارية القائمة على الشفافية والمساءلة.⁴

وعلى المستوى المؤسساتي اتسمت هذه الحقبة بتوجه نحو تبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم المصالح العامة وفق مقتضيات الكفاءة والفعالية، كما برزت أهمية اللجوء إلى آلية

¹ قانون رقم 11-10 مؤرخ في 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 3 يوليو 2011.

² قانون رقم 12-07 مؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، الصادرة في 29 فبراير 2012.

³ القانون رقم 16-01 المؤرخ في 6 مارس 2016، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الصادرة في 7 مارس 2016.

⁴ المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء 1 نوفمبر 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، لسنة 2020، الصادرة في 30 ديسمبر 2020.

الاستشارة باعتبارها من الوسائل الداعمة للعمل الإداري، إذ تمكن الإدارة من الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لتعويض النقص المعرفي والتقني، والاستفادة من آرائهم في مختلف المجالات دون المساس بوحدة القيادة الإدارية، ورغم أن هذه الآراء الاستشارية لا تكتسي طابع الإلزام القانوني، إلا أنها غالباً ما تتمتع بقوة تأثير معنوية معتبرة، خاصة إذا صدرت عن هيئات أو خبراء مختصين، الأمر الذي جعل المشرع الجزائري يتجه بعد الاستقلال إلى إنشاء عدد من المجالس الاستشارية دعماً لمسار الإصلاح وتعزيزاً لفعالية الأداء الإداري.¹

المطلب الثاني: البعد الإنساني والتنظيمي.

لا تكتمل الهندسة الإدارية بمجرد إصلاح النصوص التشريعية دون إصلاح مواز للعنصر البشري والتنظيمي، إذ يمثل البعد الإنساني الرافعة الحقيقية لأي تحول إداري، وينقسم هذا البعد في السياق الجزائري إلى ثلاثة عناصر متكاملة: القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: القيادة الإدارية.

تعد القيادة الإدارية المحرك الفعلي لأي إصلاح تنظيمي، لكونها تحول التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات ميدانية ملموسة، ويمثل غياب نمط قيادي ديمقراطي تشاركي عقبة جوهريّة أمام تطبيق الهندسة الإدارية، وتوجد علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري، في مقابل علاقة سلبية لكل من النمط التسلسلي والنمط الهرمي.² ويضاف إلى ذلك أن الانفتاح القيادي على الإبداع يولد ديناميكية تنظيمية خلاقة، ويتجلى دور الإبداع الإداري في تفعيل طاقات الموارد البشرية عبر تنشيط القدرات الإبداعية الفردية والجماعية داخل المؤسسات العامة، حيث ينشأ هذا الإبداع على مستويين أساسيين يتمثلان في الأفراد المرؤوسين أصحاب الأفكار الابتكارية في تطوير العمل وحل المشكلات، والقادة الذين يتقبلون هذه الأفكار ويشجعونها ويكافئون أصحابها، فضلاً عن دورهم الإبداعي في اتخاذ القرار وقيادة المنظمة، كما يمكن أن يمتد هذا الإسهام ليشمل بعض الفاعلين الخارجيين كالمستشارين والوسطاء الذين يساهمون من خلال التدريب وتقديم الاستشارات التقنية والمعنوية في دعم قدرات المؤسسة على الابتكار وحل الإشكالات المختلفة.³

ثانياً: الثقافة التنظيمية.

تشكل الثقافة التنظيمية البنية غير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحدد مدى تقبلهم للتغيير، وفي الحالة الجزائرية رصدت الأبحاث وجود ثقافة تنظيمية تقليدية تميل إلى مقاومة التغيير وتكرس الروتين البيروقراطي، مما يعيق تطبيق نماذج الهندسة الإدارية الحديثة القائمة على إعادة التصميم الجذري للعمليات، ويستلزم الانتقال من

¹ عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط4، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 212.

² خالد بوجعدار، شهاب دويش، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة -"، مجلة العلوم الإنسانية، ع32، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2013، ص 184-185.

³ محمد سحنون، "دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية-دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص 65.

الممارسات التقليدية إلى نماذج مبتكرة أولا التأسيس لثقافة تنظيمية جديدة تقدر الأداء وتكافئ التجديد.¹

ويبدو جليا أن مسعى الدولة الجزائرية إلى إرساء ثقافة الجودة لم يفض بعد إلى استئصال منظومة القيم البيروقراطية السائدة، وإن كانت برامج التدريب الإداري المطلقة ضمن مخططات تنمية الكفاءات تمثل بؤادر تحول فعلية تستحق المتابعة.²

ثالثا: تنمية الموارد البشرية.

على صعيد تنمية الموارد البشرية اعتمدت الجزائر خلال الفترة المدروسة جملة من الآليات الرامية إلى تحسين الكفاءة الإدارية، في مقدمتها التكوين المستمر وتطوير المسار الوظيفي، ويعد التسيير التنبؤي للموارد البشرية أداة من أدوات الهندسة الإدارية يتيح للمؤسسات تحديد النقائص في كفاءاتها البشرية والعمل على سدها بصورة استباقية، غير أن فعالية هذا التسيير تظل مرتبطة بموقع وظيفة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ إن إدراجها في موقع استراتيجي يعكس مدى اهتمام الإدارة العليا بها واقتناعها بدورها، ويعزز من قدرتها على أداء المهام الموكلة إليها بكفاءة وفعالية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.³

المطلب الثالث: التحول الرقمي والحوكمة الإدارية.

يعد التحول الرقمي من أبرز ملامح الهندسة الإدارية المعاصرة، كونه يجسد الانتقال من النمط التقليدي القائم على الورق والتعامل الجسدي إلى نظام رقمي شامل يعزز الكفاءة والشفافية والفاعلية، وقد خاضت الجزائر هذا المسار عبر مراحل متتالية منذ عام 2011، انطلقت الاستراتيجية الجزائرية للتحول الرقمي رسميا من خلال مشروع "الجزائر الإلكترونية 2013" المؤسس على ثلاثة عشر (13) محورا تستهدف عصرة القطاعات العمومية والتحول نحو الخدمات الإلكترونية، بيد أن التقييمات الموضوعية كشفت أن هذا المشروع لم يبلغ نضجه الكامل في الأجل المحدد، إذ ظلت منجزاته في حدود التطبيقات الأولية المتمثلة في رقمنة بعض الخدمات وأتمتة عمليات بعينها.⁴

وتفسر هذه الفجوة بين الطموح والواقع بعوامل بنيوية متعددة، أبرزها محدودية البنية التحتية التكنولوجية في المناطق الداخلية، وضعف الثقافة الرقمية لدى فئات واسعة من الموظفين والمواطنين، فضلا عن غياب إطار قانوني موحد للمعاملات الإلكترونية وحماية البيانات الشخصية.⁵

ويثبت تحليل مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية للأمم المتحدة خلال الفترة 2010-2020 أن الجزائر لم ترق بعد إلى مصاف الدول التي حققت جاهزية إلكترونية متقدمة،

¹ أسماء خالد، صبرينة حديدان، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج 07، ع 01، 2022، ص 564-570.

² كمال جعلاب، الإدارة المحلية وتطبيقاتها (الجزائر، بريطانيا، فرنسا)، دار هوم، الجزائر، 2017، ص 88.

³ هشام محجوبة، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021، ص 99.

⁴ خليفة بوزازي، "الحكومة الإلكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، مج 05، ع 01، 2021، ص 166.

⁵ بولنوار لخضاري، "أثر البنية التحتية التكنولوجية المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في عينة من بلدان شمال إفريقيا (دراسة تحليلية قياسية للفترة 2007-2020)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر، 2022-2023، ص 10-11.

بسبب قصور في مؤشرات الخدمات عبر الإنترنت وضعف البنية التحتية للاتصالات ومحدودية مؤشر رأس المال البشري.¹

ومع ذلك سجلت الجزائر تحولا ملموسا في النصف الثاني من العقد الثاني، إذ أطلقت البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية "بوابتك" لتمثل خطوة عملية نحو تقريب الإدارة من المواطن وتيسير الوصول إلى الخدمات دون التنقل، ثم جاء إنشاء اللجنة الوطنية العليا للرقمنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-314 الصادر في 6 سبتمبر 2023 ليجسد تصعيدا مؤسسانيا لهذا التوجه ويضعه في مرتبة الأولويات الوطنية.²

وتجدر الإشارة إلى أن التحول الرقمي في الجزائر لا يوصف بالشمولية ما لم يقترن بحوكمة رقمية تتضمن آليات الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويستلزم تحقيق التحول الرقمي المنشود بيئة موالية تعتمد على مبادئ الحوكمة الرقمية بوصفها الإطار الناظم لجهود عصرنة الإدارة.³

المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية.

تمثل الديمقراطية التشاركية البعد السياسي والاجتماعي في منظومة الهندسة الإدارية، كونها تحول المواطن من متلقٍ سلبي للخدمات إلى شريك فاعل في صنع القرار وتنفيذه وتقييمه، وقد كرست الجزائر هذه المقاربة تدريجيا عبر الإصلاحات التشريعية والمؤسسية المتتالية خلال الفترة 2011-2025.

تنطلق الديمقراطية التشاركية من فرضية جوهرية مفادها إشراك المواطن، منفردا أو منظما، في عملية صنع القرار على مستوى التنظيمات العمومية، بما يجعله فاعلا وشريكا في اقتراح البرامج التنموية وتنفيذها وتقييمها، لا مجرد مستفيد منها.⁴

وعلى الصعيد التشريعي، أقر قانون البلدية رقم 11-10 لعام 2011 جملة من الآليات التشاركية لإشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، وقد سعى المشرع الجزائري إلى تكريس هذه المقاربة في مختلف الدساتير المتعاقبة، وإن ظلت إشكاليات التجسيد الفعلي قائمة بفعل التردد في توسيع هامش الحرية الممنوح للمشاركة الشعبية.⁵

ولعل أبرز التجارب التطبيقية في هذا الصدد برنامج "كابدال" (مشروع تنمية قدرات الجماعات المحلية في الجزائر)، الذي اعتمد مقاربة تشاركية في عمليات التخطيط المحلي، ومنح المجتمع المدني والمواطنين موقعا في دورة السياسة العمومية المحلية، وقد أبانت هذه التجربة عن إمكانية تفعيل الديمقراطية التشاركية بما يخدم التنمية المحلية المستدامة، غير أن

¹ أمحمد بن عدة، محمد لكحل، عمر ولد عابد، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر (التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية)"، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج 07، ع 01، 2022، ص 591-595.

² المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية العليا للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 59، الصادرة في 10 سبتمبر 2023.

³ عبد الحكيم بيبصار، عنتر بوتيار، "التحول الرقمي والحوكمة الرقمية و مقاربات تحقيق التنمية المستدامة"، ملتقى دولي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 07 ماي 2024، ص 5-7.

⁴ يوسف بن يزة، فيصل خميلة، "الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، مج 6، ع 1، جوان 2019، ص 36.

⁵ محمد رفيق العايب، "الديمقراطية التشاركية وآليات تطبيقها في التشريع الجزائري"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مج 05، ع 01، جانفي 2020، ص 823.

محدودية انتشارها الجغرافي وهشاشة استدامتها بعد انتهاء التمويل الدولي شكلا قيذا على التعميم.¹

وتصطدم المشاركة الحقيقية بعوائق موضوعية أهمها: ضعف ثقافة التفاعل لدى الأجهزة الإدارية المحلية، وتدني درجة التنظيم المدني في المناطق الداخلية، علاوة على غموض الحدود بين المشاركة الاستشارية والمشاركة التقريرية في صنع القرار.² ورغم هذه التحديات باتت الجماعات المحلية تمثل الفضاء المثالي لتجسيد الديمقراطية التشاركية بفضل معيار القرب الجغرافي وصلاحيات تقديم الخدمات الجوارية، كما أسهم التعاون الدولي اللامركزي في تصدير نماذج من الحوكمة التشاركية وإتاحة تقنيات تنموية عززت كفاءة الإدارة المحلية.³

ويبقى التحدي الأكبر في ترسيخ ثقافة المشاركة لدى الفاعلين الإداريين أنفسهم الذين دأبوا تاريخيا على التعامل مع المواطن متلقيا للقرار لا مشاركا في صنعه، وهنا تبرز الحاجة إلى ما يمكن تسميته "هندسة سياسية" بالمعنى الشامل، أي إعادة تصميم العلاقة بين الحاكم والمحكوم على أسس جديدة تكرس الشفافية والمساءلة والمواطنة الفاعلة.⁴

تتكشف من خلال التحليل السابق صورة واضحة للمقومات التي تؤسس لتطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025، فالإطار القانوني والمؤسساتي يوفر السند التشريعي الضروري للإصلاح، والبعد الإنساني يوضع الفاعل البشري في قلب المنظومة التحويلية، والتحول الرقمي يجسد العصرية التقنية لآليات الإدارة العمومية، في حين تمثل الديمقراطية التشاركية الرافد الديمقراطي والاجتماعي لهذا التحول الشامل، غير أن النجاعة الكاملة لهذه المقومات مرهونة بمدى تكاملها وتنسيقها ضمن رؤية وطنية شمولية واضحة المعالم.

المبحث الثاني: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة (2011-2025).

إذا كانت مقومات تطبيق الهندسة الإدارية تشكل الجانب الإيجابي من المعادلة الإصلاحية، فإن المعوقات تمثل وجهها الآخر الذي لا يمكن إغفاله تحت طائلة التضليل الأكاديمي، وقد كشفت تجربة الجزائر خلال الفترة 2011-2025 عن منظومة معقدة من العوائق المتشابكة، يتداخل فيها البعد القانوني والإداري مع البعد البشري والتنظيمي، ويمتد أثرها إلى الجانب المالي والتكنولوجي، وصولا إلى العائق النفسي-الاجتماعي المتجسد في مقاومة التغيير، ويتولى هذا المبحث تشريح هذه المعوقات بالتسلسل والتدقيق.

المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية في الجزائر.

يشكل الإطار القانوني والإداري العمود الفقري لأي إصلاح مؤسساتي، غير أن هذا الإطار في الجزائر يكتنفه جملة من الإشكاليات البنوية التي تقيد تطبيق الهندسة الإدارية وتفرغها من مضمونها التحويلي.

¹ ايمان مختاري وايمان تماربط، الديمقراطية التشاركية كآلية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر (دراسة حالة برنامج كابدال)، مجلة السلام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 04، ع 02، 2020، ص 88.

² خدوجة بومحكاك، هشام براهيم، واقع الديمقراطية التشاركية في الجزائر وعلاقتها بمرتكزات الحوكمة المحلية الرشيدة، مجلة اتجاهات سياسية، ع 15، المركز الديمقراطي العربي، المانية، 2021، ص 14-16.

³ جهيدة ركاش، "الحوكمة المحلية مدخل لتدبير الشأن المحلي وترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر"، مجلة السياسة العالمية، مج 06، ع 01، 2022، ص 710.

⁴ بن دومة نعيمة، "الهندسة السياسية ودورها في تحقيق الديمقراطية وتفعيل الحكم الراشد"، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية، ع 2، مايو 2015، ص 110.

أولاً: ضعف التشريعات وتشتتها.

ويلاحظ كذلك أن الكثير من النصوص التشريعية تتضمن مبادئ عامة دون آليات تنفيذية واضحة وملزمة، الأمر الذي يجعل هامش السلطة التقديرية للإدارة واسعا جدا بما يهيئ بيئة خصبة للتأويل المتعارض وعدم اليقين القانوني، وتعترض عمليات التحديث التي خضعت لها الإدارة العمومية الى العديد من المعوقات ذات الطبيعة السياسية والتنظيمية والسوسيوثقافية.¹

ويزداد الوضع تعقيداً في ظل غياب إطار قانوني موحد يحدد شروط تطبيق معايير الهندسة الإدارية على مستوى المؤسسات العمومية، مما يجعل عمليات الإصلاح مرهونة بالمبادرات الفردية لا بالالتزام المؤسسي، وهذا الغياب يتناقض مع حتمية ارتباط الأداء الإداري بمعايير مرجعية (وطنية أو دولية) يفترض أن تكون قابلة للتعديل والتحسين المستمر والملاءمة مع المعطيات المحلية المتجددة، فانفتاح الإدارة على المحيط الخارجي يستلزم استجابتها للمتغيرات الدولية، خاصة في ظل العولمة التي تتطلب مقاييس عالية من الأداء لإنجاح الإصلاحات، مما يجعل تطوير التنمية الإدارية خاصة في البلدان النامية ضرورة لا مفر منها لإحداث تغيير جذري في طرق التسيير والسلوكيات.²

ثانياً: البيروقراطية وتعقيد الإجراءات.

تمثل البيروقراطية إشكالية مزمنة في الإدارة الجزائرية، إذ لا تزال الإجراءات الإدارية تتسم بالتعقيد والتداخل وطول الأجل، وهو ما يعاكس جوهر الهندسة الإدارية القائمة على تبسيط العمليات وتقليص مسافة الزمن بين الطلب والإنجاز، فالإدارة الجزائرية تنتج قيما الزبونية والمحسوبية والوساطة التي تفرغ المنظومة البيروقراطية من مضمونها العقلاني والأخلاقي.³

وتسهم مركزية القرار الإداري في تعميق هذه الأزمة، فرغم وجود هياكل لا مركزية رسمية على مستوى البلديات والولايات، تظل الصلاحيات الفعلية في يد المستويات العليا من السلطة التنفيذية، مما يطيل دورات اتخاذ القرار ويحبط مساعي التجديد الإداري على المستوى القاعدي، وتثبت دراسات التنظيم الإداري في الجزائر أن المشرع الجزائري لم يوفق في منح الهيئات المحلية الاستقلالية المطلوبة فعليا، بحجة ضرورة خضوعها للرقابة من السلطة المركزية.⁴

جاءت تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر لتظهر أن الانتقال إلى الخدمات الرقمية لا يعني بالضرورة التخلص من المنطق البيروقراطي التقليدي، إذ بقيت كثير من المنظومات

¹ صبرين حديدان، أسماء خالد، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات، مجلة آفاق فكرية، مج 09، ع 01، جوان 2021، ص 123.

² محمد سعيد أوكيل، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر، مجلة إدارة، مج 08، ع 01، 1998، ص 9.

³ زهير بوضرسة، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 08، ع 02، جوان 2022، ص 245.

⁴ هدى بقة، التنظيم الإداري في الجزائر بين المركزية واللامركزية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 10، ع 03، سبتمبر 2025، ص 307-309.

الرقمية الجديدة مغلفة بنفس الاشتراطات والإجراءات القديمة، دون إحداث تحول جذري في طريقة التفكير الإداري.¹

ثالثا: الفساد الإداري.

يعد الفساد الإداري العائق الأشد خطورة على مسار الهندسة الإدارية، لكونه يفسد قواعد اللعبة الإصلاحية ويجوف المؤسسات من محتواها الوظيفي، وعرفت الجزائر خلال السنوات الماضية العديد من قضايا الفساد الخطيرة، وسجلت ولا تزال تسجل قيما منخفضة في مؤشر مدركات الفساد، مما جعلها تصنف على أنها دولة ذات مخاطر فساد مرتفعة.² وعلى صعيد المؤشرات الكمية، ورغم استحداث هيئتين لمكافحة الفساد والمصادقة على منظومة من القوانين فإن ظاهرة انتشار الفساد وغياب ثقافة الشفافية والنزاهة في مؤسسات القطاع العام أصبحت تدعو للقلق، وهو ما يفسره التراجع المستمر لترتيب الجزائر في التقارير الدولية.³

وقد سجلت الجزائر في تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2024 درجة بلغت 34 نقطة من 100، ما أبقاها في المرتبة 109 عالميا من أصل 182 دولة، وهو ترتيب يعكس استمرار الفجوة بين الجهود الرسمية المعلنة لمكافحة الفساد والواقع الموضوعي المعاش.⁴ وتتجلى انعكاسات الفساد على مسار الهندسة الإدارية في مظاهر عدة تحويل الموارد المخصصة لبرامج الإصلاح، وتسخير قرارات التعيين والترقية لخدمة المصالح الضيقة بدلا من الكفاءة، وإفراغ آليات التدقيق والرقابة من فاعليتها، وهناك أثر سلبي للفساد على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2003-2019.⁵

المطلب الثاني: المعوقات البشرية والتنظيمية.

لا يقل البعد البشري والتنظيمي أهمية عن البعد القانوني في تفسير إشكاليات تطبيق الهندسة الإدارية، إذ كثيرا ما تتعثر برامج الإصلاح لا بسبب غياب الإرادة السياسية أو النص القانوني، بل بسبب قصور الكفاءات البشرية وصلابة الثقافة التنظيمية. أولا: ضعف تكوين الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية الوقود الحقيقي لأي إصلاح إداري، فبدون كوادر مؤهلة قادرة على استيعاب منهجيات الهندسة الإدارية وتطبيقها، تتحول الخطط إلى أوراق دون حياة، ويمتلأ ضعف مستوى المسيرين الإداريين وفقدانهم لثقافة اجتماعية وعصرية من أهم عوالم يفسرون إخفاق كثير من برامج الإصلاح.⁶

¹ محمد بن اعراب، تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 19، ديسمبر 2014، ص 60-61.

² لطرش هالة، آليات محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتسيير، مج 22، ع 01، 2023، ص 13.

³ حمزة ضويفي، عبد القادر بوكريدي، دراسة تحليلية لمؤشرات مدركات الفساد في القطاع العام مع الإشارة إلى حالة الجزائر (2012 - 2018)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج 12، ع 02، 2020، ص 54.

⁴ "Algeria" Transparency International. تم الاطلاع في 29 أبريل 2026. <https://www.transparency.org/en/countries/algeria>

⁵ بوبالية بوراس، جميلة قدودو، أثر الفساد على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (2003-2019)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج 15، ع 01، جوان 2022، ص 1306.

⁶ حديدان، خالد، مرجع سابق الذكر، ص 117.

ويتجلى هذا الضعف في عدة مستويات: على مستوى التكوين الأكاديمي، يلاحظ غياب تخصصات راسخة في الهندسة الإدارية وإدارة التغيير ضمن برامج الجامعات والمدارس العليا، وعلى مستوى التكوين المستمر، تنسم برامج التأهيل المهني في المؤسسات العمومية بالارتجالية وعدم الاستمرارية وضعف الربط بين محتواها ومتطلبات الأداء الفعلية، وتؤكد دراسات تسيير الموارد البشرية في السياق الجزائري أن النمط القيادي التسلسلي السائد يثبط الإبداع الوظيفي ويقلل من استعداد الكوادر للمبادرة والتجديد.¹ كما يلاحظ ضعف آليات تقييم الأداء وربطه بالترقية والمكافأة، إذ تعتمد معايير الأقدمية والولاء بدلا من معايير الكفاءة والإنجاز، مما يزيل الحافز لدى الكوادر الشابة للاستثمار في تطوير مهاراتهم وتعلم أساليب الإدارة الحديثة، وتؤول هذه الديناميكية في مجملها إلى تكريس نمط الموظف الاتكالي الباحث عن الأمان الوظيفي لا عن الأداء المتميز.²

ثانيا: الثقافة التنظيمية كعائق هيكلي.

تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجزائرية عائقا لا مرئيا أمام الهندسة الإدارية، فهي تحكم توقعات الأفراد وتحدد حدود السلوك المقبول وتعين طريقة تلقي التغيير، وقد رصدت الأبحاث المتخصصة غلبة ثقافة تنظيمية تقدر الاستقرار على التجديد، والطاعة على المبادرة، والشكليات على النتائج.³

ويترجم ذلك على أرض الواقع في ظاهرتين متصلتين: أولاها استمرار منطق "الشباك الواحد" حيث يدور الموظف والمواطن في دوائر بيروقراطية لا تنتهي، وثانيتهما تجذر ما يسميه الباحثون بـ"الزبونية الإدارية" أي تحويل الموارد والقرارات من مسارها المؤسسي إلى شبكات المصالح الشخصية والعلاقات غير الرسمية.⁴

ويصطدم الانتقال إلى نماذج هندسة العمليات بمقاومة ثقافية عميقة لدى فئات عريضة من الموظفين الذين يرون في الإصلاح تهديدا لوضعهم المكتسب لا فرصة للتطور، مما يفضي إلى تكيف ظاهري مع التوجيهات الإصلاحية دون إحداث تغيير فعلي في السلوك.⁵

المطلب الثالث: المعوقات المالية والتكنولوجية.

تعد الموارد المالية والبنية التكنولوجية وجهين لعملة واحدة في سياق الهندسة الإدارية المعاصرة، إذ لا يمكن تصور إعادة تصميم جذرية للعمليات الإدارية دون استثمار مالي مدروس في التقنيات الرقمية والبنية التحتية المعلوماتية، وتعاني الجزائر في هذا الشأن من إشكاليات متداخلة تقيد تحولها الرقمي.

أولا: نقص التمويل وضعف الأولوية الميزانياتية.

على الرغم من أن الجزائر وظفت جزءا من ريعها النفطي في مشاريع التحديث الإداري، تبقى الاعتمادات المالية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة

¹ ديريوش شهنيز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 51.

² أوكيل، مرجع سابق الذكر، ص 10.

³ كريمة ميري، تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، مج 03، ع 03، سبتمبر 2021، ص 81.

⁴ بوضرسة، مرجع سابق الذكر، ص 246.

⁵ حديدان، خالد، مرجع سابق الذكر، ص 565-566.

العمومية دون المستوى المطلوب قياسا بالدول المرجعية، ويمثل عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرات التحول الرقمي للمؤسسات أحد أبرز العوائق، إلى جانب نقص القدرات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا.¹

ويزيد من حدة هذا الإشكال الطابع الريعي للاقتصاد الجزائري وارتباطه بتقلبات أسعار المحروقات، مما يجعل الاستثمار في مشاريع التحديث الإداري رهينا بالدورات الاقتصادية وليس بالتخطيط الاستراتيجي المستدام، فعند انخفاض أسعار النفط، تكون مشاريع الإصلاح الإداري من أوائل ما يقلص من الميزانيات.²

ثانيا: ضعف البنية التكنولوجية.

تواجه الجزائر تحديا بنويا حقيقيا في مجال البنية التكنولوجية، ويواجه قطاع الرقمنة تحديات كبيرة على الرغم من الجهود الملحوظة، وأن البلاد لا تزال تحتل مراتب متأخرة في التصنيفات العالمية المتعلقة بالرقمنة، فالبنية التحتية للإنترنت تتسم بانعدام الشبكات السريعة في مناطق واسعة، وتدني الجودة وارتفاع تكلفة الاشتراك.³

وعلى صعيد المؤشرات الكمية، تحتل الجزائر المرتبة 107 من أصل 134 دولة في مؤشر الجاهزية الرقمية في عام 2020، وهو ما يفسر بانعدام البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لاستقطاب التحول الرقمي، وضعف الوعي المالي لدى الأفراد وتفضيلهم المعاملات التقليدية، والدعم الحكومي المحدود في هذا المجال، وتواجه الجزائر على المستوى التقني عقبات تنظيمية تتمثل في غياب قواعد البيانات الموحدة والمتكاملة بين الوزارات والمؤسسات، واستمرار عمل كثير من المصالح الإدارية بأنظمة معلوماتية قديمة غير متوافقة مع منظومات الحوكمة الرقمية الحديثة.⁴

المطلب الرابع: مقاومة التغيير كعائق لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية.

تمثل مقاومة التغيير الوجه النفسي-الاجتماعي لمعضلة الإصلاح الإداري، إذ لا تكفي النصوص القانونية ولا الموارد المالية ولا البنية التكنولوجية لوحدها لإحداث التحول المنشود، ما لم تصاحبها معالجة حقيقية لظاهرة رفض التغيير التنظيمي من داخل المؤسسة.

أولا: طبيعة ظاهرة مقاومة التغيير في السياق الجزائري.

ومن أهم الأسباب التي تدفع الأفراد العاملين إلى مواجهة التغيير التنظيمي هي الخوف من المجهول وفقدان المكتسبات، وعدم فهم أهداف التغيير وغاياته، وانعدام الثقة في القيادة الإدارية التي تبادر بالإصلاح، وتنتشر هذه الأسباب في السياق الجزائري بشكل واسع بحكم التاريخ المديد للوعود الإصلاحية غير المنجزة.⁵

¹ محمد حاج قاسي، «التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية»، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج 05، ع 02، 2022، ص 1110.

² فاطمة الزهراء بن أحمد، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مج 15، ع 01، 2025، ص 506-507.

³ أسماء شرقي، صادق صفيح، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج 06، ع 02، 2023، ص 143.

⁴ أمال وهبة، ابتسام قارة، التحول الرقمي في الجزائر بين الأفق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 08، ع 01، أبريل 2022، ص 13.

⁵ محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، «مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة»، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج 04، ع 04، 2019، ص 17.

ويعد المورد البشري من أهم العوامل التي تأخذها القيادة الإدارية على محمل الجدية في صياغة استراتيجيات التغيير، إذ إن تجاهل الإدارة للدور المحوري المنوط بالموارد البشرية في نجاح عمليات التغيير يفضي حتما إلى مقاومة تعطل المسار الإصلاحي برمته.¹

ثانيا: أشكال مقاومة التغيير في المؤسسة الجزائرية.

تتخذ مقاومة التغيير في المؤسسات الجزائرية أشكالا متنوعة: مقاومة صريحة تتجلى في الرفض العلني وإثارة الإشكاليات التنفيذية، ومقاومة ضمنية تتمثل في التسويف وعدم الالتزام بالتعليمات الجديدة والعمل بما يبدو مطابقا للتوجيهات شكلا دون مضمون، وقد كشفت دراسات حالة مؤسسات جزائرية صناعية أن الابتكار المتواصل وإن كان جوهر الأداء المؤسسي الحديث، إلا أن المؤسسة التي لا تواكب التغيير باستمرار ستقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.²

وتبين دراسة حالة مؤسسة أدار بولاية معسكر أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تفعيل وتجسيد عملية التغيير في المؤسسة، غير أن تحقيق هذه المعادلة يكتسي درجة من التعقيد تختلف باختلاف قدرة المورد البشري على قيادة التغيير، وهو ما تفتقر إليه كثير من المؤسسات التي يسودها نمط التسيير التقليدي.³

ثالثا: دور القيادة الإدارية في تخفيف مقاومة التغيير.

ويؤثر التغيير التنظيمي تأثيرا بالغا على رضا العاملين ومستوى أدائهم، سلبا أو إيجابا تبعا لطريقة إدارة التغيير ومدى إشراك الموظفين في صياغته وتنفيذه، وتعد عوامل الإقناع والتحضير من أهم الآليات المعتمدة لنجاح عمليات التغيير والحد من مقاومتها.⁴

وفي ضوء ذلك يتضح أن مقاومة التغيير في الجزائر ليست ظاهرة فردية قابلة للمعالجة بالإجراءات الإدارية العادية، بل هي نتاج تراكم تاريخي من خيبات الأمل وانعدام الثقة وهشاشة الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن أي مسعى حقيقي لتطبيق الهندسة الإدارية ينبغي أن يدرج استراتيجية إدارة التغيير كركيزة لا يمكن تجاهلها، وإلا بقي الإصلاح في دائرة الشعارات والنوايا.⁵

تتكشف من خلال هذا المبحث صورة واضحة وموثقة لمنظومة المعوقات التي تكبل مسار الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025، فالمعوقات القانونية والإدارية تجزئ الجهود الإصلاحية وتضعف تماسكها، والبيروقراطية والفساد يثقلان المنظومة بعوامل الإخلال والريع، فيما يشكل ضعف الكفاءات البشرية والثقافة التنظيمية الجامعة قيدا هيكليا عميقا، ويضاف إلى ذلك نقص التمويل وهشاشة البنية التكنولوجية اللتين تضيقان هامش التطبيق الميداني، وتتوج هذه المنظومة ظاهرة مقاومة التغيير التي تحول

¹ مصطفى حاج الله عبد القادر جراد، المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي، مجلة المعيار، مج 26، ع 07، 2022، ص 761.

² فريد برارة، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج 04، ع 01، 2021، ص 399-400.

³ نورية لعل، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة أدار بولاية معسكر-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مج 04، ع 07، 2014، ص 261.

⁴ طه مدني طويهر، رشيد مناصرية وزينب شطبية، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مج 03، ع 01، 2017، ص 241.

⁵ حديدان، خالد، مرجع سابق الذكر، ص 124.

الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الادارية بين المقومات والمعوقات خلال الفترة 2011-2025.

الإصلاح الإداري من مسار حتمي إلى معركة إقناع دائمة، ولا يفضي الخروج من هذه المعضلة إلا عبر مقارنة شمولية تعالج هذه المعوقات معالجة متزامنة ومتكاملة.

المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر.

لا يكتمل البحث في إشكاليات الهندسة الإدارية دون الانتقال من تشخيص المعوقات إلى رسم أطر الاستجابة الاستراتيجية، فالوصف العلمي ليس غاية في حد ذاته إذا لم يفض إلى توصيات قابلة للتطبيق ومبنية على أسس أكاديمية رصينة، وتسعى الاستراتيجيات المقترحة في هذا المبحث إلى معالجة المعوقات المشخصة سابقا من أربعة محاور متكاملة: تجديد المنظومة القانونية والإدارية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية وفق منطق الجودة، ونشر ثقافة الابتكار والتميز المؤسسي.

المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية والإدارية.

تشكل المنظومة القانونية والإدارية العمود الفقري لأي مسعى إصلاحي ناجح، إذ لا يمكن تجسيد مبادئ الهندسة الإدارية دون إطار تشريعي واضح، ومؤسساتي متماسك يحكم الصلة بين الخطاب السياسي والممارسة الميدانية، وتنقسم الاستراتيجية في هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد متكاملة.

أولا: إعادة هندسة الإطار التشريعي.

يستلزم تطوير المنظومة القانونية في سياق الهندسة الإدارية الخروج من منطق الإصلاح الترقيعي نحو إصلاح بنيوي شامل، وتحتاج الجزائر إلى مراجعة منهجية للتشريعات الإدارية النافذة بهدف تجاوز التضارب بين النصوص، وسد الفراغات التشريعية، واستبدال النصوص ذات الصياغة المبهمة بنصوص تحدد آليات التنفيذ وتلزم بمعايير الأداء، فالإصلاح الفعال يستوجب مراجعة كاملة للمنظومة من منظور تحديث الخدمة العمومية وتجويدها.¹

وتبرز في هذا السياق أهمية الاستثمار في ما أرساه دستور 2020 من آليات قضائية إدارية جديدة، لا سيما إنشاء المحاكم الإدارية للاستئناف التي تجسد مبدأ التقاضي على درجتين وتعزز الرقابة على القرار الإداري، فهذه الجهات القضائية تمثل ضمانة حقيقية لمساءلة الإدارة وتقيد سلطاتها التقديرية بما يتوافق ومتطلبات الحوكمة الرشيدة.²

ثانيا: إصلاح الوظيفة العمومية وفق منطق الكفاءة.

يعد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بموجب المرسوم 06-03 أداة تشريعية محورية يمكن توظيفها كرافعة للإصلاح الإداري، بشرط إعادة تأويله وتطبيقه بروح تقدم الكفاءة على الأقدمية، وتكرس مبدأ التشاور والحياد، وتشجع الإبداع والابتكار الإداري، ويتضمن هذا القانون استراتيجية للموارد البشرية التي تهدف إلى تحريك وتفعيل الإدارة وجعلها تتكيف مع متطلبات التحولات الاجتماعية والاقتصادية.³

ثالثا: تعزيز منظومة مكافحة الفساد.

يرتبط نجاح الهندسة الإدارية ارتباطا عضويا بفعالية منظومة مكافحة الفساد، إذ لا قيمة لإعادة تصميم العمليات الإدارية في بيئة تسود فيها الرشوة والمحسوبية، وتوصي الأبحاث المتخصصة في هذا الشأن بضرورة سن قوانين واضحة وصريحة ومستقلة للوقاية

¹ أوكيل، مرجع سابق الذكر، ص 11.

² عبد الرزاق مرابط، إصلاح النظام القضائي الإداري الجزائري على ضوء دستور 2020 " التحديات و الآفاق، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مج 06، ع 01، 2022، ص 401.

³ الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، ع 46، الصادرة في 16 يوليو 2006.

من الفساد ومكافحته، وتفعيل دور الهيئات الرقابية، وإرساء منظومة الشفافية والمساءلة كحافز هيكلية دائمة لا كأدوات ظرفية.¹
المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية.

تمثل الحوكمة الرقمية المدخل الاستراتيجي الأمثل للارتقاء بالأداء الإداري في الجزائر، ويسهم تطبيقها في الإدارة العمومية في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، وضمان الالتزام بالتشريعات الوطنية، وتقليص هوامش الفساد الإداري، وتمثل الحوكمة الرقمية المعيار الحقيقي لتطور البلد اتصاليا وإلكترونيا ومعلوماتيا، الذي سيؤدي إلى ربط مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالي متميز يقضي على الروتين والفساد الإداري.
أولا: بناء بنية تحتية رقمية متكاملة.

تستلزم الحوكمة الرقمية الفعالة توافر شبكة اتصالات سريعة وشاملة تغطي المناطق الحضرية والريفية على حدٍ سواء، وقواعد بيانات موحدة ومتكاملة بين الوزارات والمؤسسات، وأنظمة معلوماتية متوافقة تسمح بتبادل المعطيات في الزمن الفعلي، ويعد الاستثمار في هذه البنية التحتية شرطا مسبقا لكل إصلاح رقمي جاد، ومن أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية: البنية التحتية الرقمية الكافية، وتوفير الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم للمعاملات الإلكترونية.²
ثانيا: تكوين القيادة الرقمية.

تبين الأبحاث أن أهمية القيادة الرقمية تبرز في سياق التحول الرقمي في ظل غياب هذا المفهوم في أروقة الإدارة الجزائرية، وأن ثمة إمكانية حقيقية لتبني نماذج رائدة في مجال صناعة قادة رقميين يرفعون تحدي الوصول إلى حوكمة إلكترونية، وعليه فإن تحويل مدراء القطاع العمومي إلى قادة رقميين يمثل أولوية استراتيجية تتمحور حول ثلاثة عناصر: تعزيز مهارات اتخاذ القرار المبني على البيانات، وإتقان منصات الخدمات الرقمية، وتطوير القدرة على إدارة الفرق عن بعد.³
ثالثا: رقمنة القطاعات ذات الأولوية.

انتهجت الجزائر استراتيجية تدريجية في رقمنة قطاعاتها، بدءا بالقطاعات الأكثر تماسا مع المواطن كالدخالية والعدل والتعليم العالي والصحة، وقد أثبتت تجربة عصرنة قطاع العدالة أن اعتماد التكنولوجيات الحديثة في المجال الإداري وتأطير الكفاءات البشرية على الخدمات الرقمية أسفر عن تحول نوعي في الخدمات المقدمة، شمل المحاكمة عن بعد والإمضاء الإلكتروني والسوار الإلكتروني واستخراج الوثائق رقميا.⁴
كما كشفت تجربة منصة "بروغرس" في التعليم العالي أن المنصات الرقمية ساهمت في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي وتسهيل تسجيل الطلبة وتقديم خدمات أسرع وأكثر

¹ هشام عبد الكريم، مسعود شوية، المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر: نحو تبني إستراتيجية جديدة، مجلة الاجتهاد القضائي، مج 12، ع 04، 2020، ص 71-72.

² نورة قنيفة، وسمية بختي، متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 03، ع 03، 2021، ص 50-51.

³ جمال زمورة، ليلي بن عيسى، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج 11، ع 02، 2022، ص 317-318.

⁴ بوضياف مليكة، خالد عبد الرحمان، التحول إلى الإدارة الإلكترونية في ظل استراتيجية عصرنة قطاع العدالة في الجزائر. مجلة الباحث، مج 04، ع 07، 2022، ص 141.

كفاءة، وتشمل تطوير استراتيجيات وطنية واضحة للتحويل الرقمي تعزيز البنية التحتية وتحسين الكفاءات البشرية وتشجيع الابتكار عبر إطلاق المزيد من الحاضنات الرقمية.¹ وتندرج هذه المساعي في إطار استراتيجية وطنية شاملة تستهدف قطاعات ذات أولوية، وتسعى إلى ضمان الجودة والسرعة في تقديم الخدمات وترشيد الإنفاق والتخلي عن الإدارة التقليدية اليدوية التي تميزت بضعف مستوى الخدمات والفساد الإداري والبيروقراطية.²

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة.

يمثل الاستثمار في الموارد البشرية المدخل الأجدى لتحويل الهندسة الإدارية من مفهوم نظري إلى واقع ملموس، فبدون كوادر بشرية مؤهلة قادرة على استيعاب منهجيات الجودة وتطبيقها، تظل الخطط الإصلاحية مجرد وثائق جامدة، ويرتكز هذا المطلب على ثلاثة أبعاد متكاملة لتطوير الموارد البشرية وفق منطق الجودة. أولاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ربط سياسات التوظيف والتكوين والتقييم والترقية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في مجال الجودة والأداء، وقد توصلت دراسة ميدانية أجريت على شركة كهرباء الجزائر بعين تموشنت إلى تأكيد أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات المؤسسية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتسيير المعرفة وكذا تسيير الجودة الشاملة.³

ويمتلك المورد البشري في الجزائر إمكانيات كبيرة تتجسد في وجود إطارات كفوة ذات تكوين عالٍ، غير أن غياب آليات استغلال هذا المورد وتثمينه يبقى على الفجوة بين الكفاءات الكامنة والأداء الفعلي، ومن ثم فإن تطوير منظومة تقييم الأداء وربطها بنتائج قابلة للقياس يعد ركيزة استراتيجية لا يمكن التنازل عنها.⁴

ثانياً: التكوين المستمر ومنهجيات الجودة.

يعد التكوين المستمر الأداة الأكثر فعالية لتحديث كفاءات الموارد البشرية ومواكبة متطلبات الهندسة الإدارية، ويستلزم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولاً ترسيخ ثقافة الجودة عبر برامج تكوين مصممة خصيصاً لتنمية الوعي بمنهجية العمل الموجه نحو النتائج، وإتقان أدوات قياس الجودة، وتعلم أساليب التحسين المستمر، وفي السياق الجزائري توضع استراتيجيات تكوين تشمل الإطارات الإدارية العليا والمتوسطة في آن واحد، وربط محتوى التكوين بالتحولات التكنولوجية المتسارعة وبمتطلبات التحويل الرقمي، بما يمكن إدارة

¹ شاكي هشام، "المنصات الرقمية كوجه من أوجه التحويل نحو الإدارة الإلكترونية: قطاع التعليم العالي نموذجاً"، مجلة البصائر للبحوث، مج 04، ع 01، 2025، ص 58.

² أيوب الشيكور، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 08، ع 01، 2019، ص 294-295.

³ سفيان كوديد، عمار درويش، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، مج 13، ع 01، 2022، ص 508.

⁴ شرع الزبيغ، تجارب في تنمية الموارد البشرية بين الدول المتقدمة والدول النامية (الجزائر انموذجاً)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 08، ع 04، 2023، ص 308-309.

الموارد البشرية من التكيف مع هذه التغيرات وابتكار طرق تعامل جديدة تحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات مواردها البشرية.¹

ثالثا: الجودة الشاملة في التعليم العالي كمغذٍ للإدارة العمومية.

لا تكتمل استراتيجية تطوير الموارد البشرية دون الاهتمام بالرافد التكويني الجامعي، إذ تعد الجامعة المصدر الرئيسي لتزويد الإدارة العمومية بالكوادر المؤهلة، ويسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في تخريج موارد بشرية متميزة تستوعب منهجيات الجودة وتطبقها في مختلف القطاعات، مما يجعل من الاستثمار في تطوير منظومة التعليم العالي رهانا استراتيجيا بعيد المدى لتحديث الإدارة.²

المطلب الرابع: استراتيجية نشر الثقافة الحديثة.

يعد تحول الثقافة التنظيمية الشرط الأعمق لنجاح الهندسة الإدارية، فإذا كانت النصوص القانونية تنظم السلوك الرسمي وتحدد الاختصاصات، فإن الثقافة المؤسسية هي التي تحرك الدوافع الخفية وتحدد ما إذا كان الموظف سيمتثل للتغيير أو يقاومه، ومن ثم فإن نشر ثقافة الجودة والابتكار لا يمثل مجرد مكمل للاستراتيجيات السابقة، بل يشكل بيئتها الحاضنة.

أولا: التمكين الإداري كأساس لثقافة الابتكار.

يعد التمكين الإداري المدخل الأنجع لاستنهاض طاقات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، إذ يقوم على مشاركة القائد القوي سلطته مع مرؤوسيه، ونشر روح الفريق، وإعطاء الموظف هامشا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتبين الأبحاث أن التمكين الإداري يمثل خطوة نحو ديمقراطية الإدارة، وأن الاتجاهات الإدارية المعاصرة تعتبره ركيزة لا غنى عنها لتجديد العمل المؤسسي.³

ثانيا: الخروج من ثقافة الروتين نحو ثقافة النتائج.

يستلزم نشر ثقافة الجودة والابتكار التحرر التدريجي من القيم البيروقراطية التي تقدم الشكل على المضمون والإجراء على النتيجة، وأفرزت المجتمعات التقليدية جملة من الممارسات اللاعقلانية كقيم الوساطة والمحسوبية والولاء العائلي، التي أحلت محل قيمة الكفاءة والأداء المتميز، والخروج من هذه الدوامة يستوجب بناء منظومة قيمية مؤسسية جديدة تكافئ الإنجاز وتعاقب على الإهمال.⁴

ويمثل إدراج الجودة والتميز كأهداف واضحة وقابلة للقياس في خطط تسيير المؤسسات العمومية الخطوة العملية الأولى في هذا الاتجاه، فعندما تصبح الجودة معيارا للتقييم والترقية لا الأقدمية، تبدأ الثقافة التنظيمية في التحول من الداخل.⁵

ثالثا: المجتمع المدني والإعلام شريكان في نشر ثقافة التميز.

¹ محمد عرقوب، التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، مج 03، ع 09، 2018، ص 146.

² علي عاصم شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، مج 07، ع 07، 2009، ص 196.

³ ميري، مرجع سابق الذكر، ص 82.

⁴ بوضرسة، مرجع سابق الذكر، ص 249.

⁵ خيضر خنفري، مريم بورنيسة، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات: تجربة الجزائر في بعض القطاعات نموذجا"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017، ص 238.

لا تؤدي استراتيجية نشر ثقافة الجودة ثمارها كاملة إذا اقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسات دون أن تمتد إلى البيئة المحيطة، ومن ثم يصبح المجتمع المدني والإعلام شريكين ضروريين في بناء الرأي العام الداعم للإصلاح الإداري ونشر ثقافة المواطنة المطالبة بالجودة في الخدمة العمومية، فالمواطن الواعي بحقوقه الإدارية يمثل ضغطا اجتماعيا إيجابيا يدفع الإدارة نحو التميز.¹

رابعا: استراتيجية التغيير التنظيمي التشاركي.

لا يحدث التغيير الثقافي بالمرسوم ولا بالتعليمات الإدارية، بل يصنع من خلال الإشراف الفعلي لأصحاب المصلحة في صياغة رؤية التحول، وتوصي الأبحاث المتخصصة في إدارة التغيير بأن تدرج الجزائر منهجية التغيير التشاركي ضمن خططها الإدارية، بما يعني الاستعانة بالموظفين أنفسهم في تصميم إجراءات العمل الجديدة وتقييم فعاليتها، وجعل الابتكار جزءا من المسار الوظيفي لا استثناء فرديا.²

ويمكن القول إن التحول نحو ثقافة الجودة والابتكار في الجزائر يستلزم مقاربة متعددة الأبعاد تنطلق من الإرادة السياسية وتمر عبر التكوين والتحفيز وتفضي إلى قيم مؤسسية راسخة تجعل من التميز في الخدمة العمومية هدفا منشودا لا عبئا مفروضا، وفي غياب هذا التحول الثقافي العميق، تظل إصلاحات الهندسة الإدارية مجرد قشرة شكلية تحجب واقعا تقليديا لم يتغير.³

تتضح من خلال هذا المبحث معالم استراتيجية متكاملة لتعزيز نجاح الهندسة الإدارية في الجزائر تقوم على أربعة ركائز لا يغني أحدها عن الآخر: فتجديد المنظومة القانونية يوفر السند التشريعي اللازم، وتعزيز الحوكمة الرقمية يحدث القفزة النوعية في أداء الخدمات العمومية، وتطوير الموارد البشرية وفق منطق الجودة يوضع الإنسان في قلب المنظومة الإصلاحية، في حين تهئ ثقافة الجودة والابتكار التربة الخصبة التي تنبت فيها كل هذه المساعي، والجامع بين هذه الركائز هو التصور الشمولي الذي يرفض منطق الجزئية، ويدرك أن إصلاح الإدارة الجزائرية مشروع متكامل أبعاده مترابطة لا تنفصل.

¹ حديدان، خالد، مرجع سابق الذكر، ص 127.

² حاج قاسي، مرجع سابق الذكر، ص 1111.

³ سيد أحمد مسيردي، خديجة سعيدي، "مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 02، ع 02، 2013، ص 275-276.

خلاصة الفصل الثاني:

خلص الفصل الثاني إلى أن الجزائر حققت خلال الفترة 2011-2025 تقدما ملحوظا في مجال تهيئة المقومات الأساسية لتطبيق الهندسة الإدارية، خاصة على المستوى التشريعي من خلال قوانين البلدية والولاية والتعديلات الدستورية، وكذا على مستوى البعد الإنساني والتحول الرقمي، مع ظهور بؤار ديمقراطية تشاركية عبر برامج كابدال ومجالس محلية، غير أن هذه المقومات واجهت معوقات بنيوية عميقة، أبرزها ضعف التشريعات وتشتتها، واستمرار البيروقراطية المعقدة، وارتفاع مستويات الفساد الإداري (حيث حصلت الجزائر على 34 نقطة في مؤشر الشفافية الدولية 2024)، وضعف تكوين الموارد البشرية، وغلبة ثقافة تنظيمية تقاوم التغيير، ونقص التمويل، وضعف البنية التكنولوجية الرقمية، كما كشفت التجربة الجزائرية أن مقاومة التغيير تمثل عائقا نفسيا واجتماعيا لا يقل خطورة عن المعوقات الهيكلية، إذ تنتشر بين الموظفين مخاوف من المجهول وفقدان المكتسبات وانعدام الثقة في القيادة الإدارية.

وبناء على ذلك اقترح الفصل استراتيجيات متكاملة لتعزيز نجاح الهندسة الإدارية في الجزائر تقوم على أربع ركائز وهي تطوير المنظومة القانونية والإدارية (بما في ذلك إصلاح الوظيفة العمومية ومكافحة الفساد)، وتعزيز الحوكمة الرقمية (عبر بناء بنية تحتية رقمية وتكوين قيادة رقمية)، وتطوير الموارد البشرية وفق متطلبات الجودة (بالإدارة الاستراتيجية والتكوين المستمر)، ونشر ثقافة الجودة والابتكار (عبر التمكين الإداري، والخروج من ثقافة الروتين، وإشراك المجتمع المدني والإعلام، واعتماد منهجية التغيير التشاركي)، وتؤكد خلاصة الفصل أن نجاح الهندسة الإدارية في الجزائر يتطلب مقاربة شمولية تدرك أن الإصلاح الإداري ليس مجرد تعديل إجراءات، بل هو تحول في النصوص، والسلوكيات، والتقنيات، والثقافة التنظيمية في آن واحد.

خاتمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي شهدها العالم خلال العقود الأخيرة، برزت الهندسة الإدارية (إعادة هندسة العمليات الإدارية) كأحد أهم المداخل الإصلاحية التي تتجاوز منطق التحسين التدريجي إلى التغيير الجذري الشامل، من خلال إعادة التفكير الأساسي في العمليات التنظيمية وإعادة تصميمها من نقطة الصفر، بهدف تحقيق قفزات نوعية في مؤشرات الأداء الرئيسية كالتكلفة والجودة والسرعة والمرونة، وقد تعزز هذا التوجه مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتحول نحو الاقتصاد الرقمي، وتزايد تطلعات المواطنين والمستفيدين نحو خدمات أكثر جودة وشفافية وفعالية، وإذا كانت الأدبيات العالمية قد وضعت إطارا نظريا متكاملًا للهندسة الإدارية، فإن السؤال المحوري الذي طرحته هذه الدراسة يتعلق بمدى توفر مقومات تطبيق هذا المدخل في السياق الجزائري، وطبيعة المعوقات التي تعترضه، واستراتيجيات تعزيز نجاحه مستقبلا.

وانطلاقا من ذلك سعت هذه الدراسة إلى معالجة واقع الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الإدارية خلال الفترة 2011-2025، من خلال الوقوف على الإطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية، ثم تحليل مختلف المقومات والمعوقات المرتبطة بتطبيقها في الجزائر، وصولا إلى اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز نجاحها، وقد سمح ذلك بالوقوف على طبيعة الأدوار التي يمكن أن تضطلع بها الهندسة الإدارية في تحديث الإدارة العمومية، وكذا مختلف التحديات التي تواجهها في ظل متطلبات التسيير الحديث والتحول الرقمي.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من معطيات نظرية وتحليلية، يمكن إجمال أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

— أظهرت الدراسة أن الهندسة الإدارية تمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري المعاصر، تقوم على إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم الشامل للعمليات، وتختلف بذلك عن مداخل التحسين التدريجي كإدارة الجودة الشاملة، كما أنها تمثل شكلا متقدما من أشكال إدارة التغيير.

— كشفت الدراسة عن أن الفكر الإداري الكلاسيكي (الإدارة العلمية، نظرية التنظيم الإداري) والسلوكي (مدرسة العلاقات الإنسانية، نظريات الدافعية) والحديث (نظرية النظم، علم الإدارة، المدرسة الظرفية، مداخل الجودة) قد شكل معا الأرضية النظرية التي انبثقت عنها الهندسة الإدارية.

— بينت الدراسة أن الاتجاهات المعاصرة في الهندسة الإدارية (الرقمنة، الحوكمة، الابتكار الإداري) أعادت صياغة مفهوم الهندسة الإدارية، فلم تعد تقتصر على إعادة تصميم العمليات بهدف تقليص التكاليف أو تسريع الأداء، بل أصبحت إطارا استراتيجيا شاملا يقوم على التكامل بين البنية التقنية والإطار المعياري والديناميكية الابتكارية.

— توصلت الدراسة إلى أن الجزائر حققت خلال الفترة 2011-2025 تقدما ملحوظا في تهيئة بعض المقومات الأساسية لتطبيق الهندسة الإدارية، لاسيما على المستوى التشريعي (قوانين البلدية والولاية، التعديلات الدستورية)، وعلى مستوى التوجه نحو الرقمنة (استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013، اللجنة الوطنية العليا للرقمنة 2023)، وعلى مستوى ترسيخ الديمقراطية التشاركية (برنامج كابدال).

— أظهرت الدراسة أن هذه المقومات اصطدمت بمعيقات بنيوية عميقة، أبرزها: ضعف التشريعات وتشنيتها واستمرار الفجوة بين النصوص وآليات التنفيذ، واستثناء البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، وارتفاع مستويات الفساد الإداري (حيث حصلت

الجزائر على 34 نقطة في مؤشر الشفافية الدولية (2024)، وضعف تكوين الموارد البشرية وغلبة ثقافة تنظيمية تقاوم التغيير، ونقص التمويل وضعف البنية التكنولوجية الرقمية.

- أكدت الدراسة أن مقاومة التغيير تشكل عائقا نفسيا واجتماعيا لا يقل خطورة عن المعوقات الهيكلية، حيث تنتشر بين الموظفين مخاوف من المجهول وفقدان المكتسبات وانعدام الثقة في القيادة الإدارية، وهي ظاهرة تتطلب معالجة خاصة ضمن استراتيجيات إدارة التغيير.
- خلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمة العمومية وتطبيق الهندسة الإدارية لا يرتبط فقط بإدخال الوسائل الرقمية أو إصدار النصوص القانونية، وإنما يتطلب إصلاحا شاملا يشمل الجانب المالي والبشري والتنظيمي والتقني والثقافي في آن واحد، وفق مقاربة شمولية متكاملة الأبعاد.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقترح هذه الدراسة جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر:
- تطوير المنظومة القانونية والإدارية: إعادة هندسة الإطار التشريعي بشكل شامل لتجاوز التضارب بين النصوص وسد الفراغات التشريعية، وإصلاح الوظيفة العمومية وفق منطق الكفاءة لا الأقدمية، وتعزيز منظومة مكافحة الفساد من خلال سن قوانين واضحة ومستقلة للوقاية من الفساد ومكافحته، وتفعيل دور الهيئات الرقابية.
 - تعزيز الحوكمة الرقمية: بناء بنية تحتية رقمية متكاملة تشمل شبكة اتصالات سريعة وشاملة وقواعد بيانات موحدة ومتكاملة بين مختلف المؤسسات، وتكوين القيادة الرقمية من خلال تعزيز مهارات اتخاذ القرار المبنية على البيانات، ورقمنة القطاعات ذات الأولوية (الداخلية، العدل، التعليم العالي، الصحة) بشكل متوازن وليس جزئيا.
 - تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة: اعتماد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية القائمة على ربط سياسات التوظيف والتكوين والتقييم والترقية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتكثيف برامج التكوين المستمر في مجالات الإدارة الإلكترونية ومنهجيات الجودة وتقييم الأداء، وإدراج الجودة الشاملة في التعليم العالي كمغذٍ للإدارة العمومية بكفاءات مؤهلة.
 - نشر الثقافة الحديثة (ثقافة الجودة والابتكار): ترسيخ مبدأ التمكين الإداري الذي يمنح الموظف هامشا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، والخروج من ثقافة الروتين والشكليات إلى ثقافة النتائج والإنجاز، وإشراك المجتمع المدني والإعلام كشريكين في نشر ثقافة المطالبة بالجودة والتميز في الخدمة العمومية، واعتماد استراتيجية التغيير التنظيمي التشاركي التي تشرك الموظفين في صياغة وتنفيذ برامج التغيير.

وتؤكد خلاصة هذه الدراسة أن نجاح الهندسة الإدارية في الجزائر لا يمكن أن يتحقق من خلال إصلاحات جزئية أو ترقيعية، ولا من خلال حلول جاهزة مستوردة دون تكيف مع خصوصية السياق الوطني، إن التحول المنشود هو مشروع متكامل طويل المدى يتطلب معالجة متزامنة ومتوازنة للإطار القانوني، والموارد البشرية، والبنية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، مع توافر إرادة سياسية قوية، وقيادة إدارية مؤمنة بفلسفة التغيير الجذري، واستعداد مجتمعي لاستيعاب متطلبات التحول نحو إدارة حديثة قائمة على الكفاءة والشفافية

خاتمة

والابتكار، وفي غياب هذا التكامل، تظل إصلاحات الهندسة الإدارية مجرد قشرة شكلية تحجب واقعا تقليديا لم يتغير.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الأوامر والقوانين والمراسيم.

- قانون رقم 10-11 مؤرخ في 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، الصادرة في 3 يوليو 2011.
- قانون رقم 07-12 مؤرخ في 21 فبراير 2012 يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، الصادرة في 29 فبراير 2012.
- القانون رقم 01-16 المؤرخ في 6 مارس 2016، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14، الصادرة في 7 مارس 2016.
- المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء 1 نوفمبر 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، لسنة 2020، الصادرة في 30 ديسمبر 2020.
- المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 6 سبتمبر 2023 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية العليا للرقمنة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 59، الصادرة في 10 سبتمبر 2023.
- أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، ع 46، الصادرة في 16 يوليو 2006.

ثانياً: الكتب.

- بطاح أحمد، حسن الطعاني، الإدارة التربوية رؤية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري، ط4، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- جعلاب كمال، الإدارة المحلية وتطبيقاتها (الجزائر، بريطانيا، فرنسا)، دار هومه، الجزائر، 2017.
- الجوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان.
- حاروش نور الدين، حروش رفيقة، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- حافظ محمد عبده، الهندرة الإدارية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- حامد فداء محمود، الإدارة الإلكترونية (الأسس النظرية والتطبيقية)، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015.
- الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007.
- حسين علي، مبادئ العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- الخضر علي إبراهيم، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997.

قائمة المصادر والمراجع

- درة عبد الباري، جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- رضوان محمود عبد الفتاح، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1992.
- السكارنة بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- الشريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- الشمعان خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، 1999.
- الصرايرة إسماعيل محمد، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط 1، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- الظاهر نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عام الكتب الحديث، الولايات المتحدة الأمريكية، 2009.
- عبد السلام محمد، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- عبد العزيز احمد داود، الإدارة التعليمية المساعدة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- فلية فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- اللوزي موسى، التنظيم واجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- مسلم عبد الله حسن، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، جامعة الكوفة، 2004.
- يو تي تشن، إدارة الحوكمة الرقمية، القضايا والتحديات والحلول، ترجمة: جعفر بن أحمد عبد الكريم العلوان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2020.
- **ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية.**
- أبو عمشة احمد، "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- أوكيل محمد سعيد، نحو إصلاح إداري مستقبلي فعال في الجزائر، مجلة إدارة، مج08، ع 01، 1998.
- بو زازي خليفة، "الحكومة الإلكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013"، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، مج05، ع 01، 2021.
- بوجعدار خالد، دريوششيهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة -"، مجلة العلوم الإنسانية، ع32، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2013.
- بوعلام رشيد، "دور الحوكمة المحلية في ترقية أداء الجماعات المحلية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019.
- ديريوششيهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- رمو وحيد محمود، "إعادة هندسة عملية إعداد الموازنة الجارية باستخدام تقنيات المعلومات"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، الأردن، 2015.
- سحنون محمد، "دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية-دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
- الشوبكي مازن جهاد إسماعيل، "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- ضويفي حمزة وبوكرديد عبد القادر، دراسة تحليلية لمؤشرات مدركات الفساد في القطاع العام مع الإشارة إلى حالة الجزائر (2018-2012)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج 12، ع 02، 2020.
- لخضاري بولنوار، "أثر البنية التحتية التكنولوجية المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في عينة من بلدان شمال إفريقيا (دراسة تحليلية قياسية للفترة 2007-2020)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2022-2023.
- محجوبة هشام، "التسيير التنبؤي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021.

رابعاً: المجالات العلمية.

- بالي حمزة، مانع سبرينة، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (يومي 6/7 ديسمبر 2017) قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط.
- برارة فريد، دراسة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها داخل المؤسسة مع دراسة حالة مؤسسة صناعية جزائرية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، مج 04، ع 01، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

- بقة هدى، التنظيم الإداري في الجزائر بين المركزية واللامركزية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 10، ع 03، سبتمبر 2025.
- بن أحمد فاطمة الزهراء، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، مج 15، ع 01، 2025.
- بن اعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، ع 19، ديسمبر 2014.
- بن عدة أمحمد، لكل محمد، ولد عابد عمر، "الحكومة الإلكترونية في الجزائر (التطبيقات الرقمية والمؤشرات العالمية)"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، مج 07، ع 01، 2022.
- بودالية بوراس، قدودو جميلة، أثر الفساد على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (2003-2019)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج 15، ع 01، جوان 2022.
- بوضرسة زهير، البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 08، ع 02، جوان 2022.
- حاج قاسي محمد، «التحول الرقمي في الجزائر في ظل تحديات رقمنة الاقتصاد والإدارات العمومية»، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج 05، ع 02، 2022.
- حديدان صبرين، خالد أسماء، "الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات"، مجلة آفاق فكرية، مج 09، ع 01، جوان 2021.
- حديدان صبرين، خالد أسماء، "مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية"، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج 07، ع 01، 2022.
- الحسناوي سالم صلال راهي، الآفاق المستقبلية لهندسة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 8، ع 3، العراق، 2006.
- خنفري خيضر، بورنيسة مريم، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات: تجربة الجزائر في بعض القطاعات نموذجاً"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2017.
- الدجني إياد علي، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1، 2013.
- زمورة جمال، بن عيسى ليلي، دور القيادة الرقمية في نجاح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج 11، ع 02، 2022.
- الزيغم شرع، تجارب في تنمية الموارد البشرية بين الدول المتقدمة والدول النامية (الجزائر انموذجا)، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مج 08، ع 04، 2023.
- شاكي هشام، "المنصات الرقمية كوجه من أوجه التحول نحو الإدارة الإلكترونية: قطاع التعليم العالي نموذجاً"، مجلة البصائر للبحوث، مج 04، ع 01، 2025.
- شحادة علي عاصم، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، مج 07، ع 07، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- شرقي أسماء، صفوح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مج 06، ع 02، 2023.
- الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 08، ع 01، 2019.
- طويهر طه مدني، مناصرة رشيد، شطبية زينب، التغيير التنظيمي وأثره على رضا العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، مج 03، ع 01، 2017.
- عبد الكريم وهشام، شوية مسعود، المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر: نحو تبني إستراتيجية جديدة، مجلة الاجتهاد القضائي، مج 12، ع 04، 2020.
- عبد المحيط منصور ماجدة، الهادي خالد محمد، "الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة للحد من الفساد الإداري"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج 9، ع 1، مصر، 2023.
- عرقوب محمد، التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية: أي تكلفة، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، مج 03، ع 09، 2018.
- العواجي وائل، عمران علي، "دور الحوكمة الإلكترونية في تفعيل إدارة المعرفة لرفع كفاءة الأداء الحكومي في مصر، التحديات ومحاور الإصلاح"، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 1، مصر، 2022.
- قنيفة نورة، بختي سمية، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مج 03، ع 03، 2021.
- كوديد سفيان، درويش عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرباء الجزائر لعين تموشنت، مجلة دفاتر اقتصادية، مج 13، ع 01، 2022.
- لطرش هالة، آليات محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتسيير، مج 22، ع 01، 2023.
- لعل نورية، دور الموارد البشرية في إدارة التغيير-دراسة حالة مؤسسة ألدان بولاية معسكر -، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مج 04، ع 07، 2014.
- مرابط عبد الرزاق، إصلاح النظام القضائي الإداري الجزائري على ضوء دستور 2020 "التحديات والآفاق"، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مج 06، ع 01، 2022.
- مسيردي سيد أحمد، سعدي خديجة، "مشروع الجزائر الإلكترونية: واقع وتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 02، ع 02، 2013.
- مقدم سعاد، متطلبات تفعيل الحوكمة الإلكترونية في التنظيمات الإدارية الحديثة "المفاهيم وآلية التطبيق"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021.
- مليكة بوضياف، عبد الرحمان خالدي، التحول إلى الإدارة الإلكترونية في ظل استراتيجية عصرنة قطاع العدالة في الجزائر، مجلة الباحث، مج 04، ع 07، 2022.
- ميري كريمة، تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، مج 03، ع 03، سبتمبر 2021.

قائمة المصادر والمراجع

- وهبة أمال، قارة ابتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الآفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 08، ع 01، أفريل 2022.
- خامسا: الملتقيات والمداخلات العلمية.
- ببيصار عبد الحكيم، بوتيارا عنتر، "التحول الرقمي والحوكمة الرقمية ومقاربات تحقيق التنمية المستدامة"، ملتقى دولي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم 07 ماي 2024.
- جلام كريمة، فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية مع الإشارة الى حالة الجزائر، الملتقى الدولي العلمي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربية، الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2014.
- المواقع الإلكترونية:
- "Algeria. "Transparency International. تم الاطلاع في 29 أبريل 2026. <https://www.transparency.org/en/countries/algeria>
- سادسا: المراجع الأجنبية.
- Foudriat Michel, sociologie des organisations, édition Pearson éducation, 2eme éd, paris 2002.
- Hammer Michael, James Champy. Reengineering the corporation, A manifesto for business revolution. U.S.A, Harper Collins. 2002.

الفهرس

شكر وعرهان

إهداء

أ.....	مقدمة
6.....	الفصل الأول: الأطار المفاهيمي والنظري للهندسة الإدارية.
8.....	المبحث الأول: الأطار المفاهيمي للهندسة الإدارية.
8.....	المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية وتطورها التاريخي.
10.....	المطلب الثاني: أهمية الهندسة الإدارية وأهدافها.
12.....	المطلب الثالث: مكونات الهندسة الإدارية ومجالاتها.
14.....	المطلب الرابع: العلاقة بين الهندسة الإدارية وبعض المفاهيم الأخرى.
16.....	المبحث الثاني: الأطار النظري للهندسة الإدارية.
16.....	المطلب الأول: الهندسة الإدارية في الفكر الإداري الكلاسيكي.
17.....	المطلب الثاني: الهندسة الإدارية في الفكر الإداري السلوكي.
19.....	المطلب الثالث: الهندسة الإدارية في الفكر الإداري الحديث (النظم – الجودة..).
21.....	المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في الهندسة الإدارية (الرقمنة – الحوكمة – الابتكار الإداري).
24.....	الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال تطبيق الهندسة الإدارية بين المقومات والمعوقات خلال الفترة 2011-2025.
26.....	المبحث الأول: مقومات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025.
26.....	المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسسي.
27.....	المطلب الثاني: البعد الإنساني والتنظيمي (القيادة الإدارية – الثقافة التنظيمية – تنمية الموارد البشرية).
28.....	المطلب الثالث: التحول الرقمي والحوكمة الإدارية.
29.....	المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية.
30.....	المبحث الثاني: معوقات تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة (2011-2025).
30.....	المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية (ضعف التشريعات – البيروقراطية – الفساد الإداري).
32.....	المطلب الثاني: المعوقات البشرية والتنظيمية (ضعف تكوين الموارد البشرية – الثقافة التنظيمية).
33.....	المطلب الثالث: المعوقات المالية والتكنولوجية (نقص التمويل وضعف البنية التكنولوجية).
34.....	المطلب الرابع: مقاومة التغيير كعائق لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية.
37.....	المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز نجاح تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر.
37.....	المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية والإدارية.
38.....	المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية.
39.....	المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة.
40.....	المطلب الرابع: استراتيجية نشر الثقافة الحديثة (ثقافة الجودة والابتكار).
43.....	خاتمة
47.....	قائمة المصادر والمراجع

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق الهندسة الإدارية في الجزائر خلال الفترة 2011-2025، من خلال تحليل مقومات التطبيق ومعيقاته، واقتراح استراتيجيات لتعزيز فعاليته. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي. أظهرت النتائج أن الجزائر حققت تقدماً في تهيئة بعض المقومات التشريعية والرقمية، لكنها اصطدمت بمعيقات بنيوية كضعف التشريعات، والبيروقراطية، والفساد الإداري، وضعف التكوين، ومقاومة التغيير. خلصت الدراسة إلى أن تحسين تطبيق الهندسة الإدارية يتطلب مقاربة شمولية تشمل تطوير المنظومة القانونية، وتعزيز الحوكمة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية، ونشر ثقافة الجودة والابتكار. **الكلمات المفتاحية:** الهندسة الإدارية، إعادة هندسة العمليات، الإصلاح الإداري، الجزائر، الحوكمة الرقمية.

Study Abstract:

This study aimed to evaluate the application of administrative engineering in Algeria (2011-2025), by analyzing enabling factors and constraints, and proposing strategies to enhance its effectiveness. It adopted descriptive, analytical, and historical approaches.

The findings revealed that Algeria made progress in legislative and digital enablers, but faced structural constraints such as weak legislation, bureaucracy, corruption, lack of training, and resistance to change. The study concluded that improving administrative engineering application requires a comprehensive approach including legal reform, digital governance, human resource development, and spreading a culture of quality and innovation.

Keywords: Administrative Engineering, Business Process Reengineering, Administrative Reform, Algeria, Digital Governance.