

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية و الاجتماعية
علوم إنسانية : علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية و المكتبات

رقم: 2020/10/10

إعداد الطالب:

عاشور أسامة – بوعيشة إسماعيل

يوم:

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة أنموذجا-

لجنة المناقشة:

العضو 1 صغيري ميلود	أ. مح ب	الجامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
العضو 2 بوعافية السعيد	أ. مح أ	الجامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقررا
العضو 3 ديجن نور الدين	أ. مس أ	الجامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019 – 2020

شكروعرفان

بعد الحمد لله على إتمام هذا العمل بتوفيق الله عز وجل ومساعدة الناس توجب العمل بتوجيهات نبينا محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " وقوله صلى الله عليه وسلم " من صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له " لذلك وجب تقديم الشكر لهم.

أتقدم بالشكر والتقدير للوالدين الكريمين اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي وعلى كل مجهوداتهم وأسأل الله تعالى أن يبارك في أعمارهم وأن يسدد خطاهم ويجعل الجنة هي داركم .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل الدكتور بوعافية السعيد على المساندة والإرشاد بالنصح والتصحيح وكل الجهد المبذول، فنسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لطاقم الكلية من أساتذة وإداريين على ما قدموه من توجيهات خلال مسارنا الجامعي. كما أتقدم بالشكر لطاقم المكتبة المركزية على مجهوداتهم من أجل إكمال الدراسة الميدانية .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأصدقاء والإخوة وزملاء الدراسة لما قدموا من مساعدة لإتمام هذا العمل .

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث
أهدي هذا العمل إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير إلى من كان يدفعني نحو
الأمم لنيل المبتغى ، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب) حفظه الله.
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء،
ورعتني حق الرعاية، وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق (أمي) جزاها
الله عني خير الجزاء في الدارين
إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة
كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الدكتور (بوعافية السعيد) وإلى كل أساتذة كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على
إنجاز وإتمام هذا العمل

الطالب : عاشور أسامة

الإهداء

بعد الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى:

أمي وأبي حفظهما الله تعالى ووفقهما إلى طاعته وحسن عبادته

ونسأل الله تعالى أن يوفقنا إلى طاعتها والإحسان إليهما

إلى جميع أفراد العائلة الكريمة حفظها الله

إلى أستاذي الدكتور (السعيد بوعافية) وإلى جميع طاقم الكلية

إلى زملاء الدراسة والأصدقاء الذين لم يبخلوا لنا بالنصح والإرشاد

إلى كل من تعلمنا على يده في مشوارنا الدراسي جعلها الله في ميزان حسناته

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد المساعدة

من قريب أو بعيد

الطالب: بوعيشة إسماعيل

المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان الإهداء قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة المختصرات
1	مقدمة
2	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
3	فرضيات الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
4	اسباب إختيار الموضوع
5	منهج الدراسة
5	الدراسات السابقة
10	أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة
11	مصطلحات الدراسة
11	خطة الدراسة
12	صعوبات الدراسة
13	الفصل الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وآلياتها
14	1-مدخل مفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
14	1-1- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

16	1-2- التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية
18	1-3- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية
19	1-4- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية
20	1-5- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
22-21	1-6- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
25	2- آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية
25	2-1- أنواع المؤسسات التي يمكن هندستها إداريا
26	2-2- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية
27	2-3- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية
28	2-4- خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
30	2-5- نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية
34	2-6- مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية
35	2-7- علاقة إعادة هندسة بالمفاهيم الأخرى
37	الفصل الثاني: تطبيقات واستخدامات إعادة هندسة العمليات الإدارية في
38	المكتبات الجامعية
39	1- مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية
39	1-1- مفهوم المكتبات الجامعية
40	1-2- أهمية المكتبات الجامعية
42	1-3- أهداف المكتبات الجامعية
42	1-4- أنواع المكتبات الجامعية
44	1-5- مقومات المكتبات الجامعية
45	1-6- وظائف المكتبات الجامعية
46	2- تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية
48	

48	1-2- أسس هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية
52	2-2- الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
53	2-3- الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة العمليات الإدارية
53	2-3-1- البعد التنظيمي
54	2-3-2- البعد الاستراتيجي
54	2-3-3- بعد تكنولوجيا المعلومات
54	2-3-4- بعد المورد البشري
55	2-3-5- القائد الإداري
56	2-3-6- تمكين العاملين
56	2-3-6- السياسات الإدارية
57	2-4- أدوات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية
58	2-4-1- خرائط التدفق
58	2-4-2- إعادة تصميم العمليات بصورة إبتكارية
58	2-4-3- نقاط التقدم في مجال إعادة الهندسة
59	2-5- فوائد إعادة الهندسة في المكتبات الجامعية
60	2-6- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية
62	2-7- تجربة جامعة شيفلد

64	الفصل الثالث: تحليل ونتائج الدراسة الميدانية
66	1-التعريف بمكان الدراسة
68	2-الإمكانيات المتوفرة في المكتبة
68	2-1-الموارد البشرية
69	2-2-الموارد المادية
71	2-3-الموارد المعلوماتية
71	3-مجال وحدود الدراسة
72	4- عينة الدراسة
73	5- أدوات جمع البيانات
73	5-1-المقابلة
74	5-2- الملاحظة
74	6- تحليل نتائج الدراسة
75	6-1- تحليل بيانات المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية
79	6-2- تحليل بيانات المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
87	6-3- تحليل بيانات المحور الثالث: الأبعاد المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
105	7- نتائج الدراسة
105	7-1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
105	8-2- النتائج العامة
109	9- مقترحات الدراسة
112	خاتمة
113	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق
الملخصات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	عدد موظفين المكتبة المركزية	1
69	تجهيزات وعدد مقاعد البيداغوجية لمكتبة المركزية قطب شتمة	2
71	تجهيزات المكتبة المركزية	3
71	إجمالي عدد رصيد المكتبة	4
72	أنواع الارصدة الوراقية واللاورقية	5
76	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	6
76	توزيع المبحوثين حسب متغير حسب الشهادة العلمية	7
77	توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة	8
78	توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	9
79	تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية	10
80	مدى إستقلالية الموظفين في أداء المهام	11
81	مدى توفر دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة خفضا للتكاليف وتقليصا للوقت.	12
82	مدى تبني إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة وجعلها موضع التنفيذ.	13

84	حول التوافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد	14
85	ما إذا هناك فوائد ناتجة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	15
86	حول إمكانية مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام	16
87	مدى توفر وإستخدام لتكنولوجيات المعلومات	17
89	مدى مساعد الإتصال الإداري العاملين في تقليل الوقت والجهد وتحسين التواصل داخل المكتبة	18
89	إمكانية تحقيق رضا المستفيد بإستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية	19
91	كيف يساعد التخطيط الجيد المكتبة من تحسين خدماتها	20
92	مدى توفر بنية تحتية ملائمة لتطبيق توجه إعادة هندسة العمليات الإدارية.	21
92	مدى توفر المكتبة للموارد البشرية القادرة على لتبني توجه اداري حديث.	22
93	الطرق المستعملة لنجاح المورد البشري	23
95	تحول من عمل فردي داخل المكتبة إلى عمل جماعي	24
96	تأثير دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط المستقبلية.	25

97	أراء المبحوثين حول وعي الموظفين	26
98	مدى توفر قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي.	27
99	مدى إمكانية هل يتم العمل من لأجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية.	28
100	مدى مساعد البرمجية المستخدمة في ترقية أعمال المكتبة	29
102	نظام حوافز فردي و جماعي في إطار أداء مهام معينة	30
103	مدى وجود معوقات دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية	1
77	توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية	2
84	مدى تبني المكتبة لأفكار خلاقة وتجعلها موضع التنفيذ	3
88	طبيعة إستخدام وتوفر تكنولوجيات المعلومات	4
91	كيف يساعد التخطيط في المكتبة من تحسين خدماتها	5
94	الطرق المستعملة لنجاح المورد البشري	6
98	آراء المبحوثين حول وعي الموظفين	7
101	مساعد البرمجية في ترقية أعمال المكتبة	8

قائمة المختصرات

إسم المختصر	فك المختصر باللغة الأجنبية	تفكيك المختصر بالعربية
BPR	Business Process Reengineering	إعادة هندسة العمليات
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
BS	Brain Storming	العصف الذهني
PMB	PROJECT MANAGEMENT BIBLIOTHEQUE	نظام تسيير المكتبات
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
ASTD	A merican Society for Training and Development-ASTD	الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
OPAC	Online Public Access Catalogue	الفهرس العام المتاح على الخط المباشر

مقدمة

تحتاج مختلف المؤسسات سواء كانت ربحية أو خدماتية أن ترفع من مستوى خدماتها ومهامها من اجل ضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها على الوجه المطلوب، وذلك يرتبط بمدى مواكبة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي أو الخارجي، والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المؤسسة صفة الحداثة والمرونة والتطور لأجل تجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم خططها المستقبلية .

وفي ظل الثورة المعلوماتية والتطورات المتلاحقة إستدعت من مؤسسات المعلومات بشكل عام والمكتبات الجامعية بشكل خاص ضرورة إيجاد سبل فعالة للتحكم في الوظائف والعمليات الإدارية والفنية بطرق منهجية وعلمية سليمة، وإستخدام طرق وأساليب إدارية تزيد من كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من بينها الأساليب الادارية الحديثة التي يجب ان تكون متوافقة لأهداف المؤسسة ومع ثقافة العاملين فيها، حيث أن هناك مدخل إداري يعالج التغيير والتطوير وتجاوز مختلف العقبات عن طريق تقديم حلول جذرية ورؤية شاملة للعمليات في المكتبة، يطلق عليه أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وإختصارا لهذه الجملة هي كلمة الهندرة التي تمثل وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جنوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وجودة الخدمة.

- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على مؤسسات المعلومات ضرورة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات، لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة وكل ما يحيط بها من عوامل مؤثرة، وكثير من المؤسسات والمكتبات الجامعية لم تهتم بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لمساعدتها في مختلف المهام والوظائف والعمليات،

من بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بإعتبارها أحد مداخل التطوير وهي تركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات قيمة مضافة، وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء.

وتواجه المكتبات الجامعية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة، تؤثر على بقائها ومستقبلها والسعي لتطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة والتي من أهمها إعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث أن هذه الأخيرة (الهندرة) لها دور فعال في الحد من المشاكل التي تواجه المكتبات الجامعية، كما نجد المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة في حاجة إلى تبني هذا الأسلوب، إذ يمكنها من الإرتقاء بمستوى خدماتها والوصول إلى أهدافها.

وبالتالي يمكن طرح الإشكال الآتي:

فيما تتمثل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المكتبات الجامعية؟

ومن خلال هذا الإشكال نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

✓ ما هي فوائد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد

خيضر بسكرة؟.

✓ ما متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة

محمد خيضر بسكرة؟.

✓ ما هي الأبعاد التي المؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة

المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة؟.

- فرضيات الدراسة:

✓ هناك فوائد لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد

خيضر بسكرة.

✓ توجد متطلبات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية

لجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ هناك أبعاد مؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة

محمد خيضر بسكرة.

أهمية الدراسة:

➤ يعد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد أهم المداخل الإدارية المتبعة

حديثاً في مؤسسات المعلومات عموماً والمكتبات الجامعية خصوصاً.

➤ تساعد في تعميق فهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير.

➤ إرساء قواعد الثقة بين العاملين في جميع أرجاء المكتبة وعلى جميع مستوياتها

التنظيمية.

➤ تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في وضع جو مناسب لحل المشكلات.

➤ تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين خدمات المكتبة والرفع من مكانتها .

➤ تساهم في زيادة وعي العاملين لإعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة للمكتبة والحفاظ على الجهد والوقت من الضياع.

- أهداف الدراسة:

✚ التعرف على ماهية أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة بسكرة.

✚ الوقوف على عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة بسكرة.

✚ معرفة العوامل التي تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة بسكرة.

✚ تسليط الضوء على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في تحقيق تطوير ملموس في كفاءة العمليات الادارية.

✚ بيان معوقات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في لجامعة بسكرة.

- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الاسباب التي كان لها الأثر الكبير في إختيارنا لموضوع الدراسة والتي تتمثل في:

-الاسباب الذاتية:

✓ الرغبة في معالجة أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتماشى مع طبيعة تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات.

✓ الإهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية ودوره في ترقية المكتبات الجامعية.

✓ الميول الشخصية نحو المواضيع التي لها علاقة بالاتجاهات الادارية الحديثة وإسهاماتها في تحسين الأداء .

-الاسباب الموضوعية:

- ✓ ندرة الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في المكتبات الجامعية.
- ✓ السعي نحو تجسيد العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ✓ تشجيع مسؤولي المكتبات الجامعية على إنتهاج إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- ✓ حاجة المكتبات الجامعية لمثل هذه الاساليب الادارية الحديثة للرفع من وتيرة أعمالها ومهامها لتحسين خدماتها.

منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي القائم على التحليل الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميًا و كميًا، إذ يعد احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة و تحديدها كميًا عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن المشكلة المدروسة و تصنيفها و تحليلها.

-الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من الإتجاهات الحديثة المعاصرة التي لها أهمية بالغة في التطوير والتغيير الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي الهائل، ومن كل هذا تبقى هذه الدراسة لم تعالج بالشكل المناسب خاصة في المكتبات الجامعية، ومن بين الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة:

❖ الدراسة الأولى:

دراسة الباحث حازم عبد العزيز داود الننتشة سنة 2009، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، قسم إدارة الأعمال ، والموسومة بعنوان: " إنعكاسات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، وبيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل التنظيمي، وعلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة وفاعلية المنظومة الإدارية، وجودة خدمات بلدية الخليل، والتعرف على انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على توقعات المواطنين المستفيدين من خدمات بلدية الخليل.

وكانت نتائج هذه الدراسة أظهرت ان بلدية الخليل ماضية في تطبيق سياسة إدارة الجودة الشاملة وبدرجة متوسطة، وتمثلت أعلى خمسة مظاهر لتطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بلدية الخليل في مجال إدارة الجودة الشاملة في :يعاني الموظفون من عدم إشراكهم في العمل الأساسي واتخاذ القرارات، تعاني البلدية من عدم وجود مقاييس أو معايير واضحة وموضوعية لتقييم إنجاز العمل، تعتمد بلدية الخليل سياسة التحسين المستمر في الخدمات، تتلاءم الخدمات التي تقدمها بلدية الخليل مع متطلبات المواطنين، ووجود خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.

❖ الدراسة الثانية

دراسة الباحث مازن جهاد إسماعيل الشبوكي سنة 2011، المقدمة لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر - غزة. وجاءت تحت عنوان: **العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وهدفت أيضا إلى تسليط الضوء على أهمية نظم دعم القرار وعلاقته في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ثم بيان علاقة دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و معرفة علاقة الإمكانيات المادية المتاحة لاستخدام نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" من 45-55 سنة و (55 سنة فأكثر، ووجود فروق بالنسبة لدى المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار" لدى المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير.

❖ **الدراسة الثالثة:**

دراسة الباحث عبد الله سمير البحيري سنة 2015، المقدمة ضمن رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والتي جاءت تحت عنوان : "دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية"

حيث تم التركيز في هذه الدراسة على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الهندرة في الوزارة وأثرها على تحسين الأداء الإداري، وضرورة تبني الإدارة العليا تشكيل فريق إداري مميز يتخصص في إدارة عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث نور الدين حروش جامعة الجزائر3، وذلك في إطار مقال علمي من مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون في عددها الثاني سنة 2018 التي كانت تحت عنوان الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات.

وكانت خلاصة هذه الدراسة أن الهندسة الإدارية هي تفكيك للجهاز الإداري للمؤسسة أو المنظمة أو الشركة من الأساس وإعادة هندسة نظم إدارتها وعملياتها ثم بنائها بشكل جديد كلياً، يواكب متطلبات العصر مع الاستغلال الأمثل للثورة التكنولوجية والمعلوماتية ومفهوم الهندرة أصبح على لسان فئة معينة من أفراد المجتمع، أساتذة الإدارة وطلبة الجامعات في بعض التخصصات بالإضافة إلى بعض القيادات الإدارية ورجال الأعمال، وهذه الدراسة تسلط الضوء على هذا المفهوم من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا نقصد بالهندسة الإدارية؟ وما هي دواعي القيام بها وما هي خطواتها؟ وهل هناك تطبيقات عالمية يمكن الاستفادة منها في مؤسساتنا؟

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة الباحثة أمينة خير توفيق، وهي مقال صادر عن مجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات وذلك في عددها 2 في قسم المكتبات والمعلومات كلية الآداب-جامعة الإسكندرية/2018. تحت عنوان: . إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لإعادة الهندسة الإدارية، وكذلك منهج إعادة الهندسة الإدارية والمراحل والخطوات التي تتم في إطار هذا المنهج، وأهمية تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية ، و أنواعها بهذه المؤسسات، وأيضاً متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة ومعوقات تطبيقها بمؤسسات المعرفة، وكيفية التغلب عليها.

إستطاعت الدراسة أن تسلط الضوء على أهمية استخدام منهج إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة على اختلاف أنواعها والمراحل التي تمر بها عملية إعادة الهندسة الإدارية والنتائج المترتبة على تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة ومتطلبات التطبيق والمعوقات والتحديات التي تواجه التطبيق بمؤسسات المعرفة وطرق التغلب عليها.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : يسمح مدخل إعادة الهندسة الإدارية بالتحسينات الجذرية وليس التعديلات المحدودة والجزئية لكل مكونات مؤسسة المعرفة، تحتاج مؤسسات المعرفة باختلاف أنواعها إلى إعادة الهندسة الإدارية سواء كانت تعاني أولاً تعاني من مشكلات من أنواع إعادة الهندسة الإدارية بمؤسسات المعرفة:إعادة هندسة الخدمة، إعادة هندسة العمليات ، إعادة هندسة النظم الإدارية، تتطلب إعادة الهندسة الإدارية التحسين والتطوير خاصة في مجالات العوامل التنظيمية ، مخرجات العملية ونظامها والموارد.

أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

الملاحظ من الدراسات السابقة أن منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية حضيت بإهتمام الباحثين في عديد التخصصات، فقد ركزت الدراسات السابقة على جوانب مختلفة ، منها ماهو في قطاع الخدمات وفي الصناعة والتجارة، حيث نجد أن هذا الأسلوب الإداري الحديث له دور كبير في تحسين أداء هذه المنظمات، حيث يؤثر عليها في العديد من الجوانب، ومن القيام بهذه الدراسة إعتدنا على مجموعة من الدراسات التي تشترك في نقاط عديد مع دراستنا، ولهذا سنقوم بتبيين وعرض مكانة هذه الدراسة ومقارنتها بالأعمال السابقة، مع إضافة ما ستقدمه هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تتفق جميع هذه الدراسات في أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب إداري حديث جاء لتنظيم بيئة وتحسين أداء المؤسسات في القطاعات، حيث على الجانب المادي وكذا المورد البشري خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية مهارات العاملين.

- دراسة الباحث نور الدين حاروش، حيث تسلط الضوء على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بين النظري والتطبيقي، مع ذكر بعض التجارب الرائدة في هذا المجال. وإهتمت خصوصا في تطبيقها على الجامعات.

- دراسة الباحث عبد الله سمير البحيري، إهتمت هذه الدراسة بإعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية، بينت متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والدور الذي تؤديه الإدارة العليا في تبني هذا المنهج الإداري.

- تتميز الدراسة الحالية بأنها تطرقت إلى عرض وتحليل إعادة هندسة العمليات الإدارية في ميدان المكتبات الجامعية، حيث جاءت لإثراء الجانب العلمي والتطبيقي، لأن هذا

الموضوع له خصوصية في كونه يسعى لترقية الخدمات المكتبية وتسهيل العمليات الفنية وتنظيم الهيكل التنظيمي، ووضع خطط إستشرافية هادفة، وكذلك تضي هذه الدراسة مجالات التطوير والإصلاح في المكتبات الجامعية من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت مع المحافظ والعاملين بالمكتبة المركزية، وهذا لأجل إدارة مكتبية أفضل وزيادة عدد المستفيدين وتحقيق تعاون أكبر مع المكتبات.

مصطلحات الدراسة

1-الإدارة: هي القدرة على إستخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة.

2-العمليات : هي مجموعة من المهام والأعمال الرئيسية والفرعية التي تتفاعل فيما بينها في إطار مؤسسة منتظمة نحو تحقيق أهداف متشركة .

3-إعادة هندسة العمليات الإدارية: هي إحداث تغيير جذري في عمليات المكتبة الجامعية بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي، وبإستخدام تكنولوجيا المعلومات، لتقديم أحسن الخدمات المكتبية إرضاء للمستفيد.

4- المكتبات الجامعية: هي مؤسسة علمية ثقافية إجتماعية تحت تصرف الجامعة، تهدف إلى خدمة التعليم العالي والبحث العلمي.

خطة الدراسة

تم تقسيم خطة البحث على النحو التالي:

- **الجانب المنهجي:** وقد قمنا بتحديد مقدمة ثم إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وبعد ذلك صياغة فرضياتها، ثم وضع أهمية وأهداف الدراسة، وبعدها قمنا بعرض أسباب إختيار الموضوع، حيث كانت هناك أسباب ذاتية وموضوعية، ثم تحديد منهج الدراسة والدراسات السابقة وأخيرا مصطلحات الدراسة.

- الجانب النظري: تم تقسيمه إلى فصلين وهما كالتالي:

- الفصل الأول: قمنا في البداية بإعطاء نظرة عامة حول مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بذكر أهمية وأهداف وخصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية، وفي الشق الثاني من هذا الفصل تطرقنا إلى آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يحتوي على أهم مبادئها وأهم النماذج المعتمدة وخطوات تطبيقها.

- الفصل الثاني : إستخدامات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية، قمنا فيه بذكر مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية ، أنواع وأهمية المكتبات الجامعية، وتطرقنا إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية بذكر أهم الأسس والأبعاد التي تؤثر عليها.

- الجانب الميداني : خصصنا له الفصل الثالث، حيث تطرقنا في البداية بالتعريف بمكان الدراسة وذكر الإمكانيات المتوفرة لديها، وتحديد مجالات وحدود الدراسة، ثم عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم نتائج الدراسة الميدانية ومقترحاتها، وفي الأخير إستكملنا الدراسة بخاتمة.

صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات وهي:

- صعوبة إسقاط الجانب النظري بالجانب الميداني لعدم تطبيق هذا التوجه الحديث بصورة كاملة في المكتبات الجامعية.

- صعوبة الوصول إلى المكتبة محل الدراسة بسبب إنتشار الوباء.

- قلة المراجع التي تطرقت للموضوع من جانب المكتبات الجامعية.

الفصل الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وآلياتها

1-مدخل مفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-4- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

1-5- التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-6- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

1-4- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

1-5- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

1-6- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-1- أنواع المؤسسات التي يمكن هندستها إداريا

2-2- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-3- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-4- خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-5- نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-6- مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-7- علاقة إعادة هندسة بالمفاهيم الأخرى

الفصل الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية وآلياتها

تمهيد:

ظهرت العديد من المشاكل في المجال الإداري في ظل عصر العولمة والإنفجار المعلوماتي، وقد مست القطاع الإقتصادي والاجتماعي ومؤسسات المعلومات وغيرها، إستدعى هذا ضرورة تحيين التقنيات والإجراءات والأدوات وجعلها أكثر ملائمة مع متطلبات العصر الحديث، لذلك ظهرت العديد من المداخل الإدارية الحديثة لإصلاح عدة قطاعات ومجالات ومؤسسات، من بينها المكتبات الجامعية، التي كانت تمارس في الماضي نظم ومبادئ إدارية تقليدية لا تصلح ولا تتلائم مع معطيات العصر الحاضر إلا إذا تم تطبيق أساليب حديثة تتماشى مع كل مؤسسة، والأسلوب الذي يعتمد على التغيير الجذري والسريع للعمليات المهمة وحل المشكلات من أصولها هي إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-مدخل مفاهيمي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

1-1- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعد هذه العملية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي إستعانت بها المنظمات لتحسين أدائها في تسعينات القرن العشرين، ظهرت عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة. كعنوان لكتابهما (إعادة هندسة المنظمة) ومنذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة¹

¹الصرايرة، إسماعيل محمد. التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار مكتبة

صريحة إلى إعادة النظر، وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكير من منظمات والأعمال والخدمات والمدارس عالم اليوم،¹ حيث عرف (Champy، Hammer) إعادة هندسة العمليات بأنها إعادة التفكير الأساسي، وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، والسرعة، والجودة، ومستوى الخدمة.²

بينما عرفها هامر وستانتن " بأنها إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الإدارة"³

عرف "عقلي" إعادة هندسة العمليات بأنه يطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها⁴

¹الصرايرة، إسماعيل محمد.المرجع السابق.ص.37.

² Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution.U.S.A: Harper Collins.2002.p.35.

³بطاح، أحمد، حسن الطعاني.الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. الأردن: دار الفكر، 2016.ص.150.

⁴قاسم، إسماعيل عبد الله. تحسين جودة الخدمة ف الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية

"الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية غزة. مذكرة ماجستير.الجامعة الإسلامية-غزة-، 2009.ص.(14-15)

من التعاريف الشاملة للهندسة الإدارية والتي قدمها كراجوسكي krajewski حيث يرى أنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال باستمرار بحيث تبدأ العمليات من الصفر وباستخدام قيادة إدارية حازمة وتكنولوجية حديثة.¹

يعرف عبد المحسن "إعادة هندسة" باعتبارها واحدة من التطورات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إنتاج تحسن جذري سريع في المنظمات العمالية من خلال إعادة تصميم الاستراتيجية العمليات والسياسات والتسلسلات الهرمية والقيم والفرضيات الداعمة بطريقة غير تقليدية.²

1-2- التطور التاريخي لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يرجع أصل الهندرة التاريخي إلى عام 1980م عندما أرادت منظمات الأعمال بالقطاع الخاص إدخال تحسينات على الجودة نظرا لقلّة المرونة وبطء زمن التنفيذ والبيروقراطية، وضعف القدرة على تلبية احتياجات العملاء لتحسين السرعة والدقة والمرونة والتكلفة؛ مما دفع إلى التغيير الجذري لطريقة العمل ليتم تحقيق الأداء المرغوب، ثم تبلور مصطلح الهندرة عام 1992م عندما نشر مايكل هامر وجيمس شامبي كتابهما (هندرة المنظمات)³

¹حاروش، نور الدين. الهندسة الادارية(الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات. مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون. جامعة الجزائر 3، 2018.ص.15.

² Al-Titi, Mohammad A, Abu samra mohmoud A. The Palestinian university administration in light of business process re-engineering approach. Al-Quds open university, Vol. 4, No. 3,(2010):p.261.

³عزازي، فاتن محمد عبد المنعم. إعادة هندسة العمليات الإدارية(هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول.

كلمة هندرة مأخوذة من كلمتين هما (هندسة)، و(إدارة). ويقصد بكلمة (هندس) لغويا "هندس الشخص البناء أي صممه وأنشأه على أسس علمية .

أما الإدارة فهي تعبئة الطاقات المادية والبشرية عن طريق مجموعة من العمليات الوظيفية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة للوصول إلى الهدف المنشود.¹

يرى عبيدات أن إعادة الهندسة مدخل مبتكار جديد لإجراء تحسينات فائقة في العمليات الإنتاجية من اجل مواجهة التحديات التي فرضتها الثورة المعلوماتية في عالم صناعة السلع والخدمات وهي مرحلة في سلسلة مراحل التحسين التي ابتكرت لتطوير العمليات وإدارتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وإنتاجيتها²

ويمكن إرجاع نشأة جذور هذا الفكر إلى ظهور الفكر الإداري القديم، لكن الظهور الفعلي له كان في نهاية التسعينات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اشتق هذا المفهوم من عدة مداخل إدارية أخرى، حيث إستطاع أن يستفيد من نقاط قوتها، ويتجنب نقاط ضعفها، إلى أن أصبح يعد من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميته في تبنيه لإعادة التفكير الأساسي، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة ، والهيكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل ، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة ، والتكلفة ، والسرعة.³

¹عزازي، فانتن محمد عبد المنعم. المرجع السابق.ص.13.

²الحميدي، مفلح راتب، صبحي سلامة، مصطفى كافي.إعادة هندسة العمليات: Reengineering (الهندرة).الأردن:دار حامد، 2016.ص.43.

³البحيري، عبد الله سمير. دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. مذكرة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.ص.29.

1-3- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتميز الهندرة بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ هي البداية من نقطة الصفر أي التغيير الجذري.
- ✓ الهندرة تختلف إختلافا أساسيا عن أساليب التطوير الإداري التقليدية.
- ✓ تركز الهندرة على العملاء وعلى العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- ✓ الهندرة تركز على الإستخدام الضروري لأنظمة وتقنية المعلومات.¹
- ✓ التخلص من بيروقراطية العمل وتقليل المركزية والإجراءات اللازمة للعمل.
- ✓ الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية، المالية والبشرية.
- ✓ تحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار وتوسيع صلاحياتهم.
- ✓ ليكونوا مستقلين في وظائفهم والتوجه نحو الرقابة الذاتية.
- ✓ الاهتمام بالنتائج والتركيز على حاجات العملاء.
- ✓ نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية.
- ✓ استخدام أسلوب فرق العمل لتنفيذ العمليات الكاملة وقد تكون هذه الفرق دائمة أو مؤقتة.
- ✓ الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات التي تجعل الإدارات تعمل بصورة مستقلة، ويكون لكل إدارة شبكة معلومات خاصة بها، وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال مركزية.²

¹عاطف، زاهر عبد الرحيم. هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة. الأردن: دار الراجعية، 2009.ص.36.

²حاييف، شيراز حاييف سي. إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار أسامة، 2017.ص.112.

✓ التحول من التدريب إلى التعلم والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

✓ إنجاز العمل في مكانه وعدم الانتقال من مكان إلى آخر.

✓ اعتماد التفكير الاستقرائي الذي يبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشاكل، ورفض التفكير الاستنتاجي الذي ينتظر حتى حصدون المشكلة ثم يعمل على تحليلها والبحث عن الحلول المناسبة لها.¹

1-4- أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

يحقق تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية فوائد كثيرة ومتعددة على المؤسسة مما يساعدها على العمل بفعالية وكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات • ولقد تم تلخيص هذه الفوائد بما يلي

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها •

2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل .

3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.²

¹حاييف، شيراز حاييف سي. المرجع السابق. ص. 112.
²اللوزي، موسى. التنظيم الإداري: الأساليب و الإستشارات. الأردن: دار زمزم، 2010. ص.98.

4. التشجيع للتعليم، إضافة إلى التدريب وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم .

5. تتم مكافأة الأفراد وتقسيم نتاج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي .

6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة. بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين .

7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين .

8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل¹.

1-5- أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

وتهدف إلى تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بشكل يكفل تحقيق الآتي:

- ١ - سرعة الأداء.
- ٢ - تخفيض التكلفة.
- ٣ - جودة المنتج.
- ٤ - تبدأ من نقطة الصفر.
- ٥ - تركز على العمليات الإدارية.
- ٦ - تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل.
- ٧ - تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل².

¹ اللوزي، موسى. المرجع السابق. ص.98.

² الحسناوي، سالم صلال راهي. الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق. القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية. كلية الإدارة والإقتصاد مج8، ع3(2006):ص.132.

- ٨- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً.
- ٩- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية.
- ١٠- تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل (التغيير الجذري، التحسينات الجوهرية، البناء الأساسي، إعادة التصميم الكلي وغيرها)¹
- 11- المرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات.
- 12- تدريب كافة العاملين على ممارسة مسؤولياتهم بصورة متزامنة، وذلك لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- 13- تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين كافة العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق إحتياجات المستفيد وأهداف المؤسسة.
- ولتحقيق الأهداف المرجوة لابد من تجنب ما يلي:
- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها.
 - تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد .
 - الإكتفاء بالنتائج المتواضعة.
 - وضع القيود المسبقة على تحديد المشكلات.
 - تكليف أشخاص لا يهتمون بإعادة الهندسة.²

1-6- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية

¹الحسناوي، سالم صلال راهي. المرجع السابق. ص.132.

²ريحان، شادي يحيى. معوقات تطبيق هندسة العمميات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة، 2014. ص.26.

1-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحويله من هيكله الرأس (العمودي) إلى هيكل أفقي، بهدف تفعيل عملية التنسيق بين أعمال المنظمة واختصار قنوات الإتصال فيها، ومن ثم زيادة سرعة نقل وتداول البيانات و المعلومات بين جميع مستويات الهيكل التنظيمي في المنظمة.

2-إعادة تصميم أدوار ومهام ومسؤوليات وصلاحيات الأعمال و الوظائف وتحويلها من أدوار فردية إلى أدوار جماعية على شكل فرق عمل يتاح لأعضائها المزيد من الإستقلالية والحرية والمرونة والتطوير في آدائها.

3-ضرورة إعطاء فرق العمل في المنظمة قدرا من السلطة يتيح لها مزاولة وممارسة أعمالها بمرونة وحرية وهذا يستلزم دفع تفويض السلطات من أعلى إلى قاعدة الهرم التنظيمي داخل المنظمة. ويحقق هذا التفويض بلا ريب جودة عالية في أداء الرؤساء و المرؤوسين فضلا عن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.

4-إعادة تصميم دور الإدارة الوسطى بتقليص عدد وظائفها بحيث يكون الهيكل التنظيمي أفقيا وليس عموديا ومن تغيير آلية متابعتها وإشرافها ورقابتها من المباشرة إلى غير المباشرة -أي الرقابة عن بعد -وعدم التدخل في الأعمال التي تشرف عليها الإدارة الوسطى إلا عند الحاجة إلى هذا التدخل وذلك بتوفير الفرصة كاملة للإدارة التنفيذية المباشرة المتصلة مباشرة مع قاعدة الهرم التنظيمي للعمل بمرونة وحرية كاملة.

5-إعادة تصميم أساليب ونماذج التحفيز داخل المنظمة، فمادام أسلوب العمل في المنظمة قد تحول من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، كان لزاما على المنظمة¹

¹ بلعيد، سماح. هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير-في دنيا الإدارة والأعمال. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة

الشانلي بن جديد الطارف-الجزائر، 2017.ص.13.

أن تغيير من أساليب التحفيز الفردية إلى أساليب تحفيز جماعية، أي تعطي الحوافز على أساس ما ينجزه فريق العمل.

6- إعادة تصميم معايير الأداء، بما يتفق مع أسلوب العمل الجماعي في المنظمة بدلا من أسلوب العمل الفردي. وهذا يتطلب من المنظمة أن تقرر معايير الأداء التالية:

أ. مدة إنجاز المهام و الأعمال

ب. سرعة أداء الأعمال

ت. تكلفة أداء الأعمال

ث. جودة الأداء وكميته

ج. الإنجاز، أي تحقيق الهدف من الأعمال والوظائف وهو رضى عملاء المنظمة عن جودة منتجاتها وخدماتها¹.

7- إدخال تقنية المعلومات على العمل في المنظمة وذلك لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية فضلا عن توفر الدقة وخفض التكاليف.

8- إعادة خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال من بدايتها إلى نهايتها... وفق المبادئ التالية:

أ. دمج المهام و الأعمال في مهمة واحدة أو عمل واحد.

ب. تصميم الوظيفة الواحدة بطريقة تمكنها من أداء أكثر من عمل واحد.

ج. إلغاء الأعمال و الوظائف غير الضرورية من تصميم هيكله الأعمال والوظائف القديمة.

د. تقليل تكلفة الأعمال و الوظائف إلى الحدود الدنيا، والتي لا تؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على جودة الأعمال و الوظائف².

¹بلعيد، سماح. المرجع السابق. ص.13.

²الحريري، رافدة عمر. إتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر، 2012. ص.203.

هـ. تحقيق جودة عالية في أداء الأعمال بين خطوات ومراحل التنفيذ.

9- ضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المنظمة مبدأ التجديد و التغيير بجذر وعدم

اندفاع¹.

كما يتطلب تحقيق إعادة الهندسة وجود مجموعة من المبادئ التي لها علاقة بكيفية أداء العمل ومكان أدائه ودقته، هذه المبادئ وضحها كل من من (Champy&Hammer)

✓ ربط الأنشطة المتوازية ببعضها البعض بدلاً من دمج نتائجها النهائية.

✓ تحديد نقطة اتحاد القرار في المكان حيث ينجز العمل، ووضع أنظمة فعالة.

✓ للمراقبة داخل العملية.

✓ الحصول على المعلومات المطلوبة مرة واحدة ومن مصدرها، وذلك بهدف تفادي

من الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات، وللتخلص كذلك من

المرونة من البيانات الفائضة.

✓ تنفيذ العملية من قبل مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك.

✓ معرفة نقاط الضعف من الجذور.

✓ إعادة النظر في جميع الأنشطة مهما صغر حجمها.

✓ كما يرى Barrier أن من أهم مبادئ إعادة هندسة العمليات ما يلي : التركيز

على الزبائن، أين ينبغي أن يبدأ أي شيء تعمله المنظمة من فكرة².

¹الحريري، رافدة عمر. المرجع السابق.ص.203.

²خان، أحلام. إعادة هندسة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2017.ص.40.

✓ إضافة قيمة للزبائن من خلال منتجات أفضل وتكاليف أقل وسرعة أكبر وخدمة أعلى.

✓ أن يتمحور التنظيم حول العملية، وهذا يعني النظر وراء جدران الخريطة التنظيمية إلى العمل الذي يجري عبر الوحدات التنظيمية ويضيف قيمة.¹

2-آليات إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-1- أنواع المؤسسات التي يمكن هندستها إداريا

* المؤسسات ذات الوضع المتدهور: وهى تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعانى من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها وكذلك عدم قدرتها على المنافسة²

* المؤسسات التي يتوقع تدهورها: وهذه المؤسسات التي لم تصل إلى التدهور، ولكن تتوقع إدارتها بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب: وقد يكون ذلك نتيجة ظهور منافسين جدد، أو حدوث تغير في متطلبات قوانين العمل، تهدد بقائها، ونجاحها في المستقبل وكذلك عند محاولة الإدارة المدرسية مواكبة التغيرات التي تسود المجتمع الخارجى.

* المؤسسات التي حققت التميز: وهى تلك المؤسسات التي لا تواجه صعوبات محددة. ولا تلوح في آفاقها المستقبلية نظرة التدهور؛ ولكن تتميز إدارتها بالطموح والتفانى لتحقيق³

¹خان، أحلام.المرجع السابق.ص.41.

²أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد.أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة . مذكرة ماجستير .الجامعة الإسلامية-غزة،2011.ص.47.

³المليحي، رضا إبراهيم. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق.القاهرة: عالم الكتب، 2012.ص.137.

مزيد من التفوق والابتكارات بمعايير قياسية، حيث إن السمة لتلك المؤسسة هو تحقيق طموحاتها وتطلعاتها الدائمة نحو مزيد من التفوق ويتطلب ذلك التزام الإدارة المدرسية بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة.¹

2-2- متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن تطبيق إعادة الهندسة يحتاج إلى متطلبات لضمان تطبيق ناجح لإعادة الهندسة وهي كالتالي

- 1 . من الأفضل أن تكون المؤسسة أو الشركة قد طبقت إدارة الجودة الشاملة كمتطلب أساسي لتطبيق إعادة الهندسة
- 2 . أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة لأعمال إعادة الهندسة، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح هناك حاجة ملحة لأعمال إعادة الهندسة .
- 3 . ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم العميل هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها .
- 4 . التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة .
- 5 . محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم .²

¹المليجي، رضا إبراهيم. المرجع.ص.137.

²الشويكي، مازن جهاد إسماعيل. العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة، 2010.ص.46.

- 6 . ضرورة دعم الإدارة العليا.
- 7 . التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية .
- 8 . التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدالها بجديدة .
- 9 . ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة الهندسة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات.¹

2-3- عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

-التخطيط الجيد لمشروع الهندرة ، و لكي يكون التخطيط ناجحا لابد أن يكون هناك تصور واضح و دقيق لعملية إعادة هندسة العملية المراد تغييرها.

-الإهتمام بالإبداع ، التفكير ، التطوير و الابتكار فهذه العناصر لم تعد اليوم هوية أو نشاط إضافي بل شرطا من شروط الهندرة.

-توفير بنية تحتية لتقنية المعلومات و يتم ذلك من خلال:

- ✓ التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات و إستراتيجية الهندرة .
- ✓ إستثمارات ملائمة لتقنية المعلومات و قرارات مناسبة للموارد.
- ✓ القياس المناسب لفعالية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة .
- ✓ التكامل السليم بين نظم المعلومات .
- ✓ هندرة نظم المعلومات المتوارثة .
- ✓ الإستخدام الفعال لأدوات البرمجيات.²

¹الشوبكي، مازن جهاد إسماعيل. المرجع السابق.ص.46.

²بلخشعي، محمد أمين. علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. مذكرة دكتوراه- جامعة الجزائر3، 2018.ص.41.

✓ يتم البدء في تطبيق الهندرة من الإدارة العليا فالوسطى فالإدارة الدنيا.

✓ التركيز على الإبداع والإبتكار، في العمليات التنظيمية.

✓ -التركيز على نوعية وتركيب فرق العمل.¹

وقد حدد هامر مجموعة من العوامل لنجاح إعادة الهندسة وهي:

✓ دمج عدة وظائف في آن واحد.

✓ تمكين العاملين من إتخاذ القرارات بأنفسهم.

✓ تسوية الهيكل التنظيمي.

✓ المديرين هم المدربين، وليس مشرفين.²

2-4- خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

وذكر (لونثيال) أن هناك ستة مراحل شاملة لخطة إعادة الهندسة، والتي يجب على ذلك منذ البداية ، Business Process Reengginering المنظمات أن تراعيها في تنفيذ وهذه المراحل الست من النماذج تشمل على الفهم والتخطيط والبرمجة والتحويل والتنفيذ والتقييم.³

¹بلعيد، سماح. مرجع سابق.ص.22.

² Hsun Lee, Mark Ming. Reengineering the Corporation: A Study At a Semiconductor Company. A disserting for a Bachelor of Science and a Master of Science. Massachusetts Institute of Technology, 1994.p.49.

³الهابل، وسيم إسماعيل. واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى-غزة، 2015.ص.29.

المرحلة الأولى : الفهم

يجب على الإدارة العليا أن تدرك الحاجة إلى التغيير وتطوير الفهم كامل باستعراض ما وكيفية التخطيط لتصنيفها Business Process Reengginering .هو الإعداد والتخطيط، التطبيق والمتابعة، تصميم العمليات الجديدة، الاقتداء بالنماذج الناجحة، دراسة العمليات الحالية، صوت العميل

المرحلة الثانية : التخطيط

لا بد من تكوين خطة تسند إلى رؤية واضحة في اختيار (عملية / عمليات) إدارة الأعمال لإعادة تصميمها ، تكون أهدافها واضحة قابلة للقياس، لإعادة التصميم واكتشاف العمليات يساعد في تكوين فريق المشروع الخاص بإعادة الهندسة.

المرحلة الثالثة : البرمجة

يقيم الفريق المشاريع والوثائق والعمليات الحالية والنقاط المكشوفة ووضع الأسس والمعايير لقياس المستقبل وتحسينه، وخلال هذه المرحلة تتركز الجهود التي يبذلها فريق المشاريع على تحديد انطلاقة جديدة.

المرحلة الرابعة : التحويل

تشير إلى التحويل الذي يستخدم التحول الحالي لإعادة العملية أو المنظمة ، هذا التحويل في البداية يجب أن يتم في إطار بيئة تجريبية ضيقة.

المرحلة الخامسة : التنفيذ

بعد الدراسة التجريبية هناك تعهد ناجح في إعادة هندسة العمليات التي تعتبر تنفيذًا كاملاً ومتكاملاً وناجحاً في المنطقة¹.

¹الهابل، وسيم إسماعيل. المرجع السابق.ص.29-30.

المرحلة السادسة : التقييم

تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية، فعلى سبيل المثال إذ كان تقدير الجهود لم يحقق كل أهدافه لا بد من تعديل وإعادة تصميم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لاستمرارها في عملية التقييم وعملية الالتزام¹.

2-5- نماذج إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدم الباحثين نماذج متعددة لإعادة هندسة العمليات الإدارية استمدت بعض عناصرها النموذج الرئيسي (Champy & Hammer)، وقد شكلت هذه نماذج قاعدة أساسية لبناء نموذج هذه الدراسة، وفيما يلي سنورد أهم هذه النماذج.

أولاً- نموذج (Hammer et Champy) :

أوضح هذا النموذج أن المجالات التي يشملها التغيير بعد إعادة هندسة العمليات هي على شكل ماسة تضم أربعة عناصر، على القمة نجد العمليات الإدارية، تليها الوظائف والهياكل التنظيمية، ثم الجهاز الإداري ونظم قياس الأداء، وأخيراً ثقافة المنظمة والقيم والمعتقدات السائدة فيها، وهذه العناصر مترابطة جوهرياً وتحدد طبيعة العمليات والوظائف والهياكل التنظيمية ونظم العمل وكيفية تنظيم الموظفين المختصين بها، وأي تغيير في أي عنصر يؤدي بالضرورة إلى تغيير العناصر الثلاثة الأخرى، حيث يعتبر هذا النموذج أن إعادة الهندسة هي نظام مفتوح تتأثر عناصره ببعضها البعض².

¹الهابيل، وسيم إسماعيل. المرجع السابق.ص.30.

²حاييف، شيراز حاييف سي. مرجع سابق. ص.185.

يؤكد الباحثان أن إعادة الهندسة تؤدي حتما إلى تغيير كل شيء في المؤسسة، حيث يتم تجميع العمليات الضرورية واللازمة في مكان واحد حتى يسهل تنفيذها بأقل جهد ووقت وتكلفة من أجل تحقيق رضا العميل، وبناء تنظيم جديد حيث تختفي الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على أساس التدرج الوظيفي وتستبدل بهياكل تنظيمية أفقية تقوم على أساس فرق عمل، وهذا يتطلب توفير صلاحيات أوسع للأفراد واستقلالية أكبر ودرجة عالية من المرونة، كما يتم الاعتماد على نظم قياس جديدة للأداء تقوم على أساس النتائج التي تحققها فرق العمل .

ثانيا- نموذج (Gunasekaran et Kobu) :

يؤكد الباحثان أن منهجية إعادة الهندسة تعتمد على تقدير قيمة جميع العمليات سواء كانت داخلية أو خارجية، ويجب أن تكون متكاملة في عملية إعادة البناء التنظيمي بهدف زيادة الفعالية داخليا وتحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء خارجيا، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداعمة لهذه العمليات والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات التي تعد العامل الأساسي في نجاح إعادة الهندسة، وهذا وسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من خلال التعليم والتكوين، التوسع الوظيفي، تفويض صلاحيات أكبر.

ثالثا- نموذج (Jang) :

ركز (Jang) في نموده على نفس المكونات الأساسية السابقة الذكر النموذجين

الأول¹

¹حاييف، شيراز حاييف سي. المرجع سابق. ص. 186-187.

والثاني، لكن بتركيز أكبر على البنية الملازمة لعملية إعادة هندسة العمليات من مبادئ وعمليات وأدوات وأساليب، حيث تتمثل هذه البنية في المكونات الأساسية التالية :

1. إعادة تصميم المنظمة: بما يضمن التخلص من مختلف المعوقات الادارية والتنظيمية، وتسهيل الحصول على المعلومات والمستلزمات المختلفة لإنجاز الأعمال.
 2. تكنولوجيا المعلومات: تسهل تكنولوجيا المعلومات تبادل المعلومات الالكترونية وانجاز مختلف التعاملات، والتطبيق الناجح لإعادة الهندسة.
 3. التغيير في سلوك الأفراد: يتحقق من خلال التدريب والتعليم، وتشجيع الإثراء الوظيفي والتوسع في العمل، تفويض السلطة، والعمل ضمن فرق عمل...
 4. العناصر المرافقة للأعمال: تتميز هذه العناصر بتفاعلها وتماسكها لتحسين العمليات، وتتمثل فيما يلي:
- 1) مبادئ إعادة الهندسة: وتتمثل في توجيه الأهداف، توجيه الوظائف، توجيه العمليات، إيجاد نماذج بديلة، والتغيير المستمر، ...
 - 2) عمليات إعادة الهندسة: تتضمن إيجاد الرؤية والرسالة، نموذج ما هو متاح وما هو مرغوب، تحليل الانجازات المقدمة، تحديد فرص التحسينات، وتطوير الخطط البديلة...¹
 - 3) أساليب وأدوات إعادة الهندسة : من أهمها تكاليف الأنشطة الأساسية، العصف

¹حاييف، شيراز حاييف سي. المرجع سابق. ص. 187-188.

الذهني (Brain Storming)، إدارة الجودة الشاملة (TOM)، المحاكاة (Simulation).

رابعاً- نموذج (Gillot) :

أكد أن هناك أربع منظورات رئيسية ومهمة تمثل و مجالات إعادة الهندسة يجب التعامل معها كاملة دون إهمال أي واحدة منها تتمثل فيما يلي :

منظور الأعمال: يتضمن ثلاثة محاور هي الإستراتيجية، الانسجام مع السوق مع المؤسسة كجزء من السوق المستهدف.

منظور المنظمة: يجب على المؤسسة أن تركز على العمليات والاستجابة للتغيير، ويتضمن محاور الأداء (تحسين التكلفة وتحسين العمليات) منظور العمليات : حيث توجد مجموعة من العمليات تجعل المؤسسة قوية أضعيفة وتوجد في جميع المستويات التنظيمية.

منظور التكنولوجيا: يظهر منظور التكنولوجيا في مستويين؛ الأول قدرة أنظمة المعلومات الموجودة على تسهيل تنفيذ العمليات، والثاني أثر التكنولوجيا في استمرارية وتطوير العمليات.¹

¹حاييف، شيراز حاييف سي. مرجع سابق. ص. 188-189.

2-6- مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

في المجال التطبيقي كثيرا ما يثور التساؤل عن المدة اللازمة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات ، ونجاح هذا التطبيق في المنظمات،والإجابة على ذلك تعتمد على عدد من المتغيرات مثل:

- مجال وعدد، ومدى تعقد العمليات التي تم إختيارها لإعادة هندستها.
- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له.
- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق.
- قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى إشترك المنظمة ككل في مبادرة إعادة الهندسة.

وحيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في كل المنظمات فإنه من الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر وقام بعض أصحاب المنظمات بتنفيذ تغييرات مذهلة من خلال إعادة هندسة¹ العمليات في أربعة أشهر فقط ، بينما إستغرقت مثل هذه التغييرات في منظمات أخرى أكثر من ثلاث سنوات ، مع الأخذ في الإعتبار كل المتغيرات الثقافية والتقنية لتلك المنظمات الأخرى.

ويأتي تحديد مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات ضمن المنهج المستخدم لإعادة الهندسة حيث يتضمن هذا المنهج في مرحلته الأولى وهي مرحلة التصور عددا من الخطوات الرئيسية من بينها إعداد الجدول الزمني للعمل ، فبعد تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورسالتها ووضع أهدافها وتحديد حجم ونوع تقنية المعلومات التي

¹النتشة، حازم عبد العزيز داود. المرجع السابق. ص.36.

يتطلبها المشروع فإن على الفريق وضع جدول زمني (time-table) يوضح خطوات المشروع القادمة والزمن المتوقع لإنائها ومعايير إنجاز أهداف كل مرحلة حتى آخر خطوة في المرحلة الأخيرة .

وهكذا لا توجد مدة محددة أو مدة ثابتة يمكن خلالها إنجاز مشروع إعادة هندسة العمليات لأن ذلك يتوقف على عدد من الأمور من بينها طبيعة وعدد العمليات وموقف الإدارة ومستوى العنصر البشري القائم بالتطبيق فضلا عن درجة المقاومة القائمة ، ولذلك نجد منظمات إستطاعت تحقيق نجاح في إنجاز مشروع إعادة هندسة عملياتها في أربعة أشهر ،بينما إستغرقت هذه العملية في منظمات أخرى اعواما.¹

2-7- علاقة إعادة هندسة بالمفاهيم الأخرى

هناك علاقة بين الهندسة الإدارية وعدة مفاهيم إدارية أخرى، بحيث تعتبر الهندسة الإدارية سلسلة تتكون من عدة حلقات، هذه الحلقات هي المفاهيم الإدارية الأخرى التي تتقاطع معها أحيانا وتختلف معها أحيانا أخرى، هذا يعني أن هذه المفاهيم هي جزء من الهندسة الإدارية، لكن هذه الأخيرة أشمل وأوسع، ومن بين هذه المفاهيم نجد إعادة البناء، وإعادة التطوير، وإعادة التفكير، وإعادة التصميم، وإعادة التنظيم (توزيع الإختصاصات بين الوحدات الإدارية للحيلولة دون الإزدواجية في العمل، وتحقيق التعاون والتجانس والتنسيق فيما بينها).

وإعادة الهيكلة، وإعادة الترتيب (تخفيض التكاليف وإنسيابية المعلومات بشكل دقيق وصحة)، وإعادة التطوير أو التطوير التنظيمي (القصد منه إضافة تحسينات إلى شيء²

¹النتشة، حازم عبد العزيز داود.المرجع السابق.ص.37.

²حاروش، نور الدين.مرجع سابق. ص.17-18.

موجود أصلا وليس مخترعا جديدا، ويعد العنصر البشري محور عنصر التطوير)، وإعادة الفحص وإعادة التقييم، وإعادة التغيير (والمقصود بها ذلك الجهد الشمولي المخطط والواعي الذي يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم و عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية لتحقيق الأهداف) ، التحديث الإداري، (ويقصد به إجراء تعديلات قصد إحداث التماثل بين الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة في الدول النامية المختلفة وتلك التي تتبعها الدول المتقدمة) ، التنمية الإدارية،(وهي تلك الجهود التي تبذل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك عن طريق إعداد القوى العاملة وزيادة حجم الهياكل التنظيمية)، الإصلاح الإداري(وهو إعداد الجهاز الإداري علميا حتى يتمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بطريقة إقتصادية)، الجودة الشاملة (وهي أداء العمل بشكل جماعي والتركيز على التحسين المستمر في العمليات والهياكل والأساليب والإجراءات المستخدمة، والبداية باخطوة الصحيحة...)، التحليل الإداري(وهي مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والأنماط التسييرية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من أجلها المنظمة.¹

¹حاروش، نور الدين. المرجع السابق. ص. 18

الفصل الثاني: تطبيقات وإستخدامات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

1-مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية

1-1- مفهوم المكتبات الجامعية

1-2- مفهوم المكتبات الجامعية

1-3- مفهوم المكتبات الجامعية

1-4- أنواع المكتبات الجامعية

1-5- مقومات المكتبات الجامعية

1-6- وظائف المكتبات الجامعية

2-تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

1-2- أسس هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية

2-2- الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-3- الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة العمليات الإدارية

2-3-1- البعد التنظيمي

2-3-2- البعد الاستراتيجي

2-3-3- بعد تكنولوجيا المعلومات

2-3-4- بعد المورد البشري

2-3-5- القائد الإداري

2-3-6- تمكين العاملين

2-4- أدوات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

2-4-1- خرائط التدفق

2-4-2- إعادة تصميم العمليات بصورة إبتكارية

2-4-3- نقاط التقدم في مجال إعادة الهندسة

2-5- فوائد إعادة الهندسة في المكتبات الجامعية

2-6- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية

2-7- تجربة جامعة شيفلد

الفصل الثاني: تطبيقات وإستخدامات إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

تمهيد:

تحاول مؤسسات المعرفة مواكبة التغيرات التطورات الحاصلة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لإرضاء مستفيديها، وهذا ما سعت إليه المكتبات الجامعية بمسايرة التغيرات الفنية والتقنية وبتطبيق المداخل الإدارية الحديثة بمعايير متفق عليها لتحقيق أهداف المكتبة وتحسين مستوى أدائها والرفع من جودة خدماتها، ويكون هذا بتطبيق أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة وهي إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف بالهندرة أو الهيكل، وما يميز هذه العملية أن التغيير في المكتبة لا يقتصر على جزء معين من العمليات والاجراءات بل يشمل هذا التغيير كافة العمليات، على المستوى التنظيمي والبشري والتكنولوجي والثقافة السائدة في المكتبة وغيرها لتقليص الوقت والجهد وتحقيق الفاعلية من أجل إرضاء المستفيد.

1-1- مدخل مفاهيمي للمكتبات الجامعية

يمكن أن تسمى كذلك بمكتبة التعليم العالي أو المكتبة الأكاديمية وهي نوع من أنواع المكتبات التعليمية حيث تحتل المكتبة الجامعية موقع القلب من الجامعة، ذلك لأنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث، بل تعتبر أحد المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية¹

¹عبد الجابر، سعود . وآخرون.مدخل إلى علم المكتبات.ط2. عمان: دار المأمون، 2011.ص.147.

1-2- مفهوم المكتبات الجامعية

المكتبة الجامعية هي إحدى الإدارات التابعة للجامعة، تعتمد عليها الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها المختلفة في مجال التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتستمد وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها ورسالتها هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، فالجامعة ومكتبتها تشكلان معا وجهين لعملة واحدة¹

عرفت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO) المكتبة الأكاديمية بأنها تلك المكتبة الموجهة لخدمة طلبة وأساتذة الجامعات ومؤسسات التعليم من الدرجة الثالثة . بإمكانها أيضاً أن تفتح أبوابها للجمهور .

عرفت أيضاً حسب الموسوعة العربية لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحاسبات بأنها " مكتبة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره المؤسسة الأكاديمية لقابلية الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس كما تساند برامج التدريس والأبحاث و الخدمات " .

وحسب التقنين الدولي ISO 2789 فهي تلك : 'المكتبة التي لها وظيفة أساسية متمثلة في خدمة الطلبة ، الأساتذة و الموظفين بالجامعة أو بمؤسسة أخرى للتعليم العالي " .²

¹ملحم، عصام توفيق أحمد. مصادر المعلومات الالكترونية في المكتبات الجامعية. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011. ص.136.

²برناوي، راضية، كريمة قرمور، نادية بوشاش. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018. ص.12.

يمكن تعريف المكتبة الجامعية أيضا، بأنها المكتبة الملحقة بالجامعة أو بمعهد عال، وظيفتها الأساسية تقديم المواد المكتبية من أجل البحث والدراسة وتقديم المعرفة في عدد كبير من الموضوعات المختلفة، وتستقبل روادها في مختلف التخصصات الأساسية، و تمثل الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأغراض الجامعة سواء في عملية التدريس أو البحوث العلمية.¹

وهناك من يعرفها بأنها المكتبة أو مجموعة المكتبات التي تقوم بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها وهي جزء لا يتجزء من الجامعة وإحدى وسائل حركتها وديمومتها²

ويعتبر الدكتور عبد اللطيف صوفي المكتبات الجامعية "القلب النابض للجامعة وعقلها المفكر وسبيلها نحو تطوير البحث العلمي وقد وضعت تكنولوجيا الإعلام والاتصال هذه المكتبات على طريق مجتمع المعلومات" وأصبح لزاما عليها مواكبة ثورة المعلومات واتجاهاتها الحديثة والمتجددة باستمرار فضلا عن ولوج عالم الأوعية الرقمية والنشر الالكتروني والحواشيب وتأمين الدخول الحر للمعلومات دون عوائق³

¹حسن، سعيد أحمد. المكتبات : أثرها الثقافي-الاجتماعي-التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1990. ص.23-24

²الموقدة، مها ماهر. الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير. الجامعة الأردنية-الأردن، 2010. ص.27.

³كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية. مذكرة دكتوراء. جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر، 2008. ص79.

وعرفها المعجم الموسوعي للمصطلحات المكتبية والمعلومات بأنها "مكتبة أو مجموعة أو نظام من المكتبات تنشئه وتدعمه وتديره جامعة لمقابلة الاحتياجات المعلوماتية للطلبة وهيئة التدريس، كما تساند برامج التدريس والأبحاث والخدمات".¹

1-7- أهمية المكتبات الجامعية

1- إختيار وتوفير المواد المكتبية المختلفة والمناسبة والتي تساهم في دعم وتطوير المناهج الدراسية المقررة والبرامج المختلفة في الجامعة .

2- تيسير سبل الدراسة والقراءة والبحث للطلبة والمدرسين والباحثين.

4- تقديم الخدمات المكتبية المختلفة وبالطرق

5 - تهيئة أفضل الشروط والوسائل المساعدة للقراءة والدراسة والبحث العلمي من

خلال القاعات المؤثثة والمجهزة بالشروط الحيدة.²

1-3- أهداف المكتبات الجامعية

➤ خدمة المناهج التعليمية.

➤ مساعدة الطلاب على تحضير أبحاثهم وكتابة رسائلهم .

➤ مساعدة الأساتذة في إعداد بحوثهم ومحاضراتهم.

➤ المكتبة الجامعية مركز مهم من مراكز نشر البحوث العلمية.³

¹كريم، مراد. المرجع السابق. ص.79.

²عليان، ربحي مصطفى، أمين النحداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. دار الفكر: عمان، 1999. ص.43.

³الحداد، فيصل بن عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض:

مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011. ص.74-75.

- المكتبة الجامعية مركز لتبادل المعلومات والخدمات المكتبية من جميع مكاتب البحث في العالم.
- المكتبة الجامعية مركز لنقل التراث العالمي من اللغة المحلية وإليها.¹
- المكتبة الجامعية مركز لتدريب العاملين عن طريق عقد الدورات التدريبية.
- المكتبة الجامعية مركز إشعاع ومصدر من مصادر تطوير علم من خلال إصدار المجالات والبيبليوغرافيات والنشرات.²
- استخدام الحاسبات الالكترونية في مجالات تخزين وإسترجاع المعلومات.
- استخدام المعايير الموحدة في مجالات التنظيم كالفهرسة والتصنيف وعمليات بناء وتنمية المجموعات.³
- العمل كمركز لحفظ وتوزيع البحوث التي يقوم بها المجتمع الأكاديمي والإعلامي.⁴

¹ الحداد، فيصل بن عبد الله حسن. المرجع السابق. ص. 75.

² حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. ط4. مؤسسة الرسالة، 1981. ص. 58.

³ عبد التواب، شرف الدين. المدخل إلى المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001. ص. 37.

⁴ حسب الله، سيد. الهجرسي، سعد محمد. تخصص المكتبات والمعلومات. الرياض: دار المريخ للنشر، 1995.

1-4-أنواع المكتبات الجامعية

تخدم المكتبات الجامعية المجتمع المتنوع بطبيعته، الأمر الذي جعلها في حد ذاتها تتخذ عدة أنواع وهي كالتالي:

1. المكتبة المركزية:

وهي المكتبة الأم في الجامعة وفيها الكم الأكبر من مصادر المعلومات والخدمات المكتبية.¹ تهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام كذلك باقتناء المراجع العامة والمتخصصة وتقديم خدمات التصوير المركزي والوسائل السمعية والبصرية وخدمات المراجع والمعلومات.²

2. مكتبات الكليات:

هي مكتبات يتناسب رصيدها مع التخصصات العلمية للكليات وتقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرس بما وتأتي في المستوى الثاني بعد المكتبة المركزية أما من الناحية الإدارية فهي عادة ما تكون تابعة للمكتبة المركزية
3. مكتبات المعاهد أو الأقسام:

هي مكتبات تابعة للأقسام أو المعاهد التابعة للكليات وعادة ما توفر مواد البحث³

¹ عبد الجابر، سعود . وآخرون. المرجع السابق. ص.148.

² بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية. ص.75.

³ كريم، مراد. المرجع السابق. ص.80.

للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس بالقسم حتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون تكليفهم مشقة الذهاب للمكتبة المركزية. ومكتبات الأقسام هي أكثر دقة وتخصصا من المكتبة المركزية ومكتبة الكلية.¹

4. مكتبات مراكز البحث العلمي: وهي مكتبات تنشأ على مستوى الجامعة، أو وحدات البحث وتوجه لخدمة البحوث العلمية والعاملين على إعداد الدراسات، فتهياً لهم المصادر والمراجع التي تساعدهم في تقديم بحوثهم وإجراء تجاربهم، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المكتبات أصبحت لديها إمكانيات تكنولوجية هائلة وارتباطها بشبكة الانترنت²

1-5- مقومات المكتبات الجامعية : للمكتبات الجامعية مجموعة من المقومات نحددها فيما يلي :

- مبنى وأجهزة وفضاءات مخصصة.

- مجموعات مختلفة من الأرصدة.

- عدد من المكتبيين ومساعديهم المدربين والمؤهلين.

- الدعم المادي الإداري والمعنوي من رئاسة الجامعة.

- إدارة ناجحة وناشطة.³

¹كريم، مراد. المرجع السابق.ص.80.

²عميمور، سهام. المكتبات ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2012.ص.24.

³عفيف، غوار. أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء. مذكرة ماجستير. جامعة وهران- الجزائر، 2009.ص.50.

- علاقات تعاون مع مكتبات أخرى.
- الكتب بمختلف التخصصات والاشتراك في الدوريات.
- المراجع العامة والخاصة.
- الرسائل الجامعية والبحوث والدراسات.
- المواد السمعية والبصرية والمصغرات الفيلمية.
- المواد التي تساعد الطلبة في الدراسات العليا.
- المواد التي تساعد أعضاء هيئة التدريس.
- وسائط لعرض الإنتاج الفكري المحلي¹

1-6- وظائف المكتبات الجامعية

الوظائف التي تقوم بها المكتبات الجامعية ذات شقين:

الشق الأول: وظيفة إدارية وتتمثل في:

- ✓ تخطيط نمو المكتبة ورسم سياساتها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها العمل على تيسير العلم بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
- ✓ العمل مع إدارة الجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيع بنودها.
- ✓ اختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعالهم وتقييمهم.²

¹ عفيف، غوار. المرجع السابق. ص50.

² ملحم، عصام توفيق أحمد. المرجع السابق. ص.144.

الشق الثاني: وظيفة فنية وتتمثل في:

-بناء المجموعات والمصادر وتميئها بها يضمن توفير المقتنيات الأساسية اللازمة لقيام الجامعة بتنفيذ برامجها الدراسية والبحثية.

- تنظيم تلك المجموعات باستخدام التقنيات المناسبة.

-تقديم الخدمة المكتبية للدارسين والباحثين وتوفير سبل الإفادة من مصادر المعلومات.¹
-استرجاع المعلومات والخدمات المكتبية وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومعاونة رواد المكتبة على الإفادة من تلك المجموعات الموجودة، ويشمل ذلك عمليات الإعارة والتصوير وخدمات المراجع وغيرها.

البحث والتطوير وتعليم استخدام المكتبة: وهذه الأخيرة مهمة علمية أكاديمية ومهنية يقوم بها أمناء المكتبات الجامعية وأخصائيو المعلومات لتطوير العمل المكتبي والارتفاع بمستوى الأداء الوظيفي والمعلوماتي والتوثيقي.

-التعاون والتنسيق وذلك للإفادة من مصادر المعلومات.²

¹ملحم، عصام توفيق أحمد. المرجع السابق.ص.144.

²بدر، أحمد، محمد فتحي عبد الهادي.المكتبات الحامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم

الجامعي والبحث العلمي. ط4.القاهرة: دار غريب،2001.ص.31.

2-تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

2-1- أسس هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية

هناك الكثير من الجوانب التي يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بها بالمكتبات الجامعية وجميع تلك الجوانب لا تختلف في الأساسيات بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب مناولة المشاريع. وهناك أسس خمسة لذلك هي:

الإعداد والتخطيط: وتتكون هذه المرحلة من التالي:

- التعريف بمفهوم الهندرة.
- إختيار العملية التي سيتم هندرتها.
- تشكيل اللجنة القيادية.
- إختيار أعضاء فريق العمل وتدريبهم.

دراسة الوضع الحالي للعمليات:

يحتاج فريق العمل في هذه المرحلة من المشروع إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل. إن الفريق لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإحاطة بكافة تفاصيلها وجوانبها وإنما يحتاج فقط إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل. وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

- تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة.¹

¹إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الالكترونية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012. ص.308.

- جمع المعلومات.
- رسم العمليات الحالية.
- توثيق المعلومات.
- دراسة وتحليل المعلومات الحالية.

الاستماع لصوت العميل:

يتميز منهج الهندرة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير والتحسين فالعملية الجديدة يجب أن تلبى احتياجات العميل وأن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل.

لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الاستماع لصوت العميل ضمن منهج الهندرة التي تهدف إلى التعرف على آراء العميل. وشكاويه. ومتطلباته وألوياته. ومناطق القوة والضعف في الخدمات أو المنتجات المقدمة له ولإنجاز هذه المرحلة يتم أتباع الخطوات التالية:

- تعريف وتحديد العميل.

- أساليب الاستماع لصوت العميل.

- جمع المعلومات.

- تحليل وحفظ البيانات.¹

¹ إبراهيم، السعيد مبروك. المرجع السابق.ص. 309.

الإقتداء بالنماذج الناجحة:

يعتبر من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت كثير من الشركات - من خلاله - في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى إلى تحسينها وتطويرها. ويهدف الاقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أكمل التطبيقات في الشركات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي يتم دراستها. وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية وهي ما يتميز به المنهج العلمي للهندرة. كما يساعد الإقتداء بالنماذج الناجحة فريق الهندرة على التفكير الإبداعي و تحتوي هذه المرحلة على ثلاث أجزاء هي:

- تعريف الاقتداء بالنماذج الناجحة.

- أنواع الاقتداء بالنماذج الناجحة.

- المنهج العلمي للاقتداء بالنماذج الناجحة.

5- وضع التصميم الجديد للعمليات:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل مشروع الهندرة وأكثرها صعوبة لاعتمادها على استنباط أفكار وأساليب جديدة لتطوير وتحسين العمل ويتم خلال هذه المرحلة تصميم العملية الجديدة وتوثيقها لوضعها بديلا عن العملية الحالية. وهناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد فريق العمل في استنباط الأفكار سيتم شرحها فيما يلي:

وضع واختيار البدائل.

تصميم العملية الجديدة.¹

¹ إبراهيم، السعيد مبروك. المرجع السابق. ص. 310.

مراجعة وتقويم العملية الجديدة.

التطبيق والتحسين المستمر:

هذه المرحلة هامة للغاية لأنها تحدد نجاح جميع الجهود السابقة. فلو لم تطبق التوصيات والمقترحات الجديدة بالصورة المطلوبة فسيؤدي ذلك حتماً إلى فشل المشروع. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مرحلة التطبيق هي من أصعب وأطول مراحل مشروع الهندرة و دعماً ومساندة ومشاركة فعالة من رئيس وأعضاء اللجنة القيادية للمشروع لتحقيق النتائج المرجوة من مشروع الهندرة. وتتكون هذه المرحلة من عدة مراحل هي:

- تشكيل فريق التطبيق
- وضع خطة التطبيق.
- التطبيق والتابعة.
- المتابعة والتطوير.¹

¹ إبراهيم، السعيد مبروك. المرجع السابق. ص. 310-311.

2-2- الجهات المسؤولة عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

بعد إجراء الدراسات على التنظيمات الإدارية التي تظهر عليها المؤشرات الدالة الى حاجتها إلى تطبيق مفهوم الهندرة؛ فإن العملية تتم من خلال:

[. القائد: يكون من كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة ولديه ما يكفي من الصلاحيات لجعلها تحول من الداخل والخارج ويكن القائد منشئ توافق الاراء وإقناع العاملين لقبول الاضطرابات التي ستحدثها الهندرة،¹ إتمام العملية دون وجود القائد؛ ودوره يكون بعد إتمام الدراسات والمتطلبات اللازمة للقيام بذلك. فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوزيع الأدوار على الأفراد والعمل على تحفيزهم لاستثمار قدراتهم في إعادة دراسة نظم العمل وتطبيق مفهوم الهندرة.

2. مسؤول العملية: وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بتطبيق هذه العملية. حيث يقوم المسؤول بتوجيه العملية على مستويات أكثر تحديداً من دور قائد العملية. ويكون دوره هنا الإشراف على سير العمليات حيث يقوم بتشكيل فريق عمل موفرا له كل التسهيلات والموارد اللازمة.

3. فريق الهندسة: وهو الفريق الذي يعوم بإتمام عملية الهندرة حيث يقوم الفريق باتخاذ الإجراءات التنفيذية؛ ويشكل الفريق من أعضاء من الداخل والخارج، وذلك للاستعانة بخبراتهم وافكارهم.²

¹ Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution. Summaries.Com,2000.P.6.

² اللوزي، موسى. المرجع السابق.ص.95.

4 اللجنة الموجهة: وهي لجنة تتكون من كبار المديرين الذين يقومون بتطوير سياسات واستراتيجيات الهندرة الكلية ومراقبه تطبيقها، ومواجهة المعوقات والمشكلات التي قد تواجه عمل الفريق والعمل على تحديد الأولويات وتوزيع الموارد المالية.

5. منسق هندسة العمليات الإدارية: وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة والقيام بعمل التنسيق بين المشروعات المتعددة ويقوم المنسق بالأدوار التالية:

- تقديم المساعدة لفرق الهندرة.

- تنسيق جميع أنشطة هندرة نظم العمل.¹

2-3- الأبعاد المؤثرة على إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعتبر الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في تغيير بعض الأبعاد ومن هذه الأبعاد ما يلي:

2-3-1- البعد التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والعشب) للمكتبة أو مركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية؛ ولا بد ان يتصف بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرونة والاستقرار.²

¹ اللوزي، موسى. المرجع السابق.ص.95.

² الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001.ص.153.

2-3-2- البعد الاستراتيجي

تعرف الاستراتيجية على انها: عملية خلق نموذج الاعمال يستند الى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ القرارات الاعمال الاكثر ذكاء من خلال طرق مختلفة لزيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وتشجيع الافراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة لتحقيق اهداف ومراكز متميزة.¹

2-3-3- بعد تكنولوجيا المعلومات

عرفه Daft من رواد هذا المجال ومن الذين ركزوا على استخدام تكنولوجيا العمل في العمليات التشغيلية- تكنولوجيا العمل بأنها : الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات²

تمثل كل من (الادوات ، الاجراءات ، الوسائل، التقنيات ، الاليات ، المكائن) المستخدمة لتحويل المدخلات والمتمثلة ب (الاشياء ، المواد، البيانات) الى مخرجات متمثلة الخدمات.³

2-3-4- بعد المورد البشري

¹الشميلي، عائشة يوسف. الادارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الإستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية- الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار الفجر، 2017.ص.23.

²عبد الهادي السر، أيمن جمال. واقع اعادة هندسة العمليات في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. الجامعة الاسلامية. غزة. 2008. ص. 89.

³العابدي، عمار ياسر عبد الكاظم. دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة.مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية.جامعة الكوفة-العراق.ع21، 2017.ص.502.

عوامل نجاح المورد البشري تتضمن التدريب ،التعليم ، إتخاذ القرارات ، الملكية، التمكين ، و يعتبر التعليم والتدريب أقوى الادوات في التحول الثقافي حيث يزيد الوعي" فهم الزبون "، التدريب يساعد الموظف في الحصول على الابداع و في حل المشاكل ، و مهارات اتخاذ القرارات.¹

وعرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (American Society for Training and Development-ASTD) التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية" أي المعارف والمهارات والاتجاهات"، من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.²

2-3-5- القائد الإداري

إن الملاحظ للوضع الاداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول القيادات الادارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات . ليجد ان الاساليب الادارية التقليدية لم تعد مجدية ، وأن القائد الاداري لكي يظل ويبقى المنظمة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة ويبدأ بنهج الأساليب الادارية الحديثة والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة³

¹العابدي، عمار ياسر عبد الكاظم.المرجع السابق.ص.502.

²عبد الهادي السر، أيمن جمال. المرجع السابق.ص. 79.

³العديلي، إبراهيم.فن الإدارة الحديثة.عمان: دار زهران، 2018.ص.103.

إذا طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية . ولعل من هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة أو الكلية. وكذلك أسلوب إعادة هندسة نظم العمل أو مايسمى اختصاراً ب (الهندرة)¹.

2-3-6-تمكين العاملين:

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق أسلوب الهندرة فقد أظهرت الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندرة ووفقاً لفلسفة أسلوب الهندرة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم؛ ما يؤكد سعي هذا الأسلوب للقضاء على النمط البيروقراطي السائد في الإدارة كما أنّ الهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوو مهارات متعددة.²

2-3-7-السياسات الإدارية:

وعرفها تيري بأنها المرشد العام (مكتوب أو غير مكتوب) الذي يضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه العام للعمل الإداري.

وعرف السلمي السياسة الإدارية هي تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشد العاملين في أداء وظائفهم، وتتخذ أسساً ومعياراً في اتخاذ القرارات.³

¹العديلي، إبراهيم.المرجع السابق.ص.103.

²كافي،مصطفى يوسف.الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق.سوريا: دار ومؤسسة رسلان،2018.ص.150-151.

³عبد الهادي السر، أيمن جمال.المرجع السابق. ص.70.

2-4- أدوات وأساليب إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

إن نجاح عملية إعادة الهندسة يعتمد أساساً على كيفية التطبيق السليم للإدارة ولذلك فإن اختيار الأداة يعتبر عاملاً من عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة ولإختيار تلك الأدوات شروط تتضح فى الآتى :

- 1- أن تكون صالحة للاستخدام من جانب أفراد فريق إعادة الهندسة .
- 2- أن تحقق النتائج المرجوة منها .
- 3- تحسن من وضع التصور .
- 4- تؤكد على استمرارية التصميم .
- 5- تساعد فى التخلص من التطويل فى العمل والسماح بالتركيز على العمل الذى يضيف قيمة .
- 6- أن تكون سهلة التعلم بقدر المستطاع حتى لا ينفذ الوقت المتاح لمشروع إعادة الهندسة .

ومن أهم أساليب وأدوات إعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسات ما يلى :
تطلب هذا الأسلوب البدء أولاً بالتفكير فى الحلول المحتملة وتنظيمها ثم البحث عن المشاكل ويعتبر هذا الأسلوب مطلوباً عند التطبيق لإعادة هندسة العمليات ويتم ذلك¹

¹المصري، إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر. السلوك الإداري والهندسة الإدارية. الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2015. ص.385-386.

غالبا باستخدام تكنولوجيا المعلومات .

2-4-1 - خرائط التدفق :

تعتبر خرائط للتدفق والرسومات الأولية أدوات أساسية عند تنفيذ برامج إعادة الهندسة حيث توضح خط سير العمليات وتعطى صورة واضحة عن العملية من حيث نقاط البدء والتدفق والتخزين والتأخير والانتهاى والعلاقات الفرعية للعمليات كما تستخدم هذه الخرائط عند إعداد البرامج الجاهزة للحاسب وإعداد خرائط موازية لمقارنة تأثير إعادة الهندسة على النتائج النهائية.

2-4-2 - إعادة تصميم العمليات بصورة إبتكارية

وذلك عن طريق تحليل الافتراضات التى تشكل أسلوب العمل للوصول إلى طريقة بمبتكرة يمكن أن تحقق فوائد كبيرة تؤدي إلى تحسين الأداء لكل الأطراف .

2-4-3- نقاط التقدم فى مجال إعادة الهندسة :

يستخدم هذا الأسلوب لإجراء مقارنة بين المؤسسات التى إستخدمت عملية إعادة الهندسة والمؤسسات المنافسة الأخرى أو ذات التقدم فى نفس المجال .¹

¹المصري، إيهاب عيسى، المرجع السابق. 386.

2-5- فوائد إعادة الهندسة في المكتبات الجامعية

- زيادة مستخدمي المكتبة وتعدد شرائحهم
- توفير وقت وجهد المستفيدين والعاملين على حد سواء.
- تساعد في التغيير في الممارسات التقليدية التي يتم استبدالها باعتماد التكنولوجيا.
- إدارة مكتبية أفضل.
- تعاون اكبر بين المكتبات.
- حفظ وحماية السجلات.
- أما بخصوص التأثيرات السلبية لعملية إعادة هندسة العمليات على المكتبات الجامعية فهي كالآتي
- تكلفة مقارنة مع النمط التقليدي.
- هيمنة الموردين ومنتجي المعلومات والناشرين.
- مشاكل التعليم والتدريب لكل من العاملين والمستفيدين من العمليات الجديدة.¹

¹مزيد، رشيد حميد ، عبد اللطيف هاشم خيري . إعادة هندسة العمليات وإمكانية تطبيقها في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة للمكتبة المركزية في جامعة ذي قار . مجلة ببليوليفيا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع2019، 3. ص.27-28.

2-6- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية وهي كالتالي:

- وجود نوع من ثقافة المقاومة للتغيير
- تجاهل قيم الأفراد المشاركين في عملية التغيير .
- عدم وضوح رؤية مؤسسة المعرفة وثقافتها التنظيمية في عملية إعادة الهندسة الإدارية
- وضع أهداف غير واقعية .
- الإستعانة بأشخاص غير قادرين على قيادة عملية إعادة الهندسة الإدارية .
- إسناد عملية إعادة الهندسة الإدارية إلى أفراد على وشك التقاعد .
- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما .
- عدم التمييز بين إعادة الهندسة الإدارية وبرامج التغيير الأخرى .
- وضع العراقيل أمام إعادة الهندسة الإدارية والتركيز على المظهر لا الجوهر .
- تجاهل بعض المديرين تقديم الدعم الدائم لمشروعات التطوير والتحديث .
- غياب الصورة الواضحة لإعادة الهندسة الإدارية والخوف والرعب ونقص الأمان يؤثران على سلوك العاملين في المؤسسة ؛ حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم¹.

¹توفيق، أمينة خير. إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة.المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات.جامعة الإسكندرية مج5، ع2 2018.ص.53.

- قصور فهم الإدارة العليا للمؤسسة، وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية .
- عدم المقدرة على التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن أو الحالي في المؤسسة المطلوب إعادة هندستها .
- إستغراق وقت أكثر من اللازم في الدراسة والتحليل .
- الإستعجال في التطبيق بدون توافر البنية التحتية الملائمة .
- القصور في نظم تقييم الأداء ، ووضع معايير للأداء غير واقعية .
- عدم وجود نظم إتصال مدعمة .
- القصور في نظم التدريب وتنمية الموارد البشرية .
- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه مجهوداته .
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب المركزية في الإدارة ولا يتيحون سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة الهندسة الإدارية .
- عدم استخدام تقنيات المعلومات .
- وضع حلول غير منطقية للمشكلات • وعدم إشراك المستفيدين من مؤسسات المعرفة في الحل .
- الإستعجال في إصدار النتائج .
- عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق .
- عدم متابعة خطة التطبيق¹ .

¹توفيق، أمينة خير.المرجع السابق.ص.53.

2-7- تجربة جامعة شيفلد:

هي جامعة في بريطانيا تصنف ضمن أفضل مائة جامعة في العالم وأفضل عشرين جامعة في المملكة المتحدة تأسست بصفة رسمية عام 1905 بالرغم من هذا فقد كانت تعاني من بعض الإجراءات الإدارية المعقدة خاصة على مستوى مكتب خريجي الجامعة؛ ومنه جرت هذه التجربة في هذا المكتب وهو أحد أقسام الإدارة المركزية حيث تم إعادة بناء ودعم إداري على مستوى الطلبة، ودواعي ذلك كان نتيجة أمرين: ضرورة الموازنة وتقاعد عدد من كبار الموظفين؛ والهدف هو تطوير نظام إداري كفاء يعمل بمستوى ثابت داخل الجامعة، حيث تمت إعادة التنظيم وجعل جميع الخدمات الجامعية مركزية لأن العمل في السابق كان من عدة مكاتب وبشكل فرديء وتمثلت إعادة التنظيم في تجميع خطوط العمل وتقليص حجم العمالة وتأسيس خدمة تركز على العميل وتطوير العاملين بصورة نوعية، مع توفير التمويل الجيد وتمت استشارة العملاء وتقديم تغذية عكسية وبعدها طبقت التجربة وبعد شهر واحد وجدوا تجاوبا من طرف الجميع ومنه تم إنشاء مجموعة استشارية وأكدت الجامعة أن مهمتها توفير خدمة نوعية تضيف قيمة وليس إقامة نظام بيروقراطي ومنه تم كذلك تطوير نظام معلوماتي يعتمد على نظام تسجيل مركزي؛ وتشكيل فريق عمل جديد يركز على تكامل الأعضاء ومن خلال¹

النقييم تحقق رضا العملاء في مدة قياسيةه أي 6 أشهر من التطبيق...

¹حاروش، نور الدين. مرجع سابق.ص.24.

هذه التجربة وإن تبدو بسيطة إلا أنها أعطت ثمارها وهي كسب رضا العميل (الطالب) المتخرج وتقليل التكاليف والجهد وتقليص الوقت، أي سرعة الأداء من خلال تركيز المهام وتدريب العاملين.¹

خلاصة:

يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية أصبحت ضرورة في المكتبات الإدارات التي تعاني من الفساد الإداري والبيروقراطية والهشاشة على مختلف المستويات التنظيمية والفنية والتقنية، وعليه فإن تطبيقها يبدأ من إرادة المسؤولين والعاملين على تغيير الوضع السائد وقد يشمل هذا التغيير المؤسسات الخدمية غير الربحية كما في هذا الموضوع أو المؤسسات الربحية الإقتصادية.

¹ حاروش، نور الدين. المرجع السابق. ص. 24.

الفصل الثالث: تحليل ونتائج الدراسة الميدانية

1-التعريف بمكان الدراسة

2-الإمكانيات المتوفرة في المكتبة

2-1-الموارد البشرية

2-2-الموارد المادية

2-3-الموارد المعلوماتية

3-مجال وحدود الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أدوات جمع البيانات

5-1-المقابلة

5-2- الملاحظة

6- تحليل نتائج الدراسة

6-1- تحليل بيانات المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

6-2- تحليل بيانات المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

6-3- تحليل بيانات المحور الثالث: الأبعاد المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة

العمليات الإدارية

7- نتائج الدراسة

7-1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

8-2- النتائج العامة

9- مقترحات الدراسة

الفصل الثالث: تحليل ونتائج الدراسة الميدانية

1-التعريف بمكان الدراسة

تقع المكتبة المركزية محل الدراسة في جامعة محمد خيضر لولاية بسكرة، بالقطب الجامعي - شتمة -، حيث تم تدشينها من قبل السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأستاذ الدكتور طاهر حجار في يوم 14 من ذي الحجة عام 1437، الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2016. وفتحت أبوابها لجمهور المستفيدين بشكل فعلي في الثاني من أكتوبر سنة 2016.

تضم هذه المكتبة مجموعة من الأرصدة الوثائقية تمس المناهج الدراسية الخاصة بالتخصصات العلمية والأدبية المتوافرة على مستوى كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية، والحقوق والعلوم السياسية.

تتربع المكتبة المركزية -ملحقة شتمة- لولاية بسكرة على مساحة معتبرة، موزعة على هيكل تنظيمي وإداري مكون من أربع طوابق، بما فيها الطابق الأرضي وتحتوي على عدة مرافق نستعرضها فيما يلي:

❖ الطابق الأرضي:

1. مكتب الإستقبال والتوجيه.
2. بنك الإعارة الخارجية.
3. مصلحة المقتنيات والجرد، المخزن.

4. بهو للبحث البيبليوغرافي.

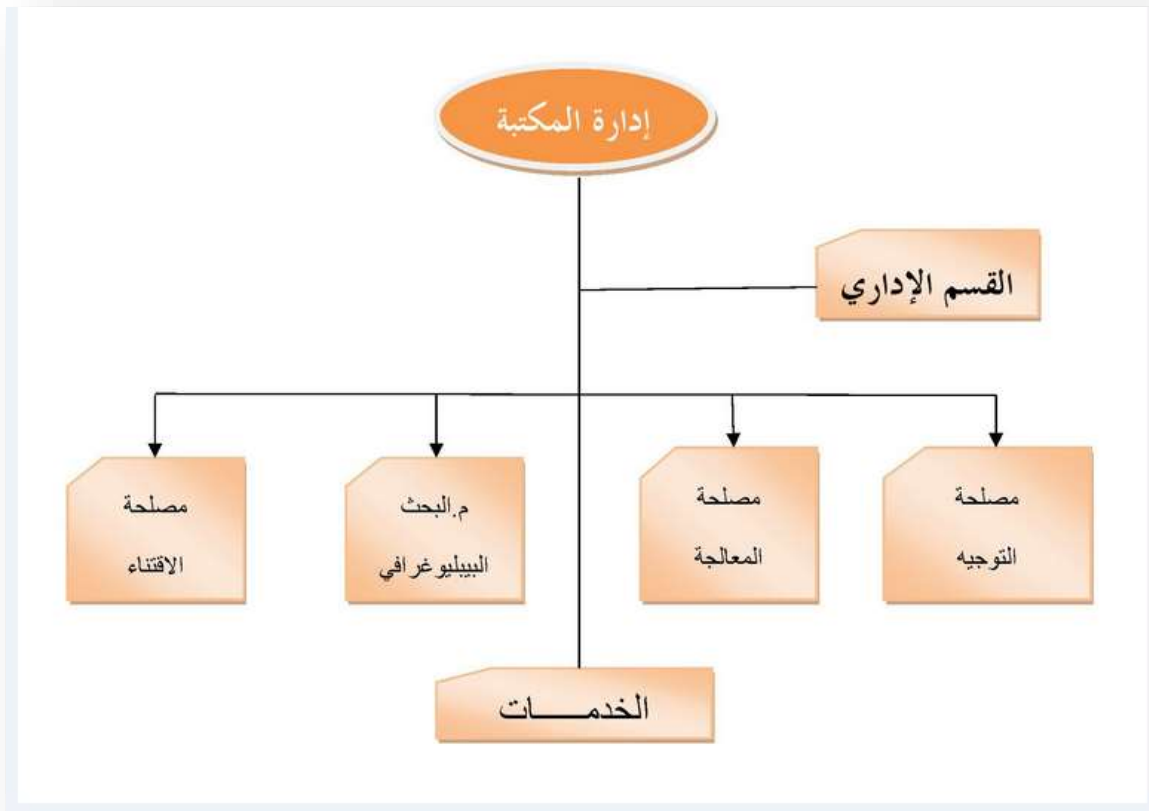
❖ **الطابق الأول:**

1. قاعة المطالعة والبحث البيبليوغرافي.

2. قاعة الإعارة الداخلية.

3. المصالح التقنية.

الهيكل التنظيمي للمكتبة:



الشكل رقم 1 يوضح: الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية .

2-الإمكانيات المتوفرة في المكتبة

2-1-الموارد البشرية

إن المورد البشري هو أقوى عناصر العملية الإدارية، وهو بهذه الصفة أساس كل العمليات في أنظمة المعلومات والمكتبات، إن مميزات المورد البشري هو ذلك التنوع في الدرجات وسلم الترتيب مايسفر عن تعدد النشاطات والخدمات وتفرع المسؤوليات والمهام المنوطة بكل عنصر في المنظمة، وتسعى الموارد البشرية إلى مواكبة جل التطورات الحالة تقنيا لمزاولة تطبيقها الفعلي .

ومن خلال الجدول أدناه نستعرض إجمالي عدد الموظفين بالمكتبة المركزية محل الدراسة:

<u>عدد الموظفين</u>	<u>الوظيفة</u>	<u>تخصصاتهم</u>
<u>1</u>	<u>محافظ رئيسي</u>	<u>تخصص مكنتات</u>
<u>2</u>	<u>ملحق مستوى أول</u>	<u>تخصص مكنتات</u>
<u>1</u>	<u>ملحق مستوى ثاني</u>	<u>تخصص مكنتات</u>
<u>2</u>	<u>مساعد مكنتات</u>	<u>تقني سامي أرشيف وتوثيق</u>
<u>1</u>	<u>أمن</u>	<u>أمن ووقاية</u>
<u>1</u>	<u>مهندس دولة</u>	<u>إعلام ألي</u>

الجدول رقم 1 يوضح: عدد موظفين المكتبة المركزية

2-2- الموارد المادية:

▪ موقع ومبنى المكتبة المركزية

يتناسب مبنى وموقع المكتبة محل الدراسة مع المعايير الخاصة ببناء المكتبات الجامعية، حيث تقع في وسط الحرم الجامعي قطب شتمة بين كل كلية العلوم الإنسانية والإجتماعة وكل كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهذا ما سهل على المستفيدين الإقبال عليها.

<u>القاعات</u>				<u>الطوابق</u>
<u>قاعة الاحتياجات الخاصة</u>				<u>الطابق الارضي</u>
المكاتب	المقاعد	الحواسيب		
12 مكتب	12	04		
<u>القاعة الاولى البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				<u>الطابق الاول</u>
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6 person)	84	12	12	
<u>القاعة الثانية البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6 person)	74	19	19	
<u>القاعة الاولى البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				<u>الطابق الثاني</u>
المكاتب	مقاعد البيداغوجية	مقاعد البحث البيلوغرافي	حواسيب البحث	
14 مكتب (6 person)	84	11	11	
<u>القاعة الثانية البحث البيلوغرافي والانترنت</u>				
المكاتب	مقاعد	مقاعد البحث	حواسيب البحث	

	<u>البيلوغرافي</u>	<u>البيداغوجية</u>		
<u>0</u>	<u>0</u>	<u>84</u>	14 مكتب (6 person)	
<u>قاعة الموسوعات والمعاجم</u>				
الحواسيب	المقاعد البيداغوجية	المكاتب		
02	12	04 مكتب (3 person)		
<u>قاعة طلبة الدكتوراه</u>				
الحواسيب	المقاعد البيداغوجية	المكاتب		الطابق الثالث
<u>0</u>	<u>204</u>	42 مكتب (4 person) 12 مكتب (3 person)		
<u>38 حاسوب</u>	<u>32 مقعد بحث</u>	<u>564 مقعد</u> <u>بيداغوجي</u>	<u>564 مكتب</u>	

الجدول رقم 2 يوضح: تجهيزات وعدد مقاعد البيداغوجية لمكتبة المركزية قطب شتمة

■ الأثاث الخاص بالمكتبة المركزية

تمتلك المكتبة المركزية أثاث وتجهيزات بمعايير معتمدة، منها تجهيزات حديثة تساعد في تسيير المكتبة ومسايرة مختلف التطورات الحديثة.

الفهارس		الحواسيب و التجهيزات الآخري		المكاتب	الطاولات و الكراسي		التجهيزات
ذات واجهة وحدة	ذات وجهين	الطابعات والماسح الضوئي	الحواسيب	انواع المكاتب	الكراسي	الطاولات	نوع التجهيزات
29	47	الطابعة 03 الماسح 01 La douchate 01	22	مكاتب (3):02 مكاتب (4):02 بنك الاعارة : 10 شباك مكاتب المصالح 04 مكتب الاستقبال وتوجيه 1	كرسي متحرك 35 كرسي ثابت 58	25	العدد
		4	22	19		25	المجموع

الجدول رقم 3 يوضح: تجهيزات المكتبة المركزية

2-3- الموارد المعلوماتية

تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي متنوع موجه لكافة المستفيد الفعليين والمحتملين، وتكون المراجع متوافقة مع سياسة تنمية المجموعات، وقبل الإقتناء يتم دراستها كميا ونوعيا، وأيضا تتوفر المكتبة على أشكال مخزنة من مصادر المعلومات الورقية واللاورقية

هذا الجدول أدناه يوضح إجمالي عدد الرصيد الوثائقي للمكتبة

عدد النسخ	عدد العناوين
41820	6472

هذا الجدول رقم 4 يوضح: إجمالي عدد رصيد المكتبة

<u>الارصدة الورقية</u>	
5204	عدد العناوين
<u>الارصدة اللاورقية (الالكترونية) مذكرات</u>	
568	عدد العناوين

هذا الجدول 5 يوضح: انواع الارصدة الوراقية واللاورقية

3- مجال وحدود الدراسة

إن لكل بحث علمي وأكاديمي مجموعة موضوعية من الحدود والروابط تحدد الإطار الذي تدور حوله الدراسة، ومن كل ذلك وجدت هذه الحدود لتقييم الأعمال وكفايتها أو بالأحرى مجزئة حسب نوع الأهمية والمستوى العام وعلى هذا ركزنا على مجموعة متباينة من الحدود تكون قنوات ربط موضوعية .

3-1- المجال البشري

يتحدد الإطار العام للمجال البشري في هذه الدراسة بين المحافظ الرئيسي للمكتبة والعاملين بها، وكونهم متخصصين في علم المكتبات، أجرينا معهم دراستا كعينة له.

3-2- المجال المكاني

إن عملية تحديد أو وصف المجال المكاني تكمن في فتح الموضوع بحد ذاته بحيث يعالج الموضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية الجوانب التنظيمية والبشرية والمادية للمكتبة.

وقد تبين لنا في الوهلة الأولى بعض الإهمال من طرف الإدارة العليا للمكتبة محل الدراسة في الجوانب والبشرية ، والمكان الذي أجرينا به الدراسة هو المكتبة المركزية

ملحقة شتمة جامعة محمد خيضر بسكرة ليسهل عملية تحديد والتدقيق في الموضوع وليساهم في تحقيق الأهداف وخطط الدراسة.

3-3- المجال الزمني

وهي الفترة التي يقضيها الباحث في إنجاز دراسته منذ قبول موضوعه من قبل اللجنة العلمية وصولاً إلى الإنتهاء من دراسته، وقد كانت بداية الجانب النظري منذ إختيار الموضوع ، والجانب الميداني من بداية سنة 2020 إلى غاية شهر سبتمبر من نفس السنة.

4- عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في الموظفين المتخصصين في علم المكتبات بالمكتبة المركزية ملحقة قطب شتمة لجامعة محمد خيضر بسكرة، وعدد العينة هي 5 موظفين في المكتبة وذلك لفهم طبيعة الدراسة وفقاً للبيانات المستخلصة، سواء النظرية أو من خلال أدوات جمع البيانات، والسعي نحو إستقصاء معلومات دقيقة من قبل العينة.

ولقد كان نوع العينة قصدية وهم محافظ المكتبة والموظفين المتخصصين بالمكتبات، وتم إختيار هذا النوع من العينة لإحتكاكهم المباشر بالمكتبة محل الدراسة وخبرتهم الميدانية ومعرفتهم بالجوانب الإدارية، وإطلاعهم على بعض الإنجاهات الإدارية الحديثة.

5- أدوات جمع البيانات

مههما كانت أنواع البحوث العلمية ومستوياتها فعادة ماتبدأ بالبحث عن الأعمال التي سبقت الموضوع المراد مناقشته من خلال تصفح والبحث عن الدراسات التي سبقت الميدان المسجل فيه وكثيرا ما يلجأ الباحثون في هذه المراحل إلى البحث في الدوريات العلمية الحديثة وخصوصا بعد فتح مجال على المستوى الشبكة العالمية بتتبع المصادر والمراجع البيبليوغرافية التي تمدنا بكثير من معلومات التي يمكن أن تفتح الفرضيات والتساؤلات التي تحدها الدراسة؛ ولا ننسى البحث في آخر مستجدات العلمية التي تنشرها المخابر والملتقيات العلمية في علوم المكتبات والمعلومات وأهم ماتنشره النشرات العربية والعالمية في مثل هذه المواضيع المرتبطة الأوجه والمقاربات الفكرية ومن ذلك تبرز أهمية أدوات جمع البيانات.

وقد إعتدنا في موضوعنا هذا على الأدوات التالية:

5-1- المقابلة

والتي تعد من أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث إستعنا بها للوصول للنتائج المرغوب فيها، حيث كانت مع المحافظ الرئيسي للمكتبة المركزية لملاحق قطب شتمة وكذلك العاملين بها، وهذا في إطار مقابلة مقننة مصحوبة بقائمة أسئلة في محاور ثلاث في موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية، وأيضا إستفدنا من المقابلة غير المقننة بطرح مجموعة من الأسئلة للعاملين.

وعند إجرائنا للمقابلة المقننة إتبعنا الخطوات التالية:

أ. إعداد المقابلة: وهو التخمين في الاسئلة وتدوينها

- ب. التحكيم: هي أخذ المشورة من أهل الإختصاص قبل الشروع في إنجازها، حيث أخذنا رأي الأستاذ المشرف في تصميم المقابلة وتعديلها.
- ت. الإستاذان: هو أخذ الموعد لإجراء المقابلة، حيث تم التواصل مع موظف المكتبة وتحديد موعد إجراء المقابلة.
- ث. إجراء المقابلة الفعلية: حيث كانت المقابلة الأولى في شكل إلكتروني عبر مواقع التواصل الاجتماعي بسبب الظروف التي مرت بها البلاد وأخرى بشكل ورقي مع العاملين والمحافظ، من أجل تقصي كافة البيانات المتعلقة بالموضوع.

5-2- الملاحظة:

إعتمدنا على الملاحظة كأحد أدوات جمع البيانات، وذلك بملاحظة سير عمل المكتبة عن قرب، وخاصة في فترة إعداد التبرص الميداني حيث كان هو نفس مكان إجراء الدراسة الميدانية لموضوعنا، حيث قمنا بمختلف العمليات التي يقوم بها الموظفين داخل المكتبة المركزية، وهذا النوع يسمى بالملاحظة بالمشاركة الذي هو أخذ دور الموظف في إنجاز العمليات والمهام، إعتمدنا على هذه الاداة الى جانب المقابلة، لأجل التعرف على حيثيات المكتبة والوصول للنتائج المطلوبة.

6- تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلا مفصلا للبيانات التي تم جمعها ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وذلك من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث وهو المحافظ وإعطاء نتائج عامة وتفسيرها.

- البيانات الشخصية للمبحوثين

-متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	2	40%
أنثى	3	60%
المجموع	5	100%

الجدول رقم 6 يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

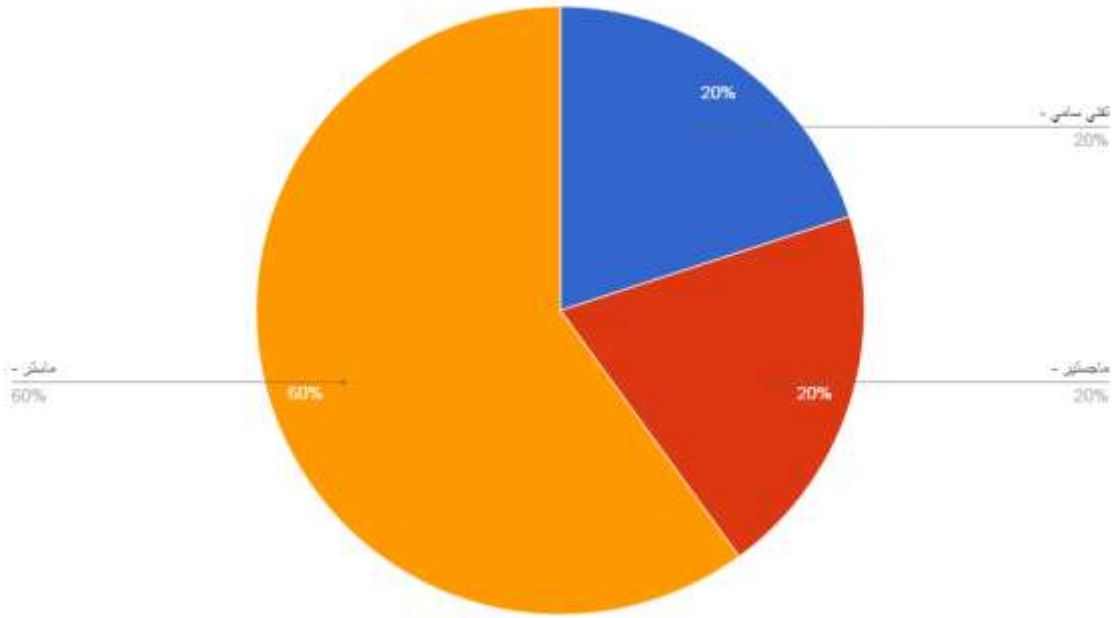
-متغير الشهادة العلمية

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	1	20%
الليسانس	0	0
الماستر	3	60%
الماجستير	1	20%
الدكتوراه	0	0
المجموع	5	100%

الجدول رقم 7 يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير حسب الشهادة العلمية

من خلال الجدول أعلاه يتضح إنعدام الموظفين المتحصلون على شهادة الدكتوراه، أما بالنسبة لدرجة الماجستير يوجد موظف واحد متحصل عليها ألا وهو المحافظ ، ونسبة 60% متحصلون على شهادة الماستر ، ونسبة 20% تقني سامي.

الشهادة العلمية



الشكل رقم 2 يوضح: توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية

-متغير الرتبة العلمية

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
مساعد مكتبي	1	20%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1	2	40%
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2	1	20%
محافظ	0	0
محافظ رئيس	1	20%
المجموع	5	100%

الجدول رقم 8 يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد 40% من ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1، والذي يقدر بالعاملين ، بالنسبة لرتبة مساعد مكتبي و ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 2 بنسبة 20% لكل رتبة منهما ، كما نلاحظ هناك محافظ رئيسي بنسبة 20% نلاحظ قلة الموظفين بالمكتبة المركزية هذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة في السنوات الأخيرة، حيث أن المكتبات الجامعية الجزائرية في الوقت في حالة إعادة ترتيب وترتيب نفسها على أمل فتح مناصب توظيف وترقيات ، التي من شأنها أن تعزز الخدمات المكتبات الجامعية .

-متغير الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	0	0
من 5 إلى 10 سنوات	3	60%
من 10 إلى 15 سنة	1	20%
من 15 إلى 20 سنة	0	0
أكثر من 20 سنة	1	20%
المجموع	5	100%

الجدول رقم 9 يوضح: توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

إن هذا الجدول أعلاه يوضح أن هناك تفاوت في الخبرة بين الموظفين، حيث أن هناك نسبة 60% من الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، يقدر عددهم بثلاث عاملين، وهناك موظف لديه أكثر من 20 سنة خبرة وهو محافظ المكتبة، ويوجد

كذلك موظف يمتلك خبرة مهنية من 10 إلى 15 سنة، في حين تتدم نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أقل سنوات.

6-1- تحليل بيانات المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

▪ الإجابة على السؤال 1 بالنسبة للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	2	إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث
37.5%	3	إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة
37.5%	3	مدخل إداري حديث يساهم في تحسين خدمات المنظمة
100%	8	المجموع

الجدول رقم 10 يوضح : تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

وهو سؤال شبه مفتوح حول ماهية إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي له تعريفات في تخصصات عدة و جوانب مختلفة، لذلك كانت الإجابة المبحوثين حول مفهوم الهندرة كالتالي هي: إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة، كانت تم إختياره بنسبة 37.5% ، وكذلك تم مدخل إداري حديث يساهم في تحسين خدمات المنظمة بنسبة 37.5% ، وتم إختيار أن ماهية الهندرة هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث بنسبة تم إختياره بنسبة 25% وهذه التعريفات مجملة تقود إلى عدة أفكار تشمل:

- إعادة النظر والإصلاح الجذري للعمليات الفنية والإدارية في المكتبة وحل المشكلات التي تحول دون تحقيق الفاعلية في هذه العمليات.
- إعادة النظر في سياسات التوظيف للموارد البشرية لتحديد الشخص المناسب في المكان المناسب، وقد يتعدى هذا سلطة المكتبة.
- إعادة النظر في العتاد التكنولوجي والبرمجية المستخدمة وتكون ملائمة للإجراءات والمعايير المعمول بها عالميا، وهذا من شأنه أن يسير المكتبة بكفاءة عالية.
- إعادة النظر في وعي الموظفين تجاه تقبل التغيير والإتجاهات الحديثة وترك العادات والقيم التقليدية جانبا.

▪ الاجابة على السؤال 2 بالنسبة للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

الجدول رقم 11 يوضح: مدى إستقلالية الموظفين في أداء المهام

وهو سؤال مغلق حول إمكانية زيادة إستقلالية الموظفين في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة 100%، حيث أن العنصر من أهم العناصر الذي يفسح المجال لتحقيق الابداع والابتكار والتميز في مختلف العمليات وهذه الإستقلالية ترتبط ب:

- تفويض السلطة في بعض المسؤوليات التي يمكن للموظف المخول له القيام بها وذلك من أجل حسن سير العمليات في الوقت المناسب.

- المرونة في التعامل مع الموظفين .

- إعطاء حرية أمام الموظفين في الإستعانة بأدوات وإجراءات مستحدثة من شأنها أن تساعد في أداء المهام شرط أن لا تخل بالنصوص القانونية.

▪ الإجابة على السؤال 3 بالنسبة للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	4	نعم
20%	1	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 12 يوضح: مدى توفر دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة خفضا للتكاليف وتقليصا للوقت.

هذا سؤال مغلق يتعلق بدمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة خفضا للتكاليف وتقليصا للوقت ، حيث يظهر أن 80% المبحوثين أكدوا على عنصر دمج الوظائف و20% أجابت لا، حقيقة هذا العنصر تتعلق بتكوين التنظيم الإداري أو الهيكل التنظيمي من البداية لكي لا يكون هناك فائض في عدد الموظفين التي لا تستوعب الوظائف الموجودة ولكي لا يكون هناك قصور في الأداء نتيجة نقص عدد الموظفين، والملاحظ في هذا الأمر أن النقص الواضح في عدد الموظفين وفي فتح مناصب

التوضيف أدى الى المكتبة مبدئ دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة وهذا يشمل توسيع في الواجبات والمسؤوليات وتنويعها للموظف حيث يزيد هذا من مهارات الأفراد سواء الفردية أو على فريق العمل ككل، وأيضا تزيد من معارفهم وخبراتهم وتحسن مستوى رضاهم عن أعمالهم وقد يكون له آثار سلبية لكن التسيير الجيد للمكتبة يضمن تحقيق الخدمات دون أخطاء، ويعد مبدئ دمج الوظائف عنصر مهم في أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية طبق سابقا في مؤسسات عانت من ظعف الأداء وتداخل الوظائف وتصادم الأفراد.

■ الإجابة على السؤال 4 بالنسبة للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
0%	0	درجة ضعيفة
40%	2	درجة متوسطة
60%	3	درجة كبيرة
100%	5	المجموع

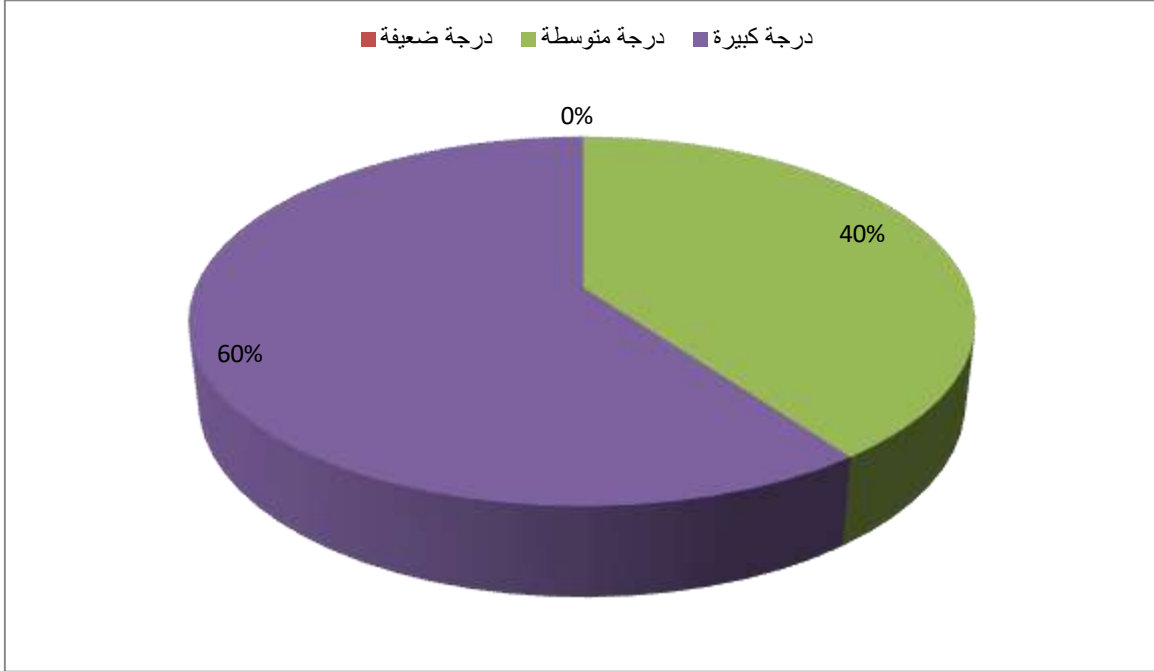
الجدول رقم 13 يوضح : مدى تبني إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة

وجعلها موضع التنفيذ.

وهو سؤال مغلق حول تبني إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة وجعلها موضع التنفيذ وكانت إجابة المبحوثين 60% بدرجة كبيرة، 40% درجة متوسطة، في حين تنعدم نسبة الذين أجابوا بدرجة ضعيفة.

هنا المكتبة تراعي عدة جوانب خاصة في البيئة الخارجية التي تخرج عن نطاق سلطة المكتبة كالتشريعات والقوانين التي قد تمنع من في ممارسة بعض الأنشطة في إطار خدمة البحث العلمي أو ترقية خدمات المكتبة، ولكن الأساليب الخلاقة في البيئة الداخلية وتحت المسؤولية المباشرة لإدارة المكتبة تكون محل ترحيب باحترام كافة الشروط التنظيمية والقانونية والملاحظ في الأساليب:

- إستغلال برمجية PMB بأحسن المميزات متلائمة مع واقع المجتمع العصري في العمليات الفنية وفي تحقيق رغبات المستفيد
- تقديم خدمات متنوعة تجذب المستفيد.



الشكل رقم 3 يوضح: مدى تبني المكتبة لأفكار خلاقية وتجعلها موضع التنفيذ

الإجابة على السؤال 5 بالنسبة للمكتبيين والمحافظ

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
موافق	4	80%
محايد	1	20%
غير موافق	0	0
المجموع	5	100

الجدول رقم 14 يوضح: حول التوافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد

يشمل السؤال التوافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد وكانت إجابة الباحثين 80%، وافقوا على هذا الجانب، و 20% كانت محايدة والملاحظ أن نمط

الوظائف يتطابق نوعا ما مع الهيكل التنظيمي وبخصوص الهيكل التنظيمي للمكتبة أساسه أن يقسم الأعمال بحيث يكون كل موظف مسؤول عن عمله، ويحاول التكيف مع التغيرات الخارجية قد المستطاع وعلى العموم فالهيكل التنظيمي للمكتبة يوضح النقاط التالية:

- يحدد المستويات الإدارية ومسئولياتها وإختصاصاتها وتحسينها حسب الظروف.
- تبين وتفصل الأقسام والمصالح مع تحديد علاقات العمليات ببعضها البعض
- التنسيق بين كافة عمليات المكتبة.

▪ الإجابة على السؤال 6 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 15 يوضح: ما إذا هناك فوائد ناتجة من تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

وهو سؤال مغلق الفوائد المترتبة جراء تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكانت إجابة المبحوثين بنسبة 100% على أن هناك فوائد إذا ما تم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بكامل متطلباته وأساليبه وبكل فرق العمل التي يدعمها.

فالفوائد التي تترتب على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية عديدة من أهمها:

- التشجيع على التدريب لتنمية المهارات والقدرات

- دمج الوظائف في وظيفة واحدة

- تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة

▪ الإجابة على السؤال 7 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

الجدول رقم 16 : حول إمكانية مساهمة إعادة هندسة العمليات الإدارية في

زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام.

هو سؤال مغلق يختص بزيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة أقسام المكتبة في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية، أكد المبحوثين على أن هناك تنسيق بين العاملين في المكتبة 100%، الذي بدوره يؤدي إلى تكامل الوظائف ويقضي على الانفصالية بين الأقسام المتخصصة ويؤدي إلى إنجاز الأعمال بسرعة وبأريحية تامة، ويعمل التنسيق في المكتبة المركزية على عدة عناصر وهي كالتالي:

- يحقق التوازن والإنسجام بين مختلف عمليات المكتبة ويحقق التفاهم والتعاون المطلوبين في المستويات الإدارية.

- يعمل على تجنب وتقادي التكرار والإزدواجية وتجنب الصراعات كذلك.

- يربط الاختصاصات التي لها علاقة مع بعضها البعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف.

6-2- تحليل بيانات المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

▪ الإجابة على السؤال 8 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
16.67%	1	الأدوات
33.33%	2	الإجراءات
50%	3	التقنيات
100%	6	المجموع

الجدول رقم 17 يوضح: مدى توفر وإستخدام لتكنولوجيات المعلومات.

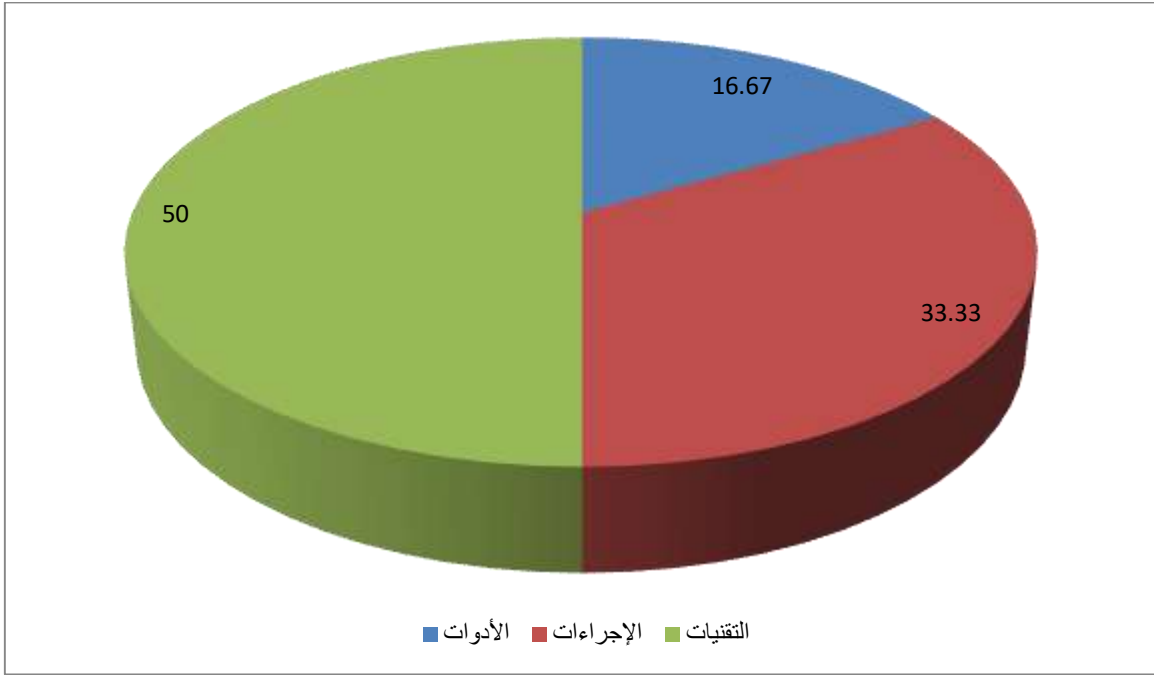
هذا السؤال حول توفر وإستخدام لتكنولوجيات المعلومات من خلال البدائل الآتية: الأدوات، الإجراءات، التقنيات. وقد إختار المبحوثين إستخدام التقنيات بنسبة 50% و 33.33% وقع إختيارهم على الإجراءات، و16.67% إختار الأدوات.

الملاحظ المكتبة تتوفر نوعا ما على بنية تحتية جيدة ويشمل ذلك حواسيب وشبكات وقاعة أنترنت وغيرها، وهذا ما تتطلبه الهدرة وجود بنية تحتية قوية وثقافة ووعي تقني .

تساعد تكنولوجيا المعلومات المكتبة المركزية في النقاط التالية:

- إستثمار برمجية PMB على وجه حسن في تحقيق الخدمات للمستفيد مع السرعة في إنجاز العمليات الفنية.

- المساعدة في التخطيط المستقبلي سواء في سياسة إقتناء المجموعات المكتبية أو في الخطط متوسطة المدى والبعيدة المدى المتعلقة بتطبيقات وبرامج وآليات جديدة.
- المساعدة على التخلص من الأنماط الجامدة والقديمة.



الشكل رقم 4 يوضح: طبيعة إستخدام وتوفر تكنولوجيات المعلومات

▪ الإجابة على السؤال 9 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

الجدول رقم 18 يوضح: مدى مساعد الإتصال الإداري العاملين في تقليل الوقت والجهد وتحسين التواصل داخل المكتبة.

تضمن السؤال إمكانية مساعد الإتصال الإداري العاملين في تقليل الوقت والجهد المبذولين وتحسين التواصل داخل المكتبة، بإعتبار هذا الأخير عملية ضرورية عند الشروع في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وكون الإتصال الإداري تفاعل بين طرفين فأكثر في موقف معين بهدف نقل معلومة أو رسالة شرط أن تكون هذه الرسالة بلغة واضحة ومفهومة حتى تكون فعالة وأيضا ترتبط بإتجاهات بعض الموظفين السلبية حول مواقف معينة .

وبهذا الصدد فقد كانت إجابة المبحوثين بالتأكيد على هذا النوع من الإتصال 100% بنسبة وما ينجر وراءه من فوائد خاصة إزاء عنصر الوقت والجهد والتواصل بين العاملين في المكتبة .

▪ الإجابة على السؤال 10 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

الجدول رقم 19 يوضح: إمكانية تحقيق رضا المستفيد بإستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وهو سؤال مغلق حول إمكانية تحقيق رضا المستفيد بإستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية، فكانت إجابة المبحوثين مؤكدة على هذا الطرح بنسبة 100% .

الملاحظ أن المكتبة المركزية تركز على رضا المستفيد في مختلف مخدماتها سواء المستفيد المحتمل أو الفعلي وذلك بكافة الأساليب المتاحة، فالمكتبة تحاول التحسين من أدائها ووظائفها وترتكز على النتائج من أجل غاية واحدة وهي رضا المستفيد.

■ الإجابة على السؤال 11 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
42.86%	3	معرفة الصعوبات التنظيمية
14.28%	1	مرونة الهيكل التنظيمي
42.86%	3	معرفة التوجهات المستقبلية للمكتبة
100	7	المجموع

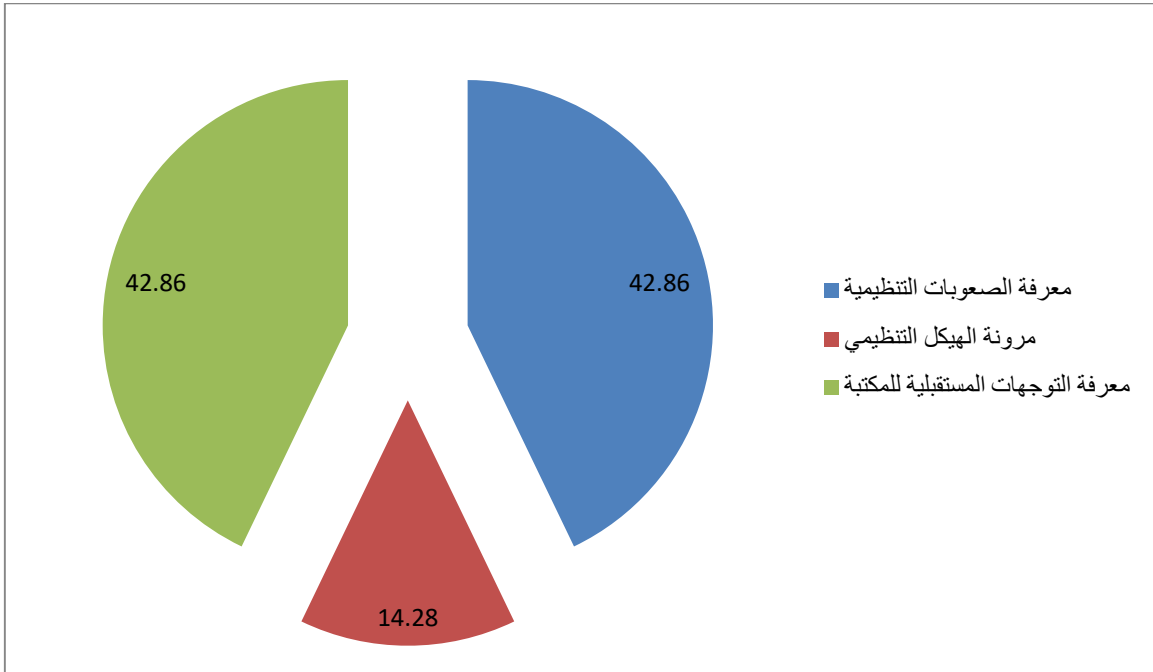
الجدول رقم 20 يوضح: كيف يساعد التخطيط الجيد المكتبة من تحسين خدماتها.

يتضمن هذا السؤال كيف يساعد التخطيط الجيد المكتبة من تحسين خدماتها خاصة مع التغيرات التي تطرأ سواء على البيئة الداخلية أو الخارجية للمكتبة وقد يكون على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد حسب القرار المتخذ، ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية ، وقد أجاب المبحوثين على هذا السؤال وتم إختبار هذا البديل معرفة الصعوبات التنظيمية بنسبة 42.86% ، أما من إختار مرونة الهيكل التنظيمي بنسبة

14.28%، والذين إختاروا بديل معرفة التوجهات المستقبلية للمكتبة بنسبة 42.86% هذا سعيًا من للتقليل من نسب المخاطرة كتقسيم الميزانية وإختيار سياسة إقتناء مناسبة.

وأيضًا تعمل المكتبة لوضع أولويات العمل وترتيبها مساهمة في وضع حد لمشكلات الخاصة بتنفيذ العمل.

وبإدراك التوجهات المستقبلية تساعد في توفير الرضا في بيئة العمل.



الشكل رقم 5 يوضح : كيف يساعد التخطيط في المكتبة من تحسين خدماتها

▪ الإجابة على السؤال 12 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100	5	المجموع

جدول رقم 21 يوضح: مدى توفر بنية تحتية ملائمة لتطبيق توجه إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يبحث هذا السؤال حول توفر بنية تحتية ملائمة لتطبيق توجه إعادة هندسة العمليات الإدارية وقد أكد المبحوثين بنسبة 100% على توفر البنية التحتية الملائمة لهذا التوجه والملاحظ أن البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات من قواعد بيانات وشبكات وحواسيب وبرمجيات متوفرة إلى حد كبير وأما عن الأثاث المادي فهو أيضا متوفر.

▪ الإجابة على السؤال 13 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
0	0	نعم
100%	5	لا
100	5	المجموع

جدول رقم 22 يوضح: مدى توفر المكتبة للموارد البشرية القادرة على لتبني توجه اداري حديث.

هو سؤال مغلق حول الموارد البشرية المتوفرة في المكتبة هل هي كافة لتبني توجه اداري حديث وأجاب المبحوثين بنسبة **100%** هي أنه لا توجد موارد بشرية كافية وذلك راجع إلى قلة الموظفين والمتخصصين في علم المكتبات بالمكتبة وهذا راجع لإهمال الإدارة العليا في التوظيف وعدم فتح مناصب شغل جديدة محل الدراسة، بالرغم من أن المكتبة في أمس الحاجة إلى المتخصصين في عديد المجالات لتطبيق التوجهات الإدارية الحديثة التي تخدم المكتبة والمستفيد.

▪ الإجابة على السؤال 13 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50%	3	التدريب
16.67%	1	التعليم
0	0	إتخاذ القرارات
33.33%	2	أداء المهام
100%	6	المجموع

الجدول رقم 23 يوضح : الطرق المستعملة لنجاح المورد البشري

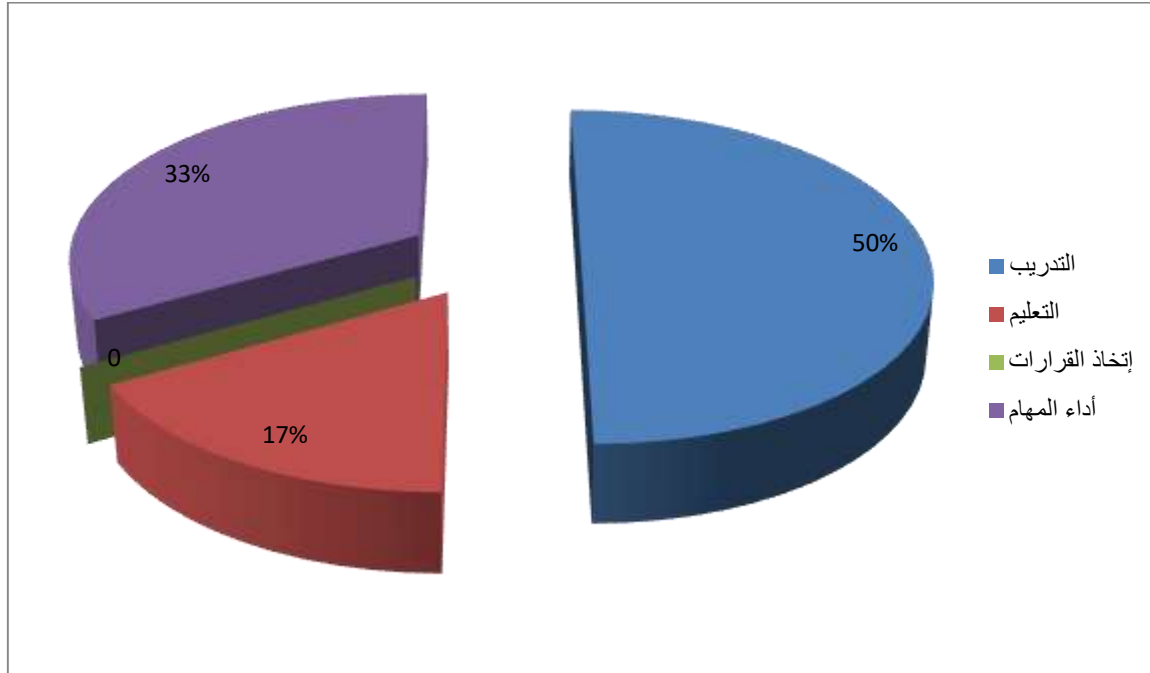
وهو سؤال شبه مفتوح حول الطرق المستعملة لنجاح المورد البشري والرفع من قدراته، وكانت إجابة المبحوثين بنسبة **50%** الذين إختاروا التدريب لنجاح المورد البشري، ونسبة **16.67%** إختار التعليم، ونسبة **33.33%** إختاروا أداء المهام ، في حين ينعدم نسبة من أجاب بديل إتخاذ القرارات.

الملاحظ هناك العديد من الطرق منها تنظيم المنتقيات العلمية، الأيام الدراسة لتكون هناك إستفادة من قبل الموظفين والمستفيدين، بالإضافة الى هذه الطرق هناك المرونة

في أداء المهام حيث يعطي إمكانية تحسين المهارات، دون أن نهمل إلغاء القرارات التي من شأنها أن تعيق سير العمل وتحد من إبداع العاملين، وكان الإهتمام بالتدريب لما من أهمية في الرفع من قدرات المورد البشري، إستعمال هذه الطريقة بالمكتبة راجع لعدة أسباب:

✓ قلة الإمكانيات المادية التي لا تسمح من إستعمال عدة طرق لنجاح المورد البشري.

✓ قلة الموظفين حيث يمكن تدريبهم بسهولة وفي وقت قصير.



الشكل رقم 6 يوضح: الطرق المستعملة لنجاح المورد البشري

▪ الإجابة على السؤال 14 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 24 يوضح : تحول من عمل فردي داخل المكتبة إلى عمل جماعي

وهو سؤال مغلق يبحث ، عن التحول من عمل فردي داخل المكتبة إلى عمل جماعي، فكانت إجابة المبحوثين بأن المكتبة قامت بتحويل عملها من فردي الى عمل جماعي وذلك لأنه يعمل على تحقيق الأهداف، وإختصار المسافات وتوفير الوقت وتذليل العوائق، فعندما يقوم الافراد داخل المكتبة بالعمل بشكل جماعي يكون أقدر على تحقيق أهداف، وكذلك يعد وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين، بحيث أن أهداف المكتبة تتطلب تكاتف الجهود لأن اليد الواحدة لا تنجز، حيث أن العمل الجماعي له فوائد من بينها:

- زيادة الكفاءة تساهم في حل المشاكل وذلك بشرح الأفكار المتضاربة والوصولة لنتيجة ترضي الجميع .

- الرفع الروح المعنوية

- العمل الجماعي يخلق عمل مليئاً بالإبداع لتطوير المكتبة والنهوض بالخدمات.

6-3- تحليل بيانات المحور الثالث: الأبعاد المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

▪ الإجابة على السؤال 15 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
100%	5	نعم
0	0	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 25 يوضح: تأثير دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط المستقبلية.

وهو سؤال مغلق يبحث عن تأثير دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط المستقبلية.

وتمت الإجابة عليه من طرف المبحوثين بنسبة 100% بأن دراسة تؤثر على تصميم الخطط المستقبلية.

وذلك أن للبيئة الداخلية لها دور كبير لإقبال المستفيد الى المكتبة وكذا تؤثر في تطبيق الخطط المستقبلية سواء بالإيجاب أو بالسلب، وتتمثل البيئة الداخلية للمكتبة في الموارد البشرية والبرمجيات المستخدمة وموارد المعلومات والموارد المادية كل هذا له تأثير في تصميم الخطط في المكتبة. وتتمثل البيئة الخارجية في المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعات المنظمة، حيث أن لها فرض يجب على المكتبة إستغلالها كالربط الشبكي مع المكتبات الجامعية وعليها تجنب التهديدات التي تواجهها. وكل هذه المؤثرات الداخلية والخارجية لتبني إتجاهات إدارية حديثة مثل إعادة هندسة العمليات الإدارية .

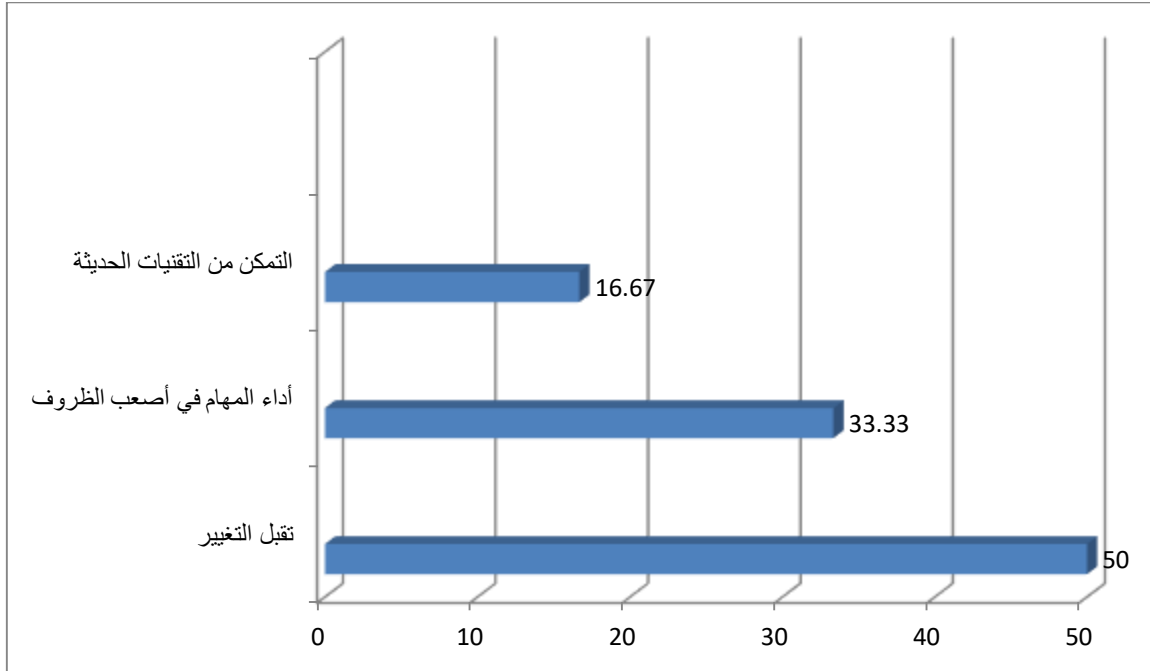
▪ الإجابة على السؤال 16 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50%	3	تقبل التغيير
33.33%	2	أداء المهام في أصعب الظروف
16.67%	1	التمكن من التقنيات الحديثة
100%	6	المجموع

جدول رقم 26 يوضح: آراء المبحوثين حول وعي الموظفين

يشمل هذا السؤال على رأي المبحوثين حول وعي الموظفين، حيث كانت إجاباتهم بنسبة 50% أن وعي الموظفين يمثل تقبل التغيير، ونسبة 33.33% يرون أن وعي الموظفين يمثل أداء المهام في أصعب الظروف، ونسبة 16.67% أجاب أن وعي الموظفين يمثل التمكن من التقنيات الحديثة.

نلاحظ من خلال هذا النتائج أن وعي الموظفين هو الأساس بالقيام بعدة أعمال خاصة في تطبيق مناهج إدارية حديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية التي تركز على وعي الموظفين من حيث تقبل التغيير أي المرونة في مجابهة التحديات الحديثة وكذا التركيز على أداء المهام في أصعب الظروف و التمكن من التقنيات الحديثة بدرجة أقل.



الشكل رقم 7 : آراء المبحوثين حول وعي الموظفين

▪ الإجابة على السؤال 17 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	4	نعم
20%	1	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 27 يوضح: مدى توفر قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي.

وهو سؤال مغلق يبحث عن إذا ما كنت قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي، حيث كانت إجابة المبحوثين بنسبة 80% أجابوا بأن هناك قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي، في حين نسبة 20% من العينة أجابت بأنه لا توجد هناك قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي.

حيث القوانين وتشريعات تؤدي أدوار مهمة في المكتبات الجامعية لتسيير عملياتها على الوجه المطلوب وكذا في السعي نحو ترسيخ المناهج الإدارية الحديثة كإعادة هندسة العمليات الإدارية التي أتت في الأساس لتبوير الجانب التنظيمي للمكتبة ليتلائم مع طبيعة العمل، لزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات المكتبية.

▪ الإجابة على السؤال 18 للمكتبيين والمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
0	0	درجة ضعيفة
40%	2	درجة متوسطة
60%	3	درجة كبيرة
100%	5	المجموع

جدول رقم 28 يوضح: مدى إمكانية هل يتم العمل من أجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية.

السؤال المطروح على المبحوثين هو حول القيام بالعمل من أجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية، وكانت إجابة المبحوثين 60% إختاروا درجة كبيرة لأجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية، ونسبة 40% كانت إجابتهم بدرجة متوسطة، وتندم من أجاب بدرجة ضعيفة.

نلاحظ أن النسبة المرتفعة أجابت بدرجة كبيرة لأن تقليص بعض الاعمال يساعد على الإستفادة من وقت العاملين لاداء الاعمال الاخرى الضرورية، بحيث تمكن الموظفين من التفرغ لتقديم خدمة مرجعية ومكتبة ذات قيمة عالية وكذلك بإستخدام نظام سهل من

إجراءات الإعارة الذي بدوره يخفف وقت الإنتظار للمستخدمين وسرعة إنجاز وقت الإعارة والتحقق من أي أخطاء قد تقع.

▪ الإجابة على السؤال 19 البرمجية للمكتبيين والمحافظ

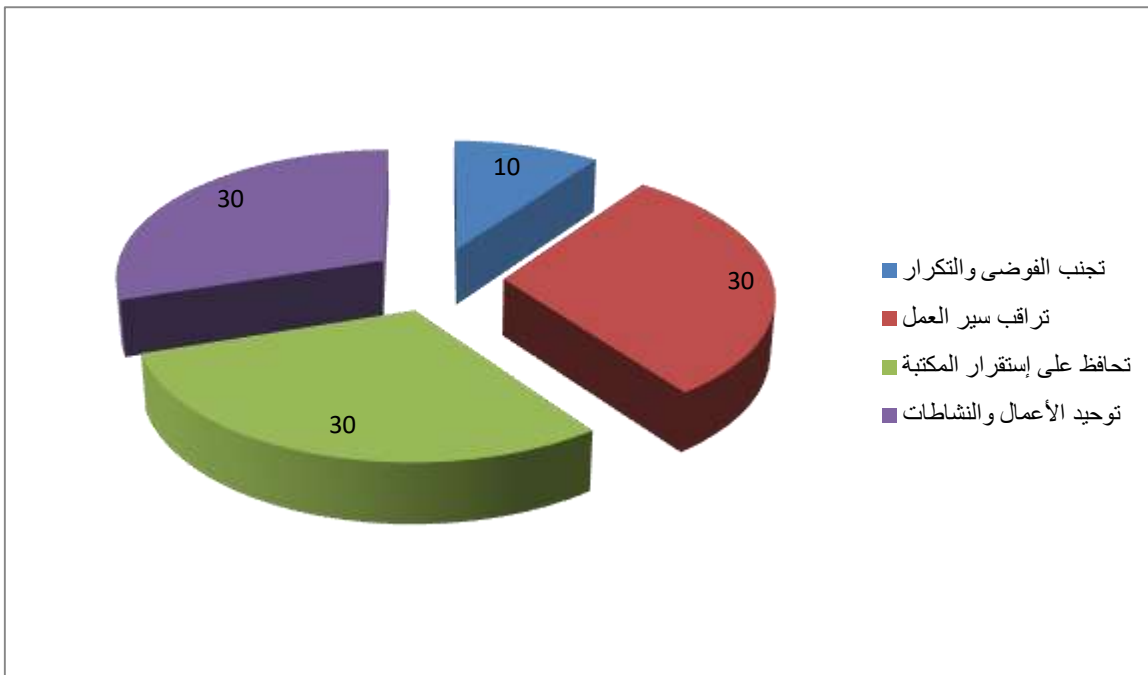
النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	1	تجنب الفوضى والتكرار
30%	3	تراقب سير العمل
30%	3	تحافظ على إستقرار المكتبة
30%	3	توحيد الأعمال والنشاطات
100	10	المجموع

الجدول رقم 29 يوضح: مدى مساعد البرمجية المستخدمة في ترقية أعمال المكتبة

كانت الاجابة على هذا السؤال المغلق من طرف المبحوثين هي مساعدة البرمجية في ترقية أعمال المكتبة بنسبة 10% أجابت على أن البرمجية تساعد تجنب الفوضى والتكرار، أما نسبة 30% بأنها تراقب سير العمل، وكذلك نسبة 30% بأنها تحافظ على إستقرار المكتبة، وأيضا نسبة 30% بأنها تساعد توحيد الأعمال والنشاطات.

نلاحظ من النتائج إنخفاض نسبة إختيار تجنب الفوضى والتكرار، وفيما يتعلق بالبدائل الثلاث، من حيث مراقبة سير العمل و الحفاظ على إستقرار المكتبة، و توحيد الأعمال والنشاطات، يشتركون جميعا في نسبة 30% .

بما ان البرمجية المعتمدة محل الدراسة هي برمجية مفتوحة المصدر ،ألا وهي برمجية PMB وهي عبارة عن نظام متكامل لتسيير المكتبات ومراكز التوثيق أو مؤسسة، وتهتم بالخصوص في تنسيق تسيير المعلومات وبثها وإتاحتها وفق لبعض المعايير الدولية الموحدة .



الشكل رقم 8 : مدى مساعد البرمجية في ترقية أعمال المكتبة

■ الإجابة على السؤال 20 للمكتبيين وللمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	4	نعم
20%	1	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 30 يوضح : نظام حوافز فردي و جماعي في إطار أداء مهام معينة.

وهو سؤال مغلق يبحث عن إمكانية وجود نظام حوافز فردي أو جماعي في إطار أداء مهام معينة. حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه إجابة المبحوثين بنسبة 80% بأن هناك نظام حوافز فردي و جماعي في إطار أداء مهام معينة ونسبة 20% أجاب بأنه لا يوجد نظام للحوافز.

بالرغم من أن الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادة، والمشرفين الإداريين في أي منظمة وخاصة المكتبة، حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المكتبة وطموحاتها إدارتها والتشجيع على الأفكار الجديدة بتبني منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية التي بدورها دعمت من نظام الحوافز وركزت على الرفع من الروح المعنوية للعاملين في المكتبة وتعزيز دافعيتهم للعمل وأقصى ما لديهم للإرتقاء بالخدمات المكتبية وتزيد من الإستقرار في العمل وتحقيق الأمن الوظيفي .

المبحوثين الذين أجابوا بنعم ذكروا حوافز مادية وأخرى معنوية:

- الحوافز المادية: العطل التعويضية والإستثنائية و الزيادة في الأجور والترقيات ومكافئات العمل الإضافي.

- الحوافز المعنوية : الشكر والعرفان بالمجهود ، إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، وتحسين الوضع الوظيفي، التكاليف بعمل قيادي و تشجيع المبادرات الفردية.

الإجابة على السؤال 21 للمكتبيين وللمحافظ

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
	4	نعم
20%	1	لا
100%	5	المجموع

جدول رقم 31 يوضح: مدى وجود معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يرتبط تطبيق أي مشروع حديث في مكتبة ما في مدى توفير المتطلبات اللازمة لإنجازه على الوجه المطلوب وفي أحسن الظروف، فأعادة هندسة العمليات الإدارية لها متغيرات تؤثر على تطبيقها، كتنخصص المورد البشري وتوفره، ووجود بنية تحتية قوية ، والثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم الأداء وغيرها من العوامل ، وبهذا الصدد كانت إجابة المبحوثين بنسبة 80% على أن هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، ونسبة 20% أجاب بأنه لاوجود لهذه المعوقات .

الملاحظ من خلال النسب السابقة أن غالبية الموظفين أكدوا على وجود معوقات تعرقل تطبيق المشاريع الإدارية الحديثة، التي من بينها إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهم مدركين لهذه المعوقات كضعف المورد البشري ونقصه، ووظف البنية التحتية نوعا ما خاصة فيما يخص الربط الشبكي.

▪ الإجابة على السؤال 21 بالنسبة للمحافظ

وكان عبارة عن سؤال مفتوح عن كيفية إستغلال البرمجية المستخدمة في معرفة إحتياجات المستفيدين وكانت إجابة المبحوث كالتالي:

طرق معرفة إحتياجات المستفيدين من خلال نظام التتبؤ بالإعارة، الكلمات المستخدمة في البحث، العناوين الأكثر طلب، نظام تقويم الرصيد، إقتراحات المستفيدين.

لهذا فالمعيار الأساس لقياس نجاح المكتبة هو مدى تلبيةها لرغبات المستفيدين في الوقت المناسب والشكل المناسب ذلك يأتي من خلال معرفة ودراسة إحتياجات المستفيدين الفعليين والمحتملين.

فالطرق التي قدمها المبحوث مهمة جدا في معرفة إحتياجات المستفيدين، فنظام تقويم الرصيد يشمل الرصيد الأكثر دوران وخروج والرصيد الميت الذي لم يخرج من المكتبة والرصيد الأقل طلبا لعدم تعرف المستفيدين عليه أو الوصول إليه، وهذا كله يساعد المكتبة مستقبلا على تنمية المجموعات المكتبية أكثر دقة وتلبية لرغبات المستفيد.

كذلك سجل الإقتراحات من قبل الطلبة سواء كتابيا أو مشافهة من شأنه أن يساعد على إقتناء العناوين المناسبة.

والكلمات المستخدمة في البحث البيبليوغرافي من خلال الفهرس الآلي للمكتبة OPAC.

▪ الإجابة على السؤال 22 بالنسبة للمحافظ

وهو سؤال مفتوح تجاه وجهة نظر المحافظ بشأن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وكانت الإجابة هي:

- يمكن تطبيق مختلف المناهج الإدارية الحديثة كالهندرة وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الإتجاهات شرط تعزيز هياكل المكتبة بالموارد البشري وربط المكتبة مع الجامعة ومع المكتبات الأخرى .

الملاحظ أن المكتبة المركزية عانت من نقص المورد البشري وقد يؤثر ذلك مستقبلا على تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية، حيث يتولد هناك هشاشة بشأن أداء المهام الفنية والإدارية ما ينتج عنه ضعف في الخدمات المباشرة وفي سرعة تنفيذها.

7- نتائج الدراسة

1-7- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

❖ الفرضية الأولى

وتتمثل في: هناك فوائد لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

في هذا الصدد لا نستطيع القول بأن هنالك مشروع مطبق للهندرة له كل الدعم من الإدارة العليا وله فريق عمل متخصص من قائد ومنسق الفريق ولجان إستشارية وموجهة و الذي نستخلص منه فوائد عديدة تعود حتى على الجامعة ككل من تحسين كفاءة الأداء وتحقيق رضا كافة الأطراف، ولكن كممارسات وسلوكيات متفرقة في مصالح

المكتبة، فهذا موجود بجوانب مبسطة، لا ترقى لمستوى إتجاه إداري حديث مطبق في أحسن صوره.

من خلال الإعتماد على تحليل بيانات المحورالأول مع المكتبيين المحافظ تم التوصل إلى:

- عملية دمج لمجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة خفضا للتكاليف وتقليصا للوقت جاءت تعويضا لنقص الموظفين التي تعاني منه المكتبة.

- إستقلالية الموظفين في أداء مهامهم وهذه من بين الفوائد المهمة الناتجة من تطبيق الهندرة، وفي المكتبة المركزية يوجد هذا الجانب وإعطاء مسؤوليت أكبر لإتخاذ القرارات.

- تتبنى إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة وتجعلها موضع التنفيذ بدرجة متوسطة كما أجاب المحافظ، بتفتح باب الإبداع والإبتكار في تقديم خدمات جديدة وفي تسهيل طرق والإجراءات المتبعة في العمليات الفنية، ولا ترتقي لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز والإدارة الإلكترونية التي تتميز المؤسسات المطبقة لها بإتباع نماذج ومعايير عالمية.

- زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام في ظل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا ما تتوفر عليه المكتبة المركزية ولكن كوظيفة إدارية وليس تطبيقا لمشروع الهندرة وذلك بنسبة 100%.

- التوافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في المكتبة المركزية، وقد أفاد المحافظ في هذا السياق بإجابة محايدة .

نستنتج أن هذه الفرضية الأولى محققة.

❖ الفرضية الثانية

تشمل هذه الفرضية التالي: توجد متطلبات لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

يأتي مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية للتيسير الجيد لكافة الإمكانيات وإستثمارها في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، لذلك فالمكتبة الجامعية لابد من أن تتوفر على مقومات أساسية لتقديم خدماتها ثم التركيز على ما سوف يطبق في المستقبل من أفكار خلاقة وإتجاهات إدارية حديثة، وفي هذه الدراسة تم التركيز على النقاط الأساسية الأتية(إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتوفير البنية التحتية لذلك، التخطيط، المورد البشري، التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، الإتصال الإداري).

بالإعتماد على تحليل بيانات المحور الثاني مع المحافظ تم التوصل إلى:

إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتوفير البنية التحتية:

هذا ما يفرض عليه عصر المعلومات من إستخدام تقنيات تتماشى مع أهداف المكتبة والنصوص القانونية المنظمة لذلك وهذا ما أكده المبحوث على تواجد بيئة تقنية معلوماتية تتلائم مع المكتبة ويشمل ذلك(شبكات، قواعد بيانات، أجهزة، برمجيات، أدوات، إجراءات)، وتركز إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأساس على الإتصال والتواصل الفعال مع مختلف العاملين وفي كافة المستويات الإدارية.

الموارد البشرية

العنصر الجوهري لنجاح أي مؤسسة هو مدى إستثمارها في الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب والتحفيز وقد أفاد المحافظ بهذا الصدد بنقص الموارد البشرية في المكتبة المركزية بالرغم من تدريبهم على الأمور الفنية والعملية إلا أن العدد غير كافي لتبني مدخل إداري متطور، وهذا راجع لإهمال السلطات والإدارة العليا لسياسات التوظيف مع أن المكتبة تتعامل مع العديد من الإختصاصات وهذه المشكلة قد تؤثر في المستقبل بالسلب على الخدمات المقدمة وبهذا الصدد فإن 80 % من المبحوثين أكدوا على عدم وجود مورد بشري كافي.

التخطيط الجيد

يساعد في تحسين خدمات المكتبة وذلك بمعرفة التوجهات المستقبلية لها، وهذا الذي أفاد به المبحوث، وللقيام بهذه العملية لابد من معرفة العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الدقيقة لنجاح الخطط.

التحول من عمل فردي إلى عمل جماعي في المكتبة

وقد أكد المبحوث على هذا وجود هذا الطرح في المكتبة المركزية ودعم وتنمية روح الفريق والبعد عن الإنعزال والمشاركة في تحقيق الأهداف.

نستنتج أن الفرضية الثانية تحققت نوعا ما

❖ الفرضية الثالثة

تشمل هذه الفرضية الأتي: هناك أبعاد مؤثرة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

هناك عدة عوامل تأثر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ومنها دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة تساهم في صميم الخطط المستقبلية، وكذلك التشريعات والقوانين والثقافة التنظيمية السائدة.

بالإعتماد على تحليل بيانات المحور الثالث مع المكتبيين و المحافظ تم التوصل إلى:

- لا توجد قوانين وتشريعات تساعد على التغيير التنظيمي بنسبة 80 % .
- يتم العمل لأجل التخلص من الاعمال الروتينية بنسبة 60% بدرجة كبيرة ، وتساهم البرمجية المعتمدة في ترقية خدمات المكتبة .
- هناك نظام حوافز فردية و جماعي في إطار أداء مهام معينة بنسبة 80% .
- يمثل وعي الموظفين في رأي المبحوثين تقبل التغيير 50% .
- هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبة بنسبة 80% .

نستنتج أن الفرضية الثالثة محققة نوعا ما.

8-2- النتائج العامة

توصل الدراسة الى النتائج التالية:

- التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية كمنهج حديث في مجال الإدارة.

- تبين للمبحوثين أن إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة.

- تقدم المكتبة المركزية الحرية أمام الموظفين في إتخاذ القرارات وزيادة الإستقلالية في أداء المهام بنسبة 100%.

- التعرف على عملية دمج لمجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة من أجل خفض التكاليف وتقليص الوقت.

- يعطي التنسيق حيوية لفريق العمل لتقديم مختلف الخدمات.

- تستخدم المكتبة تقنية المعلومات من حيث الأدوات والبرمجيات والأجهزة في تسهيل الوظائف والعمليات الفنية.

- يتم إستثمار البرمجية المستخدمة في معرفة إحتياجات المستخدمين من خلال الأتي:

✓ نظام التتبؤ بالإعارة.

✓ الكلمات المستخدمة في البحث عن العناوين من خلال opac.

✓ المراجع الأكثر طلب ودوران.

✓ سجل الإقتراحات للاستفيد لمعرفة آرائه.

✓ نظام تقويم الرصيد

- يساعد الإتصال الإداري في تقليل الوقت والجهد وتحسين التواصل داخل المكتبة.

- يساعد التخطيط الجيد على التعرف على المتغيرات والعوامل التنظيمية المؤثرة في المكتبة المركزية.

- يساعد التخطيط في إدراك التوجهات المستقبلية للمكتبة.

- للمكتبة المركزية لا يوجد مورد بشري كافي لتبني توجه إداري حديث وذلك راجع لعدم وجود متخصصين بالقدر الكافي وعدم فتح مناصب شغل بنسبة 80% .

- توجد طريقة مستعملة لنجاح المورد البشري وهو التدريب لما له أهمية من تمكين العاملين لكسب الخبرات بسرعة، حيث إقتصرت المكتبة على التدريب وترى أنه الأنجع في تحسين مهارات العاملين والرفع من مستوى خدمات المكتبة .

- هناك تحول من عمل فردي إلى عمل جماعي داخل المكتبة وذلك من أجل تبادل الأفكار بين الموظفين وعدم الوقوع بالأخطاء التي من شأنها أن تعرقل سير عمل المكتبة وكذا تصحيح الأخطاء .

- تؤثر دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط المستقبلية لأنه لا يتم تطبيق أي خطة إلا بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة وذلك لمعرفة الصعوبات التي تواجه الخطة والبحث عن حلول لها للتصميم الخطة المستقبلية في احسن الظروف.

- يمثل وعي الموظفين في رأي المبحوثين أنه يساهم في تقبل التغيير 50% وذلك بمسايرة العمل والتأقلم مع كل المستجدات التي تطرأ على المكتبة، حيث يتم إنسجام الموظفين مع كل ما جديد ومتطور وهذا يخدم مصالح المكتبة.

- لا توجد هناك قوانين وتشريعات ملائمة تساعد تغيير التنظيم بنسبة 80% وهذا راجع الى العديد :

✓ عدم التركيز على هذا مجال مؤسسات المعلومات وبالأخص المكتبات الجامعية.

✓ قلة القوانين المواكبة للتطور التكنولوجي الحاصل .

✓ الإكتفاء بما هو موجود وعدم البحث على الأفضل

- يتم العمل من اجل التخلص من الاعمال الروتينية بدرجة كبيرة لأجل ربح الوقت وإستغلاله في الاعمال الضرورية.

- تساعد البرمجية المعتمدة في المكتبة المركزية على ترقية خدمات المكتبة من مراقبة سير العمل للإحاطة بالأعمال ليسهل تنظيمه وتصحيحه بإستمرار .

- هناك نظام حوافز فردي أو جماعي في إطار أداء مهام معينة ما اثر سلبا على معنويات الموظفين وعلى أداء أعمال بنسبة 80%.

- إستعمال عدة طرق لنجاح المورد البشري وركزت إجابات المبحوثين على التدريب بنسبة 50% .

9- مقترحات الدراسة:

بناء على قيامنا بتحليل نتائج الدراسة رصدنا مجموعة المشاكل والصعوبات التي تواجه المكتبات الجامعية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) وعلى هذا الأساس قمنا بطرح مجموعة من المقترحات التي من شأنها أن تقلل في الموضوع في بعض المشاكل وعلى أمل أن تأخذ هذه المقترحات بعين الإعتبار وهي كالتالي:

- إعتقاد أسلوب تثقيفي وتوعوي للتعريف بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية كأداة للتغيير نحو الأفضل.

- العمل زيادة عدد الموظفين بالمكتبة وخاصة المتخصصين في علم المكتبات وتوزيعهم بشكل ملائم في خريطة الهيكل التنظيمي.
- العمل على تقوية البنية التحتية للمكتبة من خلال الربط الشبكي مع كافة المكتبات المجاورة.
- وضع خطط إستراتيجية تناسب التوجهات المستقبلية للمكتبة.
- إستغلال تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب مع سياسة المكتبة ومع التطورات الحديثة.
- الإستفادة من تجارب وأخطاء المكتبات الجامعية الأخرى في تطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة.
- دعم وتفعيل الدورات التكوينية وتدريب العاملين للإستفادة من الإتجاهات الإدارية الحديثة.
- تخصيص ميزانية كافية لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية.

خاتمة

ختاما، نستنتج مما سبق ذكره أن إعادة هندسة العمليات الإدارية من المداخل التي أصبح لها أثر كبير في مجال الإدارة، حيث إنتقل تطبيقه من المؤسسات الإقتصادية الربحية، الشركات الكبيرة والبنوك وغيرها وصولا إلى المؤسسات الخدمائية كالجامعات والبلديات والمكتبات الجامعية .

إهتم هذا المدخل الحديث بالتحسينات الجذرية وليس التعديلات في كافة أقسام المنظمة خاصة في العوامل التنظيمية والموارد البشرية والمادية، وقد سعت بعض الجامعات إلى رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة في مجال إعادة الهندسة الإدارية بالمنشآت الخدمية وتوثيقها والإستفادة منها، رغم مواجهة بعض الصعوبات في دعم الإدارة العليا وفي وجود نوع من ثقافة مقاومة التغيير، وعدم وضوح رؤية وأهداف المؤسسة.

ولنجاح المكتبات الجامعية في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لابد لها من إرادة قوية للتغيير مع وعي القيادات لذلك وإدراك رغبات المستفيدين، مع تشجيع وتحفيز العاملين وتدريبهم وتطوير مهاراتهم والتركيز على معايير الأداء وهذا كله تماشيا مع أهداف المكتبة

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إبراهيم، السعيد مبروك. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الالكترونية. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012.
2. بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية.
3. بدر، أحمد، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط4. القاهرة: دار غريب، 2001.
4. برناوي، راضية، كريمة قرمور، نادية بوشاش. المكتبات الأكاديمية في ظل البيئة الرقمية التحديات التكنولوجية لمكتبات المدارس العليا. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2018.
5. بطاح، أحمد، حسن الطعاني. الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. الأردن: دار الفكر، 2016.
6. حايف، شيراز حايف سي. إعادة هندسة العمليات الإدارية. عمان: دار أسامة، 2017.
7. الحداد، فيصل بن عبد الله حسن. خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011.
8. الحريري، رافدة عمر. إتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر، 2012.

9. حسب الله، سيد. الهجرسي، سعد محمد. تخصص المكتبات والمعلومات.
الرياض: دار المريخ للنشر، 1995.
10. حسن، سعيد أحمد. المكتبات : أثرها الثقافي-الاجتماعي-
التعليمي. القاهرة: دار الفكر العربي، 1990.
11. حمادة، محمد ماهر. مدخل إلى علم المكتبات. ط4. مؤسسة الرسالة،
1981.
12. الحميدي، مفلح راتب، صبحي سلامة، مصطفى كافي. إعادة هندسة
العمليات: Reengineering (الهندرة). الأردن: دار حامد، 2016.
13. خان، أحلام. إعادة هندسة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة، 2017.
14. الشميلي، عائشة يوسف. الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط
الإستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة والحوكمة. القاهرة: دار
الفجر، 2017.
15. الصرايرة، إسماعيل محمد. التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات
الإدارية. عمان: دار مكتبة حامد، 2012.
16. عاطف، زاهر عبد الرحيم. هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي
للمنظمة. الأردن: دار الراية، 2009.
17. عبد التواب، شرف الدين. المدخل الى المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار
الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.
18. عبد الجابر، سعود . وآخرون. مدخل إلى علم المكتبات. ط2. عمان: دار
المأمون، 2011.

19. العديلي، إبراهيم. فن الإدارة الحديثة. عمان: دار زهران، 2018.
20. عليان، ربحي مصطفى، أمين النحداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات. دار الفكر: عمان، 1999.
21. كافي، مصطفى يوسف. الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. سوريا: دار ومؤسسة رسلان، 2018.
22. اللوزي، موسى. التنظيم الإداري: الأساليب و الإستشارات. الأردن: دار زمزم، 2010.
23. المصري، إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر. السلوك الإداري والهندسة الإدارية. الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2015.
24. ملحم، عصام توفيق أحمد. مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبات الجامعية. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011.
25. المليجي، رضا إبراهيم. إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب، 2012.
26. الهمشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 2001.

الدوريات العلمية

27. بلعيد، سماح. هندرة المنظمات-مشروع تحدي كبير-في دنيا الإدارة والأعمال. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة الشاذلي بن جديد الطارف- الجزائر، 2017.

28. توفيق، أمينة خير. إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات. جامعة الإسكندرية مج5، ع2 2018.
29. حروش، نور الدين. الهندسة الادارية(الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات. مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون. جامعة الجزائر 3، 2018.
30. الحسناوي، سالم صلال راهي. الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق. القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية. كلية الإدارة والإقتصاد مج8، ع3(2006).
31. عزازي، فاتن محمد عبد المنعم. إعادة هندسة العمليات الإدارية(هندرة) مراكز البحوث التربوية في ضوء خبرات بعض الدول.

مذكرات التخرج

32. أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد. أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة . مذكرة ماجستير . الجامعة الإسلامية-غزة، 2011.
33. البحيري، عبد الله سمير. دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية. مذكرة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
34. بلخشي، محمد أمين. علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري. مذكرة دكتوراه- جامعة الجزائر 3، 2018.

35. ریحان، شادي یحیی. معوقات تطبيق هندسة العممیات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة، 2014.
36. الشوبكي، مازن جهاد إسماعیل. العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأزهر-غزة، 2010.
37. العابدي، عمار یاسر عبد الكاظم. دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. جامعة الكوفة-العراق. ع21، 2017.
38. عبد الهادي السر، أيمن جمال. واقع إعادة هندسة العمليات في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008.
39. عفيف، غوار. أنظمة تسيير وحدات التزويد والاقتناء. مذكرة ماجستير. جامعة وهران- الجزائر، 2009.
40. عميمور، سهام. المكتبات ودورها في تطوير البحث العلمي في ظل البيئة الالكترونية. مذكرة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، 2012.
41. قاسم، إسماعیل عبد الله. تحسين جودة الخدمة ف الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية غزة. مذكرة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.

42. كريم، مراد. مجتمع المعلومات وأثره في المكتبات الجامعية: مدينة قسنطينة نموذجا. أطروحة دكتوراه. جامعة منتوري-قسنطينة، 2008.
43. الموقدة، مها ماهر. الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير. الجامعة الأردنية-الأردن، 2010.
44. الهابيل، وسيم إسماعيل. واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. مذكرة ماجستير. جامعة الأقصى-غزة، 2015.

المراجع الأجنبية

45. Al-Titi, Mohammad A, Abu samra mohmoud A. The Palestinian university administration in light of business process re-engineering approach. Al-Quds open university, Vol. 4, No. 3,(2010).
46. Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution.U.S.A: Harper Collins.2002.
47. Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the corporation : A manifesto for business revolution. Summaries.Com,2000.

48. Hsun Lee, Mark Ming. Reengineering the Corporation:
A Study At a Semiconductor Company. A disserting for a
Bachelor of Science and a Master of Science.
Massachusetts Institute of Technology, 1994.

الملاحق

الملحق الأول: دليل المقابلة الموجه لمحافظ المكتبة

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية.

شعبة علم المكتبات .

تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية .

دليل مقابلة

هذا الدليل موجه إلى المحافظ بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية.

الموضوع:

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

-المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة أنموذجاً-

إشراف الأستاذ

من إعداد:

د.بوعافية السعيد

- عاشور أسامة

- بوعيشة إسماعيل

2020/2019

أرجوا من حضرتكم ملئ هذا الدليل بكل دقة وموضوعية وسيتم التعامل معه بسرية
ولأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية

أنثى

❖ الجنس: ذكر

❖ الشهادة العلمية:

- تقني سامي

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

- دكتوراه

❖ الرتبة:

- مساعد

- ملحق 1

- ملحق 2

- محافظ

- محافظ رئيس

- مستشار

أخرى:

❖ الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

س1- هل إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:

- إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث
- إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة
- مدخل إداري حديث يساهم في تحسين خدمات المنظمة

أخرى:

.....

س2- هل إعادة هندسة العمليات الإدارية تزيد من استقلالية الموظفين في أداء مهامهم:

- نعم
- لا

س3- هل هناك دمج لمجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة لخفض التكاليف و

- نعم ؟
- لا

س4- هل تتبنى إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة وتجعلها موضع التنفيذ؟

- بدرجة ضعيفة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة كبيرة

س5- هل يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد؟

- موافق محايد غير موافق

س6- هل هناك فوائد في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبة؟

نعم لا

س7- هل تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين

في كافة الأقسام؟ - نعم - لا

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

س8- هل هناك توفر و إستخدام لتكنولوجيا المعلومات في:

- الأدوات - الاجراءات - التقنيات

س9- هل الإتصال الإداري يساعد العاملين في تقليل الجهد والوقت وتحسين التواصل داخل المكتبة؟

- نعم - لا

س10- كيف يساعد التخطيط الجيد المكتبة من تحسين خدماتها؟

- معرفة الصعوبات التنظيمية

- مرونة الهيكل التنظيمي

- معرفة التوجهات المستقبلية للمكتبة

س11- هل تتوفر المكتبة على بيئة تحتية ملائمة لتطبيق توجه إعادة هندسة العمليات

الإدارية؟

- نعم - لا

س12- هل هناك مورد بشري كافي لتبني توجه إداري حديث؟

- نعم - لا

س13- هل هناك طرق مستعملة لنجاح المورد البشري ؟

- التدريب - التعليم - إتخاذ القرارات

- المرونة في أداء المهام

- أخرى.....

س 14- حسب رأيك هل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كفيل بالمساهمة في

تحقيق رضا المستفيد؟

- نعم لا

س 15- هل هناك تحول من عمل فردي داخل المكتبة إلى عمل جماعي؟

- نعم - لا

المحور الثالث : الأبعاد المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

س 16- هل تؤثر تؤثر دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط

المستقبلية؟

- نعم - لا

س17- ماذا يمثل في رأيك وعي الموظفين؟

- تقبل التغيير التمكن من التقنيات الحديثة
- أداء المهام في أصعب الظروف
- أخرى أذكرها.....

س18- هل هناك قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي؟

- نعم - لا

س19- هل يتم العمل من أجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية؟

- بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة

س20- هل تساعد البرمجية المعتمدة على ترقية خدمات المكتبة من خلال:

- تجنب الفوضى والتكرار - تحافظ على إستقرار المكتبة
- تراقب سير العمل - توحيد الأعمال والنشاطات
- أخرى أذكرها.....

س21- هل هناك نظام حوافز فردي أو جماعي في إطار أداء مهام معينة؟

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف

ذلك:.....

.....

س22- هل هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبة؟

لا

نعم

س23- كيف يتم إستغلال البرمجية المتوفرة ومختلف الطرق في معرفة إحتياجات المستخدمين؟

.....

.....

.....

س24- ما هو رأيك حول نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية؟

.....

.....

الملحق الثاني: دليل المقابلة موجه للمكتبيين

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية.

شعبة علم المكتبات .

تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية .

دليل مقابلة

هذا الدليل موجه إلى العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات، تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية.

الموضوع:

إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية

-المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة أنموذجاً-

إشراف الأستاذ

من إعداد:

د.بوعافية السعيد

- عاشور أسامة

- بوعيشة إسماعيل

2020/2019

أرجوا من حضرتكم ملئ هذا الدليل بكل دقة وموضوعية وسيتم التعامل معه بسرية
ولأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية

أنثى

❖ الجنس: ذكر

❖ الشهادة العلمية:

- تقني سامي

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

- دكتوراه

❖ الرتبة:

- مساعد

- ملحق 1

- ملحق 2

- محافظ

- محافظ رئيس

- مستشار

أخرى:

❖ الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الأول: إعادة هندسة العمليات الإدارية

س1- هل إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:

- إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث
- إعادة التفكير الجذري في عمليات المنظمة
- مدخل إداري حديث يساهم في تحسين خدمات المنظمة

أخرى:

.....

س2- هل إعادة هندسة العمليات الإدارية تزيد من استقلالية الموظفين في أداء مهامهم:

- نعم
- لا

س3- هل هناك دمج لمجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة لخفض التكاليف و

- نعم ؟
- لا

س4- هل تتبنى إدارة المكتبة لأساليب وأفكار خلاقة وتجعلها موضع التنفيذ؟

- بدرجة ضعيفة
- بدرجة متوسطة
- بدرجة كبيرة

س5- هل يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد؟

- موافق محايد غير موافق

س6- هل هناك فوائد في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبة؟

نعم لا

س7- هل تساهم إعادة هندسة العمليات الإدارية في زيادة التنسيق والتعاون بين العاملين

في كافة الأقسام؟ - نعم - لا

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

س8- هل هناك توفر و إستخدام لتكنولوجيا المعلومات في:

- الأدوات - الاجراءات - التقنيات

س9- هل الإتصال الإداري يساعد العاملين في تقليل الجهد والوقت وتحسين التواصل داخل المكتبة؟

- نعم - لا

س10- كيف يساعد التخطيط الجيد المكتبة من تحسين خدماتها؟

- معرفة الصعوبات التنظيمية

- مرونة الهيكل التنظيمي

- معرفة التوجهات المستقبلية للمكتبة

س11- هل تتوفر المكتبة على بيئة تحتية ملائمة لتطبيق توجه إعادة هندسة العمليات

الإدارية؟

- نعم - لا

س12- هل هناك مورد بشري كافي لتبني توجه إداري حديث؟

- نعم - لا

س13- هل هناك طرق مستعملة لنجاح المورد البشري ؟

- التدريب - التعليم - إتخاذ القرارات

- المرونة في أداء المهام

- أخرى.....

س 14- حسب رأيك هل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية كفيل بالمساهمة في

تحقيق رضا المستفيد؟

- نعم لا

س 15- هل هناك تحول من عمل فردي داخل المكتبة إلى عمل جماعي؟

- نعم - لا

المحور الثالث : الأبعاد المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

س 16- هل تؤثر تؤثر دراسة البيئة داخل وخارج المكتبة على تصميم الخطط

المستقبلية؟

- نعم - لا

س17- ماذا يمثل في رأيك وعي الموظفين؟

- تقبل التغيير التمكن من التقنيات الحديثة
- أداء المهام في أصعب الظروف
- أخرى أذكرها.....

س18- هل هناك قوانين وتشريعات ملائمة تساعد في التغيير التنظيمي؟

- نعم - لا

س19- هل يتم العمل من أجل التخلص على الأعمال الروتينية غير الضرورية؟

- بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة

س20- هل تساعد البرمجية المعتمدة على ترقية خدمات المكتبة من خلال:

- تجنب الفوضى والتكرار - تحافظ على إستقرار المكتبة
- تراقب سير العمل - توحيد الأعمال والنشاطات
- أخرى أذكرها.....

س21- هل هناك نظام حوافز فردي أو جماعي في إطار أداء مهام معينة؟

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف

ذلك:.....

.....

س22- هل هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبة؟

لا

نعم

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة جاهزية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة، والتعرف على متطلبات تطبيق هذا المدخل، وكذا الأبعاد العوامل المؤثرة في تطبيقه.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المقابلة المقننة مع محافظ المكتبة والمنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع كافة البيانات بدقة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- تتوفر المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة على ممارسات مبسطة لإعادة هندسة العمليات الإدارية(كدمج الوظائف في وظيفة واحدة، التخطيط الجيد، التنسيق والتعاون بين العاملين، الإتصال الإداري، تدريب العاملين).

- هناك مجموعة من العوامل والأبعاد التي تحتاج إلى الدعم والتعزيز والتطوير للمساعدة في إتخاذ مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات وهي كالتالي:

- ضرورة تبني الإدارة العليا الإتجاهات الإدارية الحديثة .
- تعزيز فكرة الإرتقاء بمتطلبات المكتبة لتتلائم مع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- إعادة النظر في تخطيط الموارد البشرية في المكتبة من حيث التوظيف والتحفيز.

Abstract

The study aimed to find out the readiness to apply the re-engineering of administrative processes in the university libraries in the central library of Mohammed Kheidr University in Biskra, and to identify the requirements of the application of this portal, as well as the dimensions of factors influencing its application.

To achieve the objectives of the study, the written interview with the library's portfolios and the descriptive analytical approach was relied upon in order to collect all the data accurately.

The study found a set of results, the most important of which were:

-The Central Library of the University of Mohammed Kheidr Biskra has simplified practices for re-engineering administrative processes Such as job integration into one job, good planning, coordination and collaboration between employees, administrative communication, employee training.

-There are a range of factors and dimensions that need support, reinforcement and development to help take the entrance to the

re-engineering of administrative processes in the Central Library of Mohammed Kheidr University in Biskra.

The study made a series of recommendations:

- The need for senior management to adopt modern management trends.
- Promoting the idea of upgrading library requirements to suit the re-engineering of administrative processes.
- Review the library's human resources planning in terms of recruitment and motivation.

Résumé de l'étude

L'étude vise à connaître l'état de préparation à l'application du remaniement administratif des opérations administratives dans les bibliothèques universitaires de la bibliothèque centrale de l'Université Mohammad Kheidr Biskra, et à connaître les

exigences de l'application de cette entrée, ainsi que les dimensions de son application.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, l'entrevue correspondante avec le gouverneur de la bibliothèque et l'approche analytique descriptive ont été utilisées pour recueillir toutes les données avec exactitude.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

- La Bibliothèque Centrale de l'Université Mohammed Kheidr a une camousette pour des pratiques simplifiées Pour repenser les processus administratifs Fusionner les emplois en un seul emploi, bien planifier, coordonner et collaborer entre le personnel, le contact administratif et la formation du personnel.

- Il y a une gamme de facteurs et de dimensions qui doivent être soutenus, améliorés et développés pour aider à faire la réingénierie des processus administratifs à la bibliothèque centrale de l'Université Mohammed Kheidr biskra.

L'étude a formulé une série de recommandations :

- La nécessité pour la haute direction d'adopter des tendances de gestion modernes.
- Promouvoir l'idée de mettre à niveau les exigences de la bibliothèque pour la réingénierie des processus administratifs.
- Examen de la planification des ressources humaines à la bibliothèque en termes de recrutement et de motivation.