

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الانسانية

علم المكتبات

ادارة المؤسسات الوثائقية

رقم: أدخل رقم تسلسل المذكرة

إعداد الطالب:

وليد فريح

يوم: 26/06/2022

الهندرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات العامة  
دراسة تقييمية  
بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية المجاهد محمد عصامي - بسكرة-

## لجنة المناقشة:

مقرر	أ. د.	جامعة بسكرة	ديخن نور الدين
رئيس	أ. د.	جامعة بسكرة	طرشي حياة
مناقش	أ. د.	جامعة بسكرة	تيتيلة سارة

السنة الجامعية : 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر وعرفان

بعد اتمام بحثنا هذا نحمد الله ونشكره جل علاه على توفيقه.

إذ أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " نور الدين ديخن" الذي تفضل بقبول الإشراف على مذكرة التخرج وإعداد هذا البحث.

كما نشكر السيد مدير مكتبة المطالعة العمومية السيد " بدر الدين مصمودي" على حفاوة الاستقبال وترحيبه بموضوع اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسته، وكل الطاقم الاداري العامل معه لكم مني جزيل الشكر.

الشكر موصول ايضا لرفيق الدرب السيد "يوسف بريقل" زميل الدراسة على وقوفه بجانبنا ومد يد العون بما جاد من معلومات ونصائح قيمة لإتمام هذا البحث.

الشكر موصول ايضا للأستاذ "سهلي مراد" مسؤول شعبة علم المكتبات.

الشكر موصول لكل اساتذة شعبة علم المكتبات دون ان نستثني احد.

كما يحصل لي الشرف أن أتقدم بشكري إلى زملاء الجهود المعطاءة و المبدولة زملاء الدراسة وذلك لما قدموه لنا من يد مساعدة وثناء عظيم طوال فترة بحثنا هذا، جزاكم الله خير الجزاء.

لكم مني أركى التحيات.

# إهداء

إلى الملهم الأول ونهر الحكمة المتدفق حفظه الله... أبي وصديقي ومعلمي.

إلى أظهر القلوب وبوابة الجنة التي لا راحة إلا برضاها ولا نجاح دون دعائها... أمي.

إلى السند الأول حبيبة القلب، من شاركتني جميع لحظات حياتي ... زوجتي.

إلى أملي في الحياة... بناتي "شهد و لين"، أسأل الله أن ينفع بكم الإسلام والمسلمين.

إلى الكتاكيت أبناء اختي "جوري و جود" حفظهم الله ورعاهم.

إلى من لا أجد ظلاً إلا تحت أجنحتهم ولا أفرح إلا برفقتهم... إخوتي أسعد الله قلوبكم.

إلى بهجة حياتي وشمسها وفرحتها وقمرها المضيء ووصية رسول الله بحفظهم ووصلهم ... الجميلات

أخواتي..

إلى كل أصدقائي الذين ساندوني قولاً أو فعلاً في سبيل نجاحي ورفاق الدرب في العمل والدراسة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	
01	تمهيد
02	1- إشكالية الدراسة
03	2- فرضيات الدراسة
03	3- أهمية الدراسة
04	4- أهداف الدراسة
04	5- الدراسات السابقة
10	6- مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
11	تمهيد
12	01: ماهية الهندرة ( الهندسة الادارية)
12	1-1: نشأة وظهور الهندرة
15	2-1: مفهوم الهندرة
17	3-1: اسباب تطبيق اعادة هندسة العمليات الادارية
18	4-1: مبادئ الهندرة واهدافها
20	5-1: خصائص الهندرة

21	6-1: الأبعاد المؤثرة في الهندرة
23	7-1: مقومات نجاح الهندرة
24	8-1: عناصر الهندرة
26	<b>02: ماهية الميزة التنافسية</b>
26	1-2: مفهوم الميزة التنافسية
27	2-2: انواع الميزة التنافسية
28	3-2: اهمية الميزة التنافسية
29	4-2: خصائص الميزة التنافسية
29	5-2: محددات الميزة التنافسية
32	6-2: نماذج عالمية من الأداء المتميز
38	7-2: أسس و معايير الحكم على الميزة التنافسية
40	<b>03: مساهمة الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية</b>
40	1-3 : العلاقة بين الهندرة وتحقيق الميزة التنافسية
41	2-3 : نتائج تطبيق الهندرة على الميزة التنافسية
43	<b>04: مكاتب المطالعة العمومية</b>
43	1-4 : التعريف بالمكاتب العامة
44	2-4 : اهداف المكاتب العامة
45	3-4 : انواع المكاتب العامة
46	4-4 : وظائف المكاتب العمومية
47	5-4 : مميزات المكاتب العمومية
48	<b>خلاصة الفصل</b>
49	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>
50	<b>تمهيد</b>
50	<b>01: تقديم عام لمكتبة المطالعة العمومية محمد عصامي - بسكرة -</b>
50	<b>1-1: التعريف بالمكتبة.</b>

53	1-2: عدد الموظفين داخل المكتبة.
53	1-3: الرصيد الوثائقي للمكتبة.
54	02: الإجراءات المنهجية للدراسة
54	1-2 حدود الدراسة (المكانية- الزمانية- البشرية)
54	2-2 منهج الدراسة
55	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
55	2-4 ادوات الدراسة
56	2-5 صعوبات الدراسة
57	2-6 تحليل النتائج
62	2-7 النتائج العامة
63	2-8 اقتراحات الدراسة
65	خاتمة
67	قائمة المراجع
71	ملاحق
77	مستخلصات



# كشاف الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نشأة و تطور الهندرة	13
02	انواع الميزة التنافسية	28
03	الأبعاد المحدد لنطاق التنافس	32
04	عدد الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	53
05	الرصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية	53
06	شكل يوضح مدى دراية افراد العينة بمفهوم الهندسة الادارية" الهندرة"	57
07	شكل يوضح مدى مشاركة إدارة المؤسسة الموظفين والعمال في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري	57
08	شكل يوضح مدى تشجيع إدارة المؤسسة الموظفين والعاملين على الابتكار في العمل	58
09	مدى قيام المكتبة بتغييرات جذرية على مستوى هياكلها التنظيمية	58
10	شكل يوضح مدى حرص المكتبة على نشر ثقافة الميزة التنافسية في جميع اقسامها	59
11	شكل يوضح مدى حرص المكتبة على استحداث الحوافز المناسبة ، للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية	59
12	تقديم المكتبة خدمات جديدة باستمرار	60
13	تشجيع المكتبة جهود البحوث والتطوير	60
14	اهتمام المكتبة بالانشطة الداعمة لعملية التطوير المتفوق ( استقطاب الكفاءات المتميزة، تدريب العاملين ...)	60
15	سعي المكتبة لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستجابة السريعة للخدمات المطلوبة	61
16	مدى تميز مكتبكم بالمصداقية بوعودها للمستفيدين	61
17	تركيز المكتبة على على جودة الخدمات والمقتنيات	61

# كشاف الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	اساسيات التميز المؤسسي	27
02	دورة حياة الميزة التنافسية	30
03	الهيكل التنظيمي للمكتبة	52
04	شكل يوضح مدى دراية افراد العينة بمفهوم الهندسة الادارية " الهندرة"	57
05	شكل يوضح مدى مشاركة إدارة المؤسسة الموظفين والعمال في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري	57
06	شكل يوضح مدى تشجيع إدارة المؤسسة الموظفين والعاملين على الابتكار في العمل	58
07	شكل يوضح مدى قيام المكتبة بتغييرات جذرية على مستوى هياكلها التنظيمية	58
08	م شكل يوضح دى حرص المكتبة على نشر ثقافة الميزة التنافسية في جميع اقسامها	59
09	شكل يوضح مدى حرص المكتبة على استحداث الحوافز المناسبة ، للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية	59
10	شكل يوضح مدى تقديم المكتبة خدمات جديدة باستمرار	60
11	شكل يوضح مدى تشجيع المكتبة جهود البحوث والتطوير	60
12	شكل يوضح مدى اهتمام المكتبة بالانشطة الداعمة لعملية التطوير المتفوق ( استقطاب الكفاءات المتميزة، تدريب العاملين ...)	60
13	شكل يوضح سعي المكتبة لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستجابة السريعة للخدمات المطلوبة	61
14	شكل يوضح مدى تميز مكتبكم بالمصداقية بوعودها للمستفيدين	61
15	شكل يوضح تركيز المكتبة على على جودة الخدمات والمقتنيات	61

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

(مقدمة عامة)

## 1- تمهيد:

تعد الهندرة أحدث صيحة في عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطور و التحسين المستمرين جراء تطبيق أسلوب الهندرة بحيث سارعت المؤسسات الأخرى في مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإداري الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها.

من الناحية النظرية البحتة فان الهندرة أداة لتطوير الشركات التي تطبقها و ذلك خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها . لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية تطبيق الهندرة في ظل المتغيرات التي تجعل كل مؤسسة عالما قائما بذاته و مختلفا تماما عن غيرها(التميز) , و لكي تنجح الهندرة في مهمتها على إدارة المؤسسة أن تملك تصورا واضحا لأهداف التغيير و القدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من اجل التطوير حتى لا تؤول التجربة إلى الفشل الذي يرجع في الكثير من الحالات القليلة إما لسوء فهم الهندرة نفسها و إما لتطبيقها بطريقة خاطئة هذا يعني ان الهندرة استخدمت من قبل الكثيرين في غير سياقها لذا يجب أن لا نفاجأ إذا كانت معظم برامج التغيير تفشل في تحقيق أهدافها.

ويحظى أسلوب إعادة الهندسة بأهمية بالغة في كثير من المؤسسات وكذلك لدى أصحاب القرار والمدراء وتتزايد أهميته مع تنامي التركيز على أهمية دور الإدارة في النجاح وتحسين النتائج المتحققة وقد ظهر أسلوب (الهندرة) بداية عالم الاستشارات الإدارية عام 1990 وبعدها اخذ بالتطور والتوسع والانتشار لما حققه من نجاح . لذا أصبح من الضروري تبني هذا الأسلوب في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص لما له من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية للمؤسسات التي تعتمد عليه حيث يعمل على تحفيز الأفراد للإبداع في أدائهم والتخلص من كل قيود البيروقراطية والنمطية والتكرارية و يساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد .

## 2- اشكالية الدراسة:

أصبح البحث عن مفاهيم متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من الضروريات والأهداف الأساسية لكل منظمة تبحث عن التميز في الأداء والنجاح والاستمرارية والبقاء. وتعتبر إعادة هندسة عمليات الأعمال (Business process Reengineering) من المداخل الإدارية المعاصرة التي ارتكزت على منطق تحسين تنافسية المؤسسات وتحقيق القيمة المستدامة عبر تبني منهج التغيير الاستراتيجي الجذري والتكاملي لعمليات الأعمال.

وبات ذلك أكثر تجسيدا ووضوحا بعد تسارع حدة المنافسة وتحول أساسها من الكلفة والجودة إلى المرونة وسرعة الاستجابة. ومن هنا فإن المؤسسات ذات التنافسية العالية هي الأكثر مقدرة على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات في بيئتها التنافسية.

ومن هنا فإن مشكلة البحث تجسدت في محاولة تشخيص وتحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية في المكاتب ومراكز المعلومات وكيف تسهم في تحسين الميزة التنافسية ، وكل هذا يدفعنا بطرح التساؤل التالي :

ما هو دور إجراءات الهندرة بابعادها (التنظيمي، البشري، التكنولوجي) في تحقيق الميزة التنافسية في

المكاتب العمومية ؟

- التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما مدى وعي موظفو المكتبة بمفهوم الهندرة ؟
- ✓ ما هو دور الهندرة على المستوى التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة؟
- ✓ ما هو دور الهندرة على المستوى البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة ؟
- ✓ ما هو دور الهندرة على المستوى التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبة ؟
- ✓ ماهي معوقات تطبيق الهندرة بمكتبة المطالعة العمومية محمد عصامي ؟

## 3- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية احدى الركائز الاساسية التي تبنى عليها البحوث والدراسات العلمية وغالبا ما تأتي بصيغة الاخبار الرامي الى تفسير مشكلة ما، ويمكن تعريفها بأنها التخمين او استنتاج ذكي يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتا لشرح بعض مما لاحظ من ظواهر، لتكون بمثابة المرشد له في دراسته التي يقوم بها ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وما تخللها من تساؤلات فرعية استندنا على فروض اربعة وهي:

- لدى القائمين على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة وعي بمفهوم الهندرة.
- للهندرة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى التنظيمي والبشري والتكنولوجي بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.
- يلعب تطبيق الهندرة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية بهذا النوع من المكتبات.
- هناك معوقات تحول دون نجاح تطبيق الهندرة بالمكتبة .

## 4- أهمية الدراسة:

معظم الأدبيات المعاصرة اتفقت على أن إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) بوصفها إستراتيجية تنافسية، هي رحلة شاقة بحاجة الى تكامل وتلاحم استراتيجي بين المجالات التنظيمية المختلفة، ومن هنا فقد اهتم العديد من الباحثين والدارسين بتحليل عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . وتتمثل أهمية بحثنا الحالي في محاولة عرض ومناقشة مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فضلا عن اختبار وتحليل العلاقات السببية بين عوامل نجاح إعادة الهندسة وأبعاد الميزة التنافسية بمكتبة المطالعة العمومية - بسكرة - وصولا الى تدعيم قدرة المؤسسة على تحسين موقعها التنافسي الاستراتيجي في بيئة المكتبات والمؤسسات الوثائقية .



## 5- أهداف الدراسة :

1. دراسة واقع الهندرة بأبعادها (البشري، التنظيمي، التكنولوجي) ودورها في الميزة التنافسية بمكتبة المطالعة العمومية.
2. التعرف على مفاهيم وابعاد الهندرة والميزة التنافسية وطرق تحقيقها.
3. الكشف عن نقاط القوة والضعف في نظام العمليات الإدارية بمكتبة المطالعة العمومية.
4. الوصول إلي توصيات مهمة تفيد متخذي القرار في مكتبة المطالعة العمومية.

## 6- الدراسات السابقة:

**1- دراسة احمد خليل محمود الكحلوت ( 2017)<sup>1</sup>**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج حسب إجابات عينة البحث من الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة والتي تمثلت في تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة 71.6%، الميزة التنافسية للجامعات محل البحث تعتبر مرتفعة بنسبة 74.8%، القيادة العليا للجامعات محل البحث تدعم تطبيق إعادة الهندسة، بنسبة 72.6%. وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات، والمقترحات التي قد تسهم في تعزيز تطبيق إعادة هندسة العمليات وتدعيم الميزة التنافسية للجامعات من أهمها، ضرورة إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات المحلية ومدى وملاءمتها لعمليات إعادة هندسة العمليات، ضرورة قيام الجامعات المحلية بتخصيص مبالغ مالية سنوية موجهة نحو إعادة هندسة العمليات بهدف تعزيز القدرات التنافسية لها في التقدم التكنولوجي المتسارع في

<sup>1</sup>د.احمد خليل محمود، الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة-فلسطين، 2017.

أنظمة المعلومات، ضرورة تشكيل لجان دائمة لبحث العمليات اليومية وإعادة هندستها لضمان تحسينها المستمر وربط أدائها بتحقيق الميزة التنافسية.

2-دراسة سعود عوض الرشيدى أحادي(2004) :<sup>1</sup>هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك عند تطبيق طريقتين في تكنولوجيات المعلومات هما: تبادل المعلومات الإلكترونية، وتكنولوجيات الإنترنت، وأشار نتائج الدراسة إلى:

-وجود ستة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهذه العوامل هي:

دعم الإدارة العليا، التغيير المنظمي، المركزية في اتخاذ القرار، تشكيل العمليات ، ثقافة المنظمة، وخدمة العملاء.

-عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مقاومة الموظفين، والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

-وجود علاقة ارتباطية سلبية بين ضعف الموارد والتطبيق الناجح لمنهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.  
-أن المعلومات التكنولوجية المختلفة تعمل على تزويد كفاءات قابلة للتطوير وتوجد إمكانية للتحسن، ويمكن أن تكون مفيدة في طرق أخرى وأهداف مختلفة.

### 03- دراسة (غول فرحات، 2011<sup>2</sup>):

"دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة."

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة بيئة الأعمال في العصر الحديث ومفاهيم التغيير التنظيمي وأهدافه والأسباب التي تقف وراء إجراء هذه التغييرات وطبيعة إعادة هندسة العمليات بمحاورها المختلفة وعلاقتها بهذه التغييرات، هذا بالإضافة للمراحل الرئيسية لبرنامج إعادة الهندسة وعوامل النجاح المرتبة به

<sup>1</sup> د.منيرة سعود عوض ،الرشيدى،رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الادارية بجامعة الكويت في ضوء خبرة بعض

الجامعات الامريكية،مجلة البحث العلمي في التربية،ع2015،16.

<sup>2</sup>د.احمد خليل محمود ،الكحلوت،مرجع سابق،2017،ص53.

والنتائج التي تنعكس على المؤسسة كنتيجة مباشرة لتطبيقه وشكل المؤسسة الجديد بعد إعادة الهندسة لعملياتها المختلفة، وقد استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم الرئيسية لإعادة الهندسة والنتائج المترتبة عليها على مستوى المؤسسات المختلفة.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- تعتبر إعادة الهندسة إحدى الآليات الهامة في التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في كيفية تأدية المنظمة لعملياتها.

2- إعادة الهندسة تنطلق من محاور متعددة منها تحسين العمليات المتعلقة بعمل معين وصولاً لإعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات.

3- نجاح إعادة الهندسة يتحدد بمدى دافعية المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير.

4- بعد إعادة الهندسة يظهر شكل جديد للمنظمة يتميز بالبساطة والهيكل المسطحة، اللامركزية في اتخاذ القرارات، العمل بروح الفريق والطابع التكنولوجي للعمليات.

### وخلصت هذه الدراسة للتوصيات التالية:

1- ضرورة تبني المؤسسات لعمليات إعادة الهندسة لما لها من أثر بالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال، من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة وعلى كيفية أدائها لنشاطاتها المختلفة بهدف تحسين الأداء وذلك على كل المستويات، التصميم، التشغيل وغيره من العمليات.

2- ضرورة عمل المؤسسات على التطبيق الدقيق لإعادة هندسة العمليات لأنها ترتبط بشكل هام في تعظيم حجم المردودية للمؤسسة وحسن استغلال لمواردها المتاحة وبالتالي رفع قدراتها التنافسية في ظل الأوضاع البيئية الراهنة التي تتميز بالتعقيد والتغير السريع، وميزتها الأساسية أنها عابرة للحدود.

04- دراسة صلاح شيخ ديب، (2009):<sup>1</sup>

تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب"

هدفت الدراسة للتعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات ودراسة مدى إمكانية تطبيقه وتأثيره في تحسين القدرات التنافسية لشركات الدوار في سوريا، ومن ثم تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح إعادة الهندسة واقتراح بيئة مناسبة لنجاحها في شركات الدواء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأداة للبحث، وتمثل مجتمع الدراسة بكبرى شركات صناعة الادوية العاملة بمحافظة حلب والحاصلة على شهادة الايزو 14001 والبالغ عددهم ثماني شركات، حيث تم استهداف 91 من العاملين بهذه الشركات بما يتناسب مع حجم هذه الشركات محل الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- يوجد علاقة قوية بين دعم الإدارة العليا وإمكانية تطبيق إعادة الهندسة.
- 2- يتطلب تطبيق إعادة الهندسة وجود كوادر بشرية ملائمة وكافية.
- 3- تكنولوجيا المعلومات عامل أساسي في نجاح تطبيق إعادة الهندسة.
- 4- ضرورة الاقتناع بوجود حاجة لإجراء تغيير جذري في العمليات هو عنصر أساسي لتطبيق مدخل إعادة الهندسة.

<sup>1</sup> د.صلاح شيخ، ديب، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية -دراسة ميدانية- على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، ع1، 2009 .

وخلصت هذه الدراسة للتوصيات التالية:

- 1- ضرورة تبني القيادات الواعية العاملة في شركات صناعة الأدوية فكر مدخل إعادة هندسة العمليات، لما له من أثار إيجابية على هذه الشركات، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة وفكر جديد في شركاتها لتطبيق هذا المدخل الإداري في عملياتها.
- 2- أن يتم إعداد خطة لفترة زمنية محددة يتم خلالها إكساب جميع العاملين في هذه الشركات مهارات ومعارف جديدة حول إعادة هندسة العمليات بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.
- 3- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في هذه الشركات وبناء قواعد بيانات شاملة تربط أجزاء الشركة ببعضها البعض مع الاستعانة بنظم المعلومات المتقدمة الخاصة بالعمليات كي تكون قادرة على التكيف مع تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.

#### 05 - دراسة دجلى مهدي محمود، (2007): أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية"

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على أن إعادة الهندسة وبناء العمليات له اثر في تحقيق المزايا التنافسية مثل سرعة المنتج، الإبداع، الابتكار. ولأجل النهوض في القطاع الصناعي العراقي نحو التميز تم اختيار شركة واسط للصناعات النسيجية باعتبارها إحدى منظمات القطاع الصناعي العراقي الكبرى وتحتاج للتميز بين منافسيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة المذكورة قيد البحث وكانت العينة المختارة وفق أسلوب طبقي هي من أعضاء مجلس إدارة الشركة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات وتم توزيع 35 استمارة بحث عليهم بشكل مباشر واستردت جميعها.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- 1- يحتاج قطاع الصناعة العراقي لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق إعادة الهندسة، وإعادة النظر في أسلوب العمل والإجراءات وإدخال تغييرات جذرية عليها، وعدم الاكتفاء بالتحسين للعمليات الحالية.

2- يجب على الشركة الاهتمام بالإبداع والابتكار لدورها الفاعل في تحقيق ميزة تنافسية لها ووصولها للأسواق العالمية.

3- أن إعادة تصميم العمليات يؤدي لتقديم الخدمة السريعة للعملاء وتشجيع الإبداع في الوظائف والعمليات كما أن تحسين مستويات الأداء يؤدي لتقليص وقت تسليم الطلبية وزيادة الربحية وتقليل التكلفة والجهد وأخيرا فإن نظام اتصال سريع يسهل تدفق المعلومات.

وخلصت هذه الدراسة للتوصيات التالية:

1- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي يواجهها المديرون يتطلب الأمر تحقيق ميزة تنافسية أو أكثر من خلال إعادة هندسة وبناء العمليات التي تؤدي إلى سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتحسين خدمتهم والإبداع والابتكار المستند إلى قدرة تخيل سيناريوهات لخفض مراحل العمل ووقته وكلفته والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من تطبيقات وبرامج الحاسوب وشبكات المعلومات.

2- العمل باتجاه التوسع المعرفي للإدارات في معلمي النسيج والحياسة والأقسام الأخرى، بأهمية كمدخل تنافسي لمواجهة التغيرات المعاصرة وزيادة قدرات إعادة الهندسة لشركة واسط للصناعات النسيجية التنافسية.

3- إقامة دورات تدريبية للعاملين في أقسام ووحدات الشركة وتعريفهم بأهمية إعادة هندسة العمليات من أجل إيصال السلعة في الوقت المحدد للزبون والاستجابة السريعة لطلبات العملاء.

4- الاهتمام بتطوير أداء المديرين وتوسيع قدراتهم على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

5- تعريف الإدارة والعاملين بأن إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء للشركة ومواجهتها للتنافس مع الشركات المنافسة الخارجية والمحلية.

## 8- مصطلحات الدراسة:

## الهندرة :

يطلق لفظ الهندرة باللغة العربية على مفهوم إعادة الهندسة كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات بجميع أنواعها (خدمية أم إنتاجية) و كلمة هندرة قد تبدو غريبة على أسماع لكثيرين منا و لا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتي " هندسة و إدارة " و هي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (**Business Reengineering**) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال.

## الميزة التنافسية :

تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل اضافة قيمة لدى المستهلك والتي اخذ شكل اسعار اقل مقارنة بالمنافسين ، او في شكل منتج متميز ، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية او البقاء في السوق على الاقل.

## المكتبة العمومية :

هي مؤسسة تربوية، ثقافية، اجتماعية، تعليمية، فكرية، تثقيفية، تنشئها الدولة وتمولها من الميزانية العامة لها، وتعمل على حفظ التراث الثقافي الانساني والفكري، ليكون في خدمة القراء والمواطنين من كافة فئات المجتمع الى اختلاف مؤهلاتهم العلمية وعلى اختلاف اعمارهم ومهنتهم وثقافتهم، وتعتبر من اهم الوسائل التي تعين على نشر المعرفة والارتقاء بمستوى الفن والثقافة .

المكتبة العمومية: (Public library/ Bibliothèque publique) يعرفها الاتحاد العربي للمكتبات

و المعلومات (اعلم) على أنها "مكتبة تخدم جميع فئات المجتمع المحلي أو الإقليمي التي يتم دعمها ماليا بصورة كلية أو جزئية من خلال موارد مالية عامة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن حاوية، يمينة، جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات و العلوم الوثائقية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014/201، ص20.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

## المبحث الأول: الهندرة (الهندسة الإدارية)

أولاً: نشأة وظهور الهندرة:<sup>1</sup>

إن مضمون الهندرة ليس وليد الدراسات و الأبحاث الإدارية فقط ، و لكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله جلا و علا " إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ " [الرعد:11]، و معناها أن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته أو أنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلاح أو الأنسب في حياته فعليه البدء أولاً بتغييرات جذرية و أساسية بذاته البشرية.

أما من الناحية التاريخية فالهندرة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروز هذه التسمية و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الزمن	المسببات	مظاهر الهندرة
بدء الخليفة على الأرض ونزول سيدنا آدم	الخطأ المرتكب من سيدنا أدام وأمنا حواء و إغراء الشيطان لهما	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء و الحياة على وجه الأرض
نزول الكتب السماوية و إختيار الله للرسل و الأنبياء	الأعمال السيئة و العادات الغير جيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي	الإنقلاب على الواقع الموجود آنذاك و الاعتماد على التعاليم السماوية و السير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر و تبدأ بصفحة الإيمان
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل : حضارة وادي الرافدين، النيل ، الرومان.	أسباب عديدة أدت إلى زوالها مها: الكوارث الطبيعية، الأمراض الحروب...	إنتهاء الحضارات بأكملها و البدء بعصر جديد مغاير
الثورة الصناعية	التطورات التكنولوجية ، إختراع الآلات و بروز المدارس و الأفكار التنظيمية	إكتشاف موارد جديدة مثل: النفط و نقله نوعية و سريعة في معدلات الإنتاج و إحلال العمل الآلي بدل العمل اليدوي

<sup>1</sup> محمد امين، بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2017/2018، ص3.

التغيرات في الخارطة الجغرافية لعالم نتيجة الإستعمار و سلب خيرات الدول و إنهيار دول و بروز دول أخرى	أسباب سياسية ، إقتصادية و أطماع إستعمارية للدول العظمى و زيادة حاجاتها للنفط	الحربين العالميتين
البدء بتغيرات شاملة في جميع لإتجاهات و المجالات و الإفتتاح على العالم و بداية ظهور العولمة.	بناء قاعدة أساسية و ركيزة لمواجهة لتحديات و التغيرات الحاصلة في الإقتصاد و السياسة ... الخ لدى أغلب الدول	ظهور التحالفات و الإندماجات و الإتحادات
إكتشاف الهندرة لدى الباحثين و تطابق المضمون مع التسمية.	التطورات السريعة و الهائلة في مجالات الكمبيوتر و الإنترنت و رغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها إلى الخارج.	العولمة و المعلوماتية

الجدول رقم : ( 1 ) نشأة و تطور الهندرة . المصدر : محمد امين ، بلخشي، المرجع السابق، ص3.

ظهرت الهندرة ميدانيا في المجال العسكري و كان ذلك خلال الحرب الإسبانية الأمريكية ، حيث أطلقت البحرية الأمريكية 9500 قذيفة لم تتجاوز نسبة إصابتها للأهداف 1.3% الأمر الذي يعد كارثة بالمعايير العصرية لكن كان ذلك مقبول في ذلك الوقت بدليل أن الولايات المتحدة كسبت الحرب ، أما في عام 1902م فقد إستطاعت البحرية الأمريكية إصابة الهدف في كل قذيفة تطلقها ، يكمن سر هذا التطور في ضابط مدفعية أمريكي يدعى وليام سميز حيث إستطاع هذا الأخير أن يغير العالم بتطبيقه أسلوب جديد في التطوير الذي هو الهندرة ، فأتناء مناورات مشتركة في بحر الصين لاحظ سميز دقة تصويب المدفعية البريطانية بسبب تعديلات بسيطة أدخلها البريطانيون ، فأدرك على الفور على أنه يمكن تحقيق ذلك إذا تمكن من تعويض مدى تأرجح السفينة و زيادة تروس عجلة المدفع ليسهل على المصوب تحريكه ثم إقترح نقل مؤشر التصويب من ماسورة المدفع ليققل من تأثير رجل المدفعية بقوة الإرتداد و يمكنه من التحكم ، و من خلال عملية حسابية بسيطة تأكد سميز أنه بالإمكان زيادة الإنتاجية و دقة التصويب بنسبة 3% بدون تقنية جديدة أو تكاليف إضافية.

كتب سميز عن إكتشافه ثلاثة عشر رسالة إلى رؤسائه و كأي أفكار ثورية جديدة واجهت إقتراحاته مقاومة عنيفة بسبب الهيكل التنظيمي البيروقراطي للبحرية الأمريكية في ذلك الوقت ، فكانت وظيفة

الملاحين في البحرية من أرفع الرواتب ، و كان يتم مكافأة الملاحين على أدائهم لأن المدفعية غير دقيقة ، و قد جاء في تبرير رفض أفكار سميذ بما يلي :لو أن ذلك ممكن لفعله الملاحون قبل أن يفكر فيه الضابط ، و لو قمنا بهذه التعديلات فكيف سيكون تأثير ذلك على الهيكل التنظيمي للبحرية ؟

لكن سميذ لم ييأس و أرسل رسالته الأخيرة إلى ثيودور روزفلت الذي أصبح فيما بعد رئيسا للولايات المتحدة ، فأصدر أوامره بتنفيذ أفكار سميذ إلى كل ضباط البحرية و تم ترقية سميذ إلى رتبة " أدميرال " و عين قائدا لأركان كلية البحرية الأمريكية.

أعاد سميذ تصميم أساليب التدريب و نظام التوجيه و التسليح و تحولت محاولته لهندرة إطلاق المدفعية إلى هندرة البحرية الأمريكية كلها ، و إنتقلت إلى إدارات الأسلحة البحرية في العالم.

يتضح من خلال هذا الدرس المستفاد من الجيش بأن الهندرة ميدانيا من أصل عسكري و بالتالي فهي عبارة عن إستراتيجية تتميز بالتغير الجذري تهدف إلى هزم العدو ، كما يتضح أيضا بأن الهندرة ليست جديدة تماما فالعراقيل التي بين المنظمات و التي تتمثل في التنظيم البيروقراطي و مقاومة التغيير للأفراد (كما فعل الملاحون) و بين الإعتراف بالهندرة مازالت كما هي حتى بداية إعترافها مع أواخر القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين إضافة إلى ذلك يلاحظ بأن الهندرة تبدأ من الأعلى إلى الأسفل و أنها تستمد شرعيتها من القيادة العليا ، كما يلاحظ أيضا التغيير في نظام الترقية الذي تحول من الدور التقليدي على أساس الرتبة و الأقدمية إلى الإبتكار و التطوير و التجديد.

إنتقل هذا المفهوم إلى المجال الإداري بداية من عام 1990م عندما قامت مؤسسة ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT) بإجراء بحث بعنوان " الإدارة في عام 1990 " و كان الغرض من ذلك هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت و في نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة سي أس سي (CSC) للخدمات الإستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و بين تغيير العملية الإدارية في المنظمة.

في صيف نفس العام قام كل من دافين بورت و شورت بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة : تكنولوجيا المعلومات و إعادة تصميم عمليات المنظمة " ثم تلي بعد ذلك مباشرة مقالة هامر حول " إعادة الهندسة " و الذي نشره في دورية هارفارد بزنس ريفيو لينتشر بعدها مفهوم الهندرة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي.

عندما قام كل من مايكل مارتن هامر و جيمس شامبي بنشر أول كتاب في الهندرة بعنوان "إعادة هندسة المنظمات " في عام 1993م ، إنتقل مفهوم الهندرة بسرعة في الأواسط الغربية على الساحة الأكاديمية و في القطاع العام و الخاص.<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم الهندرة:

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو ( الهندرة ) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان ( هندرة المنظمات ) للباحثين " مايكل هامر " و "جيمس تشامبي " ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة وما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في هذا العصر.<sup>2</sup>

وتعرف على انها : ((إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الادارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الاداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، وهو منهج لتحقيق تطوير جذري في اداء الشركات في قصير نسبيا<sup>3</sup>)).

<sup>1</sup> محمد امين، بلخشي، المرجع السابق، ص6.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، كافي، الإصلاح والتطوير الإداري - بين النظرية والتطبيق، -دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق- سوريا، 2018، ص140.

<sup>3</sup> د.مفلح راتب، الحميدي، د.صبحي، سلامة. د.مصطفى، كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن عمان، ط1، 2016، ص22.

لقد اشتق هذا الاسم بتعريب أول كتاب عن الهندرة وهو من تأليف (مايكل هامر وجيمس شامبي) اشتقاق الكلمة "هندرة" من الكلمتين "هندسة وإدارة". ولقد تم اعتماد هذا المصطلح من مجمع اللغة العربية واشتقاقاتها كالتالي (هندرة، يهندر، فهو مهندر).

هندرة وتعني العلم المتعلق بدراسة العمليات وتطويرها، هندر وتعني القيام بعملية الهندرة، المهندس وتعني الشخص الذي يقوم بعملية الهندرة.

الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق:

- سرعة الأداء.
- تخفيض التكلفة.
- جودة المنتج.
- تبدأ من نقطة الصفر.
- تركز على العمليات الإدارية.
- تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.
- تبدأ من التشكيك في مشروعية العملية الإدارية وضرورة بقائها أصلاً.
- تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية الضخمة.

• تتميز بطموحاتها الفائقة حيث يلاحظ على مفاهيمها التركيز على عبارات مثل: "التغيير الجذري"، "تحسينات جوهرية"، "بناء أساسي"، "إعادة تصميم كلي" ... الخ.<sup>1</sup>

### ثالثا : أسباب تطبيق هندسة العمليات الإدارية

يمكن بيان دواعي توجه المنظمات نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لعدة أسباب كالتالي يمكن بيانها وفق التالي:

يعد السبب الرئيس لإستخدام المنظمات لأسلوب هندسة العمليات الإدارية هو إضافة القيمة للعمليات، حيث انها تحقق نتائج إيجابية للمنظمة تتضمن تحسينات حاسمة في الأداء، كالتكلفة والإنتاجية والخدمة ورضا العملاء والسرعة، وكذلك استخدامها لإحداث زيادة في الجودة الداخلية والخارجية، وكذلك القيمة المضافة لك من الموظف والعميل.

بينما بين مايكل هامر ان أسباب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يعود إلى حاجة المنظمات إلى ذلك والتي يمكن تقسيمها إلى :

**المنظمات ذات الوضع المتدهور** :وهي تلك المنظمات التي يتصف اداؤها بالتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

**المنظمات في طريقها للتدهور** :وهي المنظمات التي لم تتدهور بعد ولكن توجد مؤشرات قوية بانها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في أرباح واسهم المنظمات، وهذه المنظمات تصارع لاجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.

<sup>1</sup> السعيد مبروك، ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، ط1، 2012، ص232.

المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح : وهي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الاطلاق ولكن توجد مؤشرات قوية بان هذه المنظمات تسيطر على السوق وتمتلك حصة سوقية كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في ارباحها واسهمها، وهي لا تعاني في ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج او تدني في جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من اجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينهما وبين المنافسين لها.<sup>1</sup>

#### رابعا : مبادئ الهندرة

لكل منهج مبادئ يستند عليها ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن مبادئ عمل إعادة الهندسة تتلخص في التالي:

#### 1-التفكير الأساسي:

إن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما يجب أن يكون، فإعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها.

ويقصد بها هنا التفكير في أساس العمليات التي تقوم بها المنظمة وما الحاجة لهذه العمليات الآن وما هي الطريقة الأنسب للقيام بها كي تتناسب احتياجات العصر الحالي والعميل الحالي ورفع المعتقدات القديمة والفرضيات البالية من تشكيل كل عملية.

<sup>1</sup> عبد الحليم نصار ،الأخرس،إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة،رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة،جامعة الاقصى،غزة،2017م،ص26.

## 2- جذرية الهيكلية:

يجب أن يكون التغيير في إعادة الهندسة جذريا، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) أن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية، وأهداف المنظمة. وتعني إعادة بناء الهيكلية لكل عملية من الجذور وعدم الاعتماد على فرضيات مسبقة وروتين قديم كان مناسباً في حين التأسيس الأول للعملية ولم يعد ملائماً اليوم لها والعمل على بناء عمليات جديدة ومبتكرة كلياً دون النظر لأية معتقدات تزيد من الوقت والتكلفة في تشغيل العملية. بينما يراها Zigiaris أنها "خطة عمل رائعة تأتي بالكثير من المنافع للعملاء والشركة وتجعل ولاء العميل لها لامتناهي فهو الذي قرر كيف تكون الخدمة هناك وهو الذي صممها فلن يجد مكان أفضل".

## 3- نتائج هائلة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجياً. وكما نص تعريفها بالجذرية في العمل وليس التغييرات الطفيفة التي قد تؤدي لتحسين العملية بشكل طفيف بل يجب ان تكون التغييرات جذرية لتعطي نتائج فارقة عن الوضع الحالي لها.

## 4- العمليات:

إن الهندرة تركز على العملية ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة. ويرى الباحث أن أحد أهم الفروق الرئيسية بين الهندرة كمنهج تطوير إداري وبين المناهج الأخرى أنها تركز على العمليات قبل الأعمال فالعمليات بالنسبة لهذا المنهج هي الأساس وهي حجر الأساس في كل عمل مؤسسي وللحصول على نتائج أداء هائلة كما هو مرجو يجب التركيز على هذه العمليات تباعاً



وإجراء عملية إعادة هندسة لكل عملية على حدة ثم الحصول على النتائج المحسنة مجمعة لكل العمليات والذي سيؤدي بدوره لتحسين على مستوى العمل الكلي.<sup>1</sup>

#### خامسا : خصائص الهندرة

من خلال عرضنا لأهداف الهندسة الإدارية، نلاحظ بأنها تتميز بمجموعة من الخصائص، تميزها عن غيرها من النماذج التغييرية الأخرى، أبرزها ما اجمع عليه من مميزات تتعلق بالشمولية، وصفة العملياتية، والاستناد على تقنيات المعلومات ، وأما تفاصيل ما يميزها عن غيرها، نذكر ما خلص إليه العدلوني فيما يلي:

- **دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة**: حيث إن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء أو إعادة العمل، كما أنها تؤدي إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة ومن المميزات أيضا تحسين مستوى الرقابة نظرا لتنفيذها بواسطة عدد أقل مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

- **الموظفون يتخذون القرارات**: حيث لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بمد العمليات أفقيا وإنما تدمجها رأسيا أيضا، ويعني ذلك بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح في يد الموظف اتخاذ القرار المناسب بنفسه وبالتالي أصبح اتخاذ القرار جزءا من العمل الذي يقوم به الموظفون بعد أن كان حكرا على المديرين فقط.

- **تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها** : حيث يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل بطريقتين: الأولى تتمثل في

<sup>1</sup> أحمد خليل محمود، الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة - فلسطين، 2017م، ص16.

إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، والثانية خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخير مما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

- **إنجاز العمل في مكانه** : أي نقل العمل عبر الحدود التنظيمية، وينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمؤسسة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء العام.

- **خفض مستويات الرقابة والمراجعة** : وذلك أن الهدرة تهدف إلى إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدود عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلا من الحالات الفردية. في مقابل ذلك تؤدي الهدرة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض تكاليف عملية الرقابة.

- **الجمع بين المركزية واللامركزية** : تتمكن المؤسسات التي تطبق الهدرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطور على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالاً واحدة.<sup>1</sup>

### سادسا : الأبعاد المؤثرة في الهدرة

تعتبر إعادة هندسة العمليات نموذج جديد تتأثر و تؤثر في تغيير بعض الأبعاد منها البعد التنظيمي و البعد التكنولوجي و البعد البشري و هذا ما سيتم توضيحه في هذا العنصر :

<sup>1</sup> عواطف، بوقرة، تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية (الهدرة الإدارية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس - تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة باتنة، 2014/2015، ص 101.

**1- البعد التنظيم:** هو نظام المهام و انسياب الأعمال و علاقات السلطة و قنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص و الاموعات المخلفة في المنظمة بعضها البعض هذا مايسمى بالرسمي ، أما غير الرسمي منه هو ما يتعداه إلى مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين أعضاء المنظمة.

و في حالة إعادة التنظيم يقوم الرئيس الإداري أو المنظم بتصميم الهيكل التنظيمي حسب أفضل الأسس و القواعد التنظيمية ، فيجب أن يتصور بأنه قد وصل إلى مرحلة الكمال ، وأن المنظمة ستبقى على تلك الحالة إلى الأبد بدون تغيير ، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة و إجراء التغييرات عليه ، لإزالة العيوب و نقاط الضعف منه ، و عملية إعادة التنظيم هي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد معين.

**2 - البعد التكنولوجي :** إن دور تكنولوجيا المعلومات الداعم لاستراتيجيات العمل أصبح كأداة للتحريات المتماثلة حيث أن تكنولوجيا المعلومات في العادة كانت أداة للتكلفة المنخفضة ، ولكن هذه الأيام ثبت انتشار أوسع و تغيير جذري يدعم المنظمات للحصول على كفاءة أعظم ، و من ثمة القدرة على المنافسة بشكل أفضل ، و في دراسة لـ "بارسون" قام فيها بتحديد مستويات التأثير الثلاثة لإدارة المعلومات على عمليات العمل و هي:

✓المستوى الإقتصادي : حيث غيرت و حولت المنتجات الصناعية و الخدمات السوقية و الإنتاج الإقتصادي.

✓المستوى العلمي : أثرت على القوى التنافسية الرئيسية.

✓المستوى الإستراتيجي : حيث أثرت على استراتيجية العمل.

**3- البعد البشري :** الموظفين و الزبون هم الأكثر إفادة على الإطلاق و من أجل أن تتضح إعادة هندسة العمليات يجب علينا أن نركز على إدارة الموارد البشرية فهي الطريقة المتبعة من طرف المنظمات العالمية لاختيار و تطوير و تقييم و تعزيز الموظفين لتحقيق النسبة الكاملة للقوى العاملة لخدمة و إثراء أهداف الشركة و كذا تركيزها على الزبون لحركة إدارة الجودة الشاملة و في مجال إعادة

هندسة العمليات لأننا ندرك أن العمليات هي وحدها هي التي تضفي الجودة و القيمة للزبون ، فهي مجرد إضافة للجودة أو القيمة لعملية غير كفاءة من أجل إرضاء الزبون.<sup>1</sup>

### سابعاً :مقومات نجاح الهندرة

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب الأمر متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها، وذلك في ضوء عدة عوامل تساعد على نجاحها، وأهم هذه العوامل:

- \_ إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء: فعلمية إعادة البناء تبدأ بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- \_ التحديد الدقيق للعملية التي سيتم إعادة هندستها، بالإضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية من قبل الإدارة التنفيذية، حيث تحقق هذه الرؤية رسالة وأهداف المؤسسة.
- \_ نشر مفهوم إعادة الهندسة، والتوعية بأهميته للموظفين والتي تشملها عملية إعادة الهندسة.
- \_ حسن اختيار وتكوين فرق عمل مشاريع إعادة الهندسة وتزويدها بالسلوكيات الايجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب مع ضرورة إقناع أعضاء فريق إعادة الهندسة بجدوى العمل الذي يقومون به، حيث يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.
- \_ ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأ التي تقوم بإعادة البناء.
- \_ الإدراك الكافي لرغبات وتوقعات المستفيدين من طلاب مثلاً وعاملين.
- \_ النظر لمقاومة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي وفهم أسباب المعارضة كأساس للمعالجة.

<sup>1</sup> شاطري، وهيبه، إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة ABC PEPI " بالروبية

الجزائر،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص:ادارة الاعمال،جامعة البويرة،2018/2017،ص26.

\_ الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهور لها بالكفاءة والفعالية، إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.

\_ وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارة المؤسسات المختلفة نحو تحقيق أهداف عملية إعادة الهندسة.

\_ التركيز على الجانب الإنساني للهندسة الإدارية وليس الجانب التكنولوجي.

\_ التأكيد على وجود الشجاعة والثبات والعزم على التغيير وكذلك الرؤية والتصور والإدراك في قائد عملية إعادة الهندسة.<sup>1</sup>

### ثامنا : عناصر الهندرة

يعتمد مدخل إعادة هندسة العمليات على مجموعة من العناصر المكونة له، وبالرغم من أن الباحثين في مجال إعادة الهندسة يطلبون عدم وجود افتراضات مقدمة أو محصلات متوقعة لتطبيق إعادة هندسة العمليات إلا أنهم يقدمون سبعة عشر عنصرا لهذا المفهوم وهي:

1-دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.

2-العمال يتخذون القرارات.

3-تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة وليست مصطنعة أو في نظام يعوق العمل.

4-للعمليات صور متعددة، فالعمل ينقسم إلى روتين وصعب وغير عادي.

5-ان يتم تأدية الأعمال عند الحاجة الفعلية لإنجازها.

6-المراجعين والمراقبين يتم تخفيضهم حيث تزداد الثقة في الموظفين.

7-مدير الموقف "الحالة" يعد طرف أساسي للاتصال.

<sup>1</sup> عواطف، بوقرة، المرجع السابق، ص112.

- 8-تغير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- 9-تتغير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- 10-يتغير الإعداد من التدريب إلى التعليم.
- 11-تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- 12-تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة.
- 13-تتغير معايير القيم من الحماية إلى الإنتاجية.
- 14-تسود العمليات المركزية واللامركزية في أن واحد.
- 15-يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- 16-تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى مستوية (أفقية).
- 17-التفزيونيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد خليل محمود، الكحلوت، المرجع السابق، ص13.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

## أولاً: تعريفات

## أ/الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية هي : " المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها. ولقد ادرك Porter أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية فقد رأى أن اصل المنافسة يكون من خلال ربط المنظمة ببيئتها ويجب تحليل اصل مواردها لتحديد المزيج المتوازن الذي سيعطي الميزة التنافسية .

كما أن القدرات الجوهرية هي النظام الفرعي الإداري أو التقني الذي يوحد لنا مختلف التقانات / العمليات /الموارد / للحصول على ميزة تنافسية فريدة ، فالكفاءات الإنتاجية الأفضل هي الطريقة المتفوقة المميزة التي تمكن المنظمة من استغلال مواردها لتحقيق الميزة التنافسية .وفي القرن الواحد والعشرين أصبحت حقيقة الميزة التنافسية هي " الموقع الربحي المسند الموجود في ذاكرة الزبون الذي يعتقد إن القيمة التي سيحصل عليها هي أعظم من السعر الذي سيدفعه للمنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

ب /التميز المؤسسي: هو الاستخدام المنطومي لمبادئ ادارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الادارة المرنة والفكر المرن Lean Thenking.<sup>2</sup>

## ج/لماذا التميز المؤسسي؟

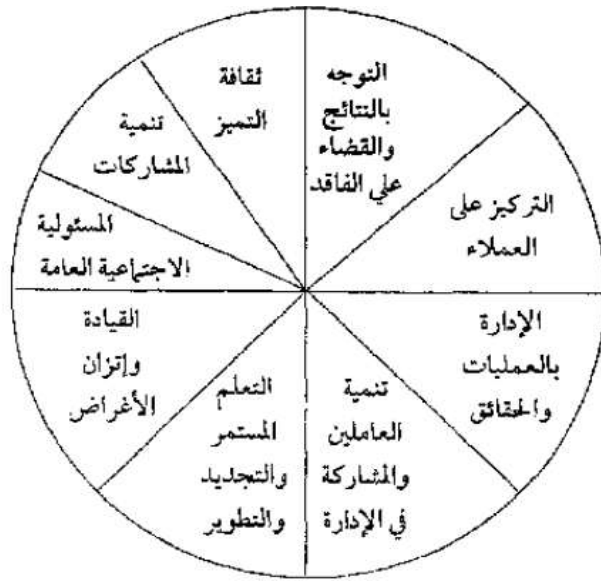
يستخدم التميز المؤسسي لتحسين الاداء، والانتاج مع تحقيق الارباح، وتحقيق النجاح مع تحسين الانتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> دجلة مهدي، محمود، اثر اعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2007، ص 2، ص 9.

<sup>2</sup> أ.د. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف جلال حزي وشركاؤه، مطبعة عبد العزيز، الاسكندرية، 2014، ص 27.

<sup>3</sup> أ.د. فريد النجار، المرجع نفسه، ص 27.

د/ اساسيات التميز :



الشكل 1 اساسيات التميز المؤسسي

المصدر : أ.د فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي، المرجع السابق، ص27.

### ثانيا: انواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية حسب "جون جاك لومبان" إلى نوعين: داخلية و خارجية:

1- الميزة التنافسية الداخلية : وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في تكاليف التصنيع و تسيير الإنتاج الذي يعطي للمنتج قيمة، و ذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين، ونجد أن الإستراتيجية الموافقة للميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة.

2- الميزة التنافسية الخارجية : وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج و تمثل قيمة لدى المشتري سواء تخفيض تكاليف الاستعمال ، أو برفع كفاءة الاستعمال ، أما الإستراتيجية المتبناة لتحقيق هذه الميزة فهي استراتيجية التمييز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.كلثوم، وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، جامعة البويرة- الجزائر، المجلد 5، العدد 2018، ص 58.



يوضح الجدول التالي....أنواع الميزة التنافسية كما أوردها القريوتي وآخرون<sup>1</sup>

الباحث	السنة	انواع الميزة التنافسية
Evans	1993	كلفة - نوعية - مرونة - تسليم - إبداع
Certo and peter	1995	كلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية
Mintzberg and Quinn	1996	نوعية - إسناد - سمعة - سعر - تصميم
Krajewski and Ritzman	1996	كلفة - نوعية - مرونة - وقت
Best	1997	كلفة - تميز - نمو - تحالفات - إبداع
Slack, et al	1998	تصميم - نوعية - مرونة - سهولة - استعمال - جمالية - إبداع
Macmillan and Tampo	2000	كلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا

جدول 02 يوضح انواع الميزة التنافسية المصدر : احمد حليل، الكحلوت، مرجع سابق، ص31

ثالثا : اهمية الميزة التنافسية

- ✓ تعطي المؤسسة تفوق نوعيا وكميا وافضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية.
- ✓ تجعل مؤسسة الاعمال متفوقة في الاداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معا.
- ✓ تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل .
- ✓ ان كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الامر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✓ نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها و جداراتها لذلك فانها تعطي حركية للعمليات الداخلية للمؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد حليل، الكحلوت، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup> أ.جمال ،مالكي،أ.د،نوفيل،حديد،أثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية،دراسات اقتصادية،جامعة زيان عاشور -الجلفة-، ع (26)2،ص244.

## رابعاً : خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي :

- انها نسبية، اي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- انها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لانشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين او كليهما.
- تؤدي للتاثير في المشتريين وادراكهم للافضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>

خامساً : محددات الميزة التنافسية<sup>2</sup>

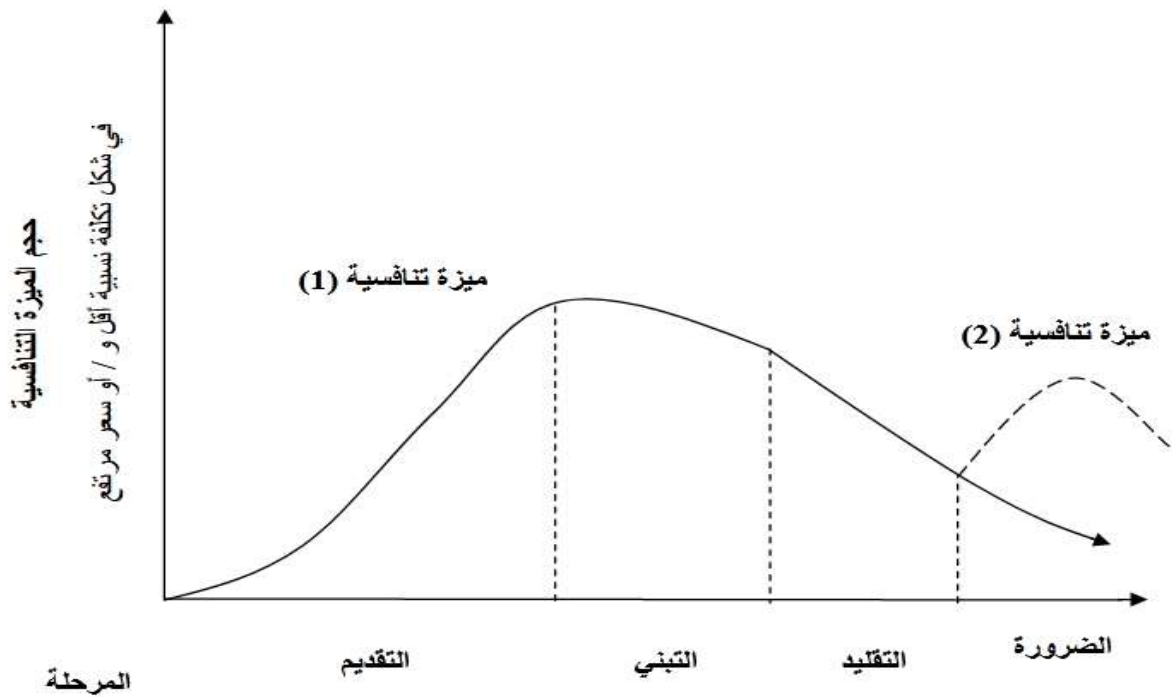
حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الاعمال "متغيرين" او بعدين هامين وهما:  
حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

اولاً: حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى هو موضح في الشكل:

الشكل:

<sup>1</sup> محمد فوزي علي، العتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، ماي 2009، ص 44.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف، حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص 20.



شكل رقم 02 دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر : حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 20.

ثانيا : نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس

من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة.

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي Segment scope
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)	النطاق الرأسي Vertical scope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من اركان العالم.	النطاق الجغرافي Geographic scope

<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>
---	------------------------------------

### جدول رقم 03: الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 22.

سادسا : نماذج عالمية من الأداء المتميز<sup>1</sup>

لقد أصبح البحث عن التميز و الحصول على الجوائز العالمية مسعى جل المؤسسات و هذا سعيا منها في ترسيخ ثقافة الجودة و الأداء المتميز، فلقد حاولت مجموعة من المداخل العالمية في تفسير التميز إيجاد مدخل تطبيقي شامل يضمن النجاح في ترسيخ ثقافة التميز، و هذا ما سنتطرق له فيما يلي:

#### 1- النموذج الياباني للتميز: (جائزة ديمنج):

ارتبط اسم ديمنج بحركة الجودة في اليابان منذ الاربعينيات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، و ذلك تقديرا و اعترافا بمجهودات ديمنج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم

<sup>1</sup>أ.فيروز، زروخي، الأخضر لقلطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، ص 174.

للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، و يركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.

هذا و تمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات و هي:

جائزة ديمينج للأفراد: تمنح للأفراد او المجموعات الذين ساهموا في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة.

جائزة ديمينج للتطبيقات: تمنح للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنويا من قبل هيئة الجائزة.

جائزة ضبط الجودة للأقسام و الإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمينج و تمنح للأقسام أو الإدارات التابعة للمؤسسات التي حازت على أفضل معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو الجهود الهادفة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

و فيما يلي سنتطرق للمعايير التي تقوم عليها الجائزة و هذه المعايير يتم تنقيطها ليصل مجموعها إلى 100 نقطة موزعة كما يلي :

- سياسات الإدارة: ( 20 نقطة)
- تطوير المنتجات و ابتكار طرق جديدة في العمل: ( 20 نقطة)
- الصيانة و تحسين المنتجات و العمليات على المستوى التشغيلي : ( 20 نقطة)
- نظم العمل 10 نقاط
- تحليل المعلومات و استخدام تكنولوجيا المعلومات ( 15 نقطة)
- تطوير الموارد البشرية ( 15 نقطة)

## 2- النموذج الأمريكي للتميز: (جائزة مالكوم بالدريج).

أسست هذه الجائزة عام 1987 و الهدف من هذا النموذج هو تعزيز و تدعيم المفاهيم التي لها علاقة بعناصر ومكونات تعمل على تميز المؤسسات و تنمية قدراتها التنافسية ، و كذا نقل تجارب المؤسسات التي نجحت في تحقيق مستويات التميز، و للإشارة سميت الجائزة بذلك نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1981حتى وفاته سنة 1987، و ذلك تقديرا لمساهماته و جهوده في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله.

و تقوم الجائزة على سبعة معايير أساسية و هي :

القيادة : يتعلق معيار القيادة بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه و استمرارية المؤسسة، و تلبية المتطلبات القانونية و الأخلاقية و تحمل المسؤولية الاجتماعية.

التخطيط الاستراتيجي : يغطي هذا المعيار المحاور التالية :

- تحديد الأهداف الإستراتيجية.

- إعداد خطط العمل.

- مراجعة أداء المؤسسة

التركيز على العملاء : يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- تلبية احتياجات العملاء و تجاوز توقعاتهم.

- قياس مستوى الرضا لدى العملاء.

- الحصول على التغذية العكسية.

- بناء ثقافة تنظيمية مساندة

القياس، التحليل و إدارة المعرفة : يغطي هذا المعيار كيفية قيام المؤسسة بقياس و تحليل و تحسين أداء المؤسسة، و كذا كيفية قيامها بإدارة المعلومات و المعرفة و تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

الاهتمام بالعاملين : يرتبط بكيفية قيام المؤسسة بالتعامل مع الموارد البشرية و توفير لهم بيئة عمل ملائمة من خلال :

- تعزيز رضا العاملين.

- تدريب العاملين و تطوير القادة.

- تحديد احتياجات و متطلبات العاملين.

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

إدارة العمليات : يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المؤسسة بتصميم و تطوير نظم العمل لديها و كذلك كيفية قيامها بتصميم و تطوير و تبسيط عملياتها ، بما يسهم في تحقيق أهدافها و نجاحها و استمراريتها.

النتائج : يغطي هذا المعيار المحاور التالية:

- جودة المنتجات و الخدمات.

- نتائج العملاء.

- الأداء المالي و الأسواق.

- نتائج العاملين.

- كفاءة العمليات.

- الأداء المؤسسي.



و للإشارة فالمعايير السابقة الذكر تم تنقيطها ليصل مجموع نقاط النموذج إلى 1000 نقطة حيث لكل معيار وزنه النسبي في التقييم و يمكن توضيح توزيع النقاط حسب هذا النموذج كما يلي:

\* القيادة 100: نقطة.

\* التخطيط الاستراتيجي :85 نقطة

\* التركيز على العملاء: 85 نقطة

\* القياس، التحليل و إدارة المعرفة: 90 نقطة

\* الاهتمام بالعاملين:85 نقطة

\* إدارة العمليات:85 نقطة

\* النتائج: 450 نقطة

### 3- النموذج الأوروبي للجودة : (جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 كمؤسسة غير ربحية تقوم على أساس العضوية بمبادرة من 14 مؤسسة أوروبية رائدة في ذلك الوقت ، باعتبارها القوة الرئيسية المحركة لإيجاد و المحافظة على تميز المؤسسات الأوروبية و تفوقها، و في بداية عام 2000 اصبح عدد أعضائها 800 عضو من معظم الدول الأوروبية و في أغلب قطاعات الأعمال.

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير، خمسة منها تتعلق بنظم العمل و المنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، و أربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو المقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استنادا إلى تطبيق نظم المقومات و هذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.

معايير المقومات: و هي المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة و تتمثل في:

\*القيادة :10%: التي تتميز بالرؤية و التخطيط الاستراتيجي و ترفع الروح المعنوية للعاملين و الولاء والانتماء.

\*مشاركة العاملين 09%:أي تعظيم مشاركة و تمكين العاملين في المؤسسة و تدريبهم و تطويرهم.  
\*السياسات و الاستراتيجيات 8 %:تعبر عن الرؤية و الخطط الإستراتيجية و التنفيذية و سياسات الجودة.  
\*العلاقة مع الموردين و الشركاء9%:و ذلك بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.

\*إدارة العمليات14% :وذلك بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية و الخدمية و التحسين المستمر.  
-معايير النتائج : و هي أربعة معايير، وكما أشرنا إليه سابقا تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المقومات و تتمثل في:

\*إرضاء العاملين9% :و شعورهم بالانتماء و الولاء و المسؤولية نحو المؤسسة.

\*إرضاء العملاء :20% بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وارضائهم والمحافظة عليهم.

\*الأثر على المجتمع6% نتائج التقيد بمتطلبات المجتمع البيئية زمساهمات المؤسسة من تعليم ،خدمات وغيرها.

\*نتائج الأداء المالية10 %:أي الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المؤسسة من مساهمين وعملاء.

## سابعاً : اسس ومعايير بناء الميزة التنافسية

تتمثل مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية في :

1- **الكفاءة** : يقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد، تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج، لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من السوق، على اعتبار انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصراً محدد لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة.

2- **التكلفة** : وتعني تقديم ونتاج الخدمات والسلع بأقل تكلفة ممكنة ومقارنتها بالنافسين، بمعنى آخر أن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب أن لا تكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات. لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذا الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا كان هناك انخفاض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة.

3- **الإبداع** : يقصد به تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة للإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حالياً، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضاً من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة التنافسية.

4- **تكنولوجيا المعلومات** : وتمثل المنافع الناتجة عن الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة التحول أمام المنافسين وزيادة سرعة وقت الاستجابة للتغيرات السوقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وأكثر صورة الميزة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات شيوعاً هي الطلب الفوري.

5- **المعرفة** : تمثل مجموعة من الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ونوعية المنتجات، هذه المعرفة تمثل في براءة الاختراع، أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فان المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة، وتجسيدها من خلال تكنولوجيا المعلومات و اساليب و سلع وخدمات جديدة.

6- القيمة :إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدرا هاما لإكساب المنظمة الميزة التنافسية، وأن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقارنة بما يقدمه المنافسين يشير بوضوح إلى ميزة التميز في هذه المنتجات.

7- المرونة الإستراتيجية :يعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية والغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل مددا لتوجيه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.كلثوم، وهابي، المرجع السابق، ص59.

### المبحث الثالث: مساهمة الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### أولاً: العلاقة بين الهندرة وتحقيق الميزة التنافسية.

أشارت العديد من الأدبيات بان إعادة هندسة عمليات الأعمال تأثير مباشر على قدرة منظمات الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية ونشير إلى عدد من هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر:

فقد أشار kohli إن إعادة هندسة عمليات الأعمال في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن إن يخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون.

كما أشار تشامبي tchampy : إلى إن إعادة هندسة عمليات الأعمال تسهم في تحقيق الميزة التنافسية الآتية:

أ- إن المنظمات التي نفذت بشكل كفوء منهج اعدة هندسة عمليات الأعمال استطاعت إن تخفض (70%) من وقت الدورة الإنتاجية فضلاً عن تخفيض ما قدره (40%) من التكاليف الإجمالية فضلاً عن تحقيق رضا الزبائن وجودة المنتج بنسبة (40 % )

ب- واخيراً استطاعت المنظمات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة عمليات الأعمال بنجاح نمو أجمالي في الحصة السوقية بلغت (25 % )

وأخيراً في دراسة لإعادة هندسة الأداء الجامعي بوحنية ، ( 137-2001) إلى إن إعادة هندسة عمليات الأعمال دوراً جوهرياً في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحسين مرونة الهياكل التنظيمية وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضير علي، فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية، الكلية التقنية الادارية، الكوفة، ع2013، ص26، ص104.

ثانيا : نتائج تطبيق الهندرة على الميزة التنافسية.

بعد الدراسات السابقة التي قمنا بها سنحاول في أن نتطرق إلى أهم النتائج التي تطرأ على الميزة التنافسية من خلال تطبيق إعادة الهندسة:

إن المنظمات التي نجحت بتنفيذ منهج إعادة هندسة العمليات تمكنت من تحقيق نتائج هائلة من حيث:

✓ تخفيض وقت الدورة الإنتاجية بنسبة 70 %

✓ التكلفة الإجمالية للعملية بنسبة 40 %

✓ تحقيق رضا الزبائن عن جودة المنتج بنسبة 40 %

✓ استطاعت هذه المنظمات زيادة حصتها السوقية بنسبة 25%

و توصل الدراسات إلى أن لإعادة هندسة العمليات دورا جوهريا في تحسين عمليات القيمة المضافة و العمليات المساندة فضلا عن تحسين مستوى التركيز على الزبون و تحسين مرونة الهياكل التنظيمية و بالتالي تحسين جودة الأداء.

و كذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإنه من الضروري وجود موارد متميزة لدى المنظمة كي تستطيع المنافسة بها ، و يجب أن تتحلى هذه الموارد بصفات تميزها عما يمتلكه المنافسون من حيث الندرة و القيمة و صعوبة التقليد و في النهاية و بعد توافر هذه الموارد يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لأجل طويل.

و مما ظهر من خلال مراجعة الدراسات السابقة و أبحاث الباحثين من نتائج إيجابية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات تعود على المنظمة مثل:

✓ سرعة إنجاز العمليات.

✓ الدقة في النتائج.

✓ توفير الوقت و التكلفة و الجهد.

فإن مثل هذه النتائج ترتبط بتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة و من خلال متابعة المنظمة للتحسين المستمر على العمليات بإعادة هندستها بشكل مستمر حتى تضمن تخفيف الإجراءات و بقائها في القمة فإن ذلك يعني ضمان احتفاظ المنظمة بهذه الميزة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شاطري، وهيبية، مرجع سابق، ص112.

## المبحث الرابع: مكتبات المطالعة العمومية

أولاً: التعريف بالمكتبات العمومية:

المكتبة حسب ما يعرفها القاموس الموسوعي " مجموعة من الكتب و المواد الأخرى المحفوظة للقراءة والدراسة والاستشارة " لكن حقيقة المكتبة تتجاوز هذا التعريف البسيط , فهي " مؤسسة عملية حركية, تفتني المعلومات من شتى المصادر , ثم تعمل على تنظيمها وإدارتها وتمييزها دعماً للمؤسسة التي تنتمي إليها, سواء كانت جامعة, أو مصنعا ثم تطوير النظام الذي تعمل بموجبه بصورة متواصلة, كل هذا يكون على حساب راحة المكتبيين الذين يعملون مع كل قارئ للوصول إلى مبتغاه العلمي عن طريق التقنية التي تطورت إلى هذه الدرجة وأصبحت من الرقي والتعقيد بمكان بحيث لا يمكن استخدامها بكل كفاءة دون المهارات التقنية العالمية.

والمكتبة العامة واحدة من المؤسسات العاملة في خدمة المجتمع, من خلال أرصدها المتنوعة و المتجددة , وموظفيها الذين يعملون باستمرار على أن تكون المكتبة بخدماتها وأنشطتها في مستوى تطلعات أفراد المجتمع المحلي , وقد حاول الكثير من المنظرين وضع مفهوم واضح ومحدد للمكتبة العامة حيث تعرف بأنها "مؤسسة ثقافية تقدم خدماتها المكتبية والمعلوماتية لجميع أفراد المجتمع في منطقة معينة , وتساندها مخصصات مالية عامة أو خاصة" وقد قصر هذا التعريف دور المكتبة العامة على تقديم الوثائق والمعلومات , كما ترى كذلك بأنها "المركز المحلي للمعلومات الذي يتيح كافة أنواع المعرفة والمعلومات للمستفيدين منها وهي مؤسسة ثقافية اجتماعية مكملة للمدرسة ولها دورها الأساسي في خدمة المجتمع"<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمدي، محمد الطيب ، نشاطات مكتبات المطالعة العمومية ودورها في تنمية القراء لدى تلاميذ المدارس – دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد بيسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات:جامعة بسكرة، ص13، 2018/2019.



## ثانيا: اهداف المكتبات العمومية:

- 1- توفير الأوعية المقروءة و السمعية و البصرية أي الورقية و غير الورقية مع تنوعها لتخدم كل فئات المجتمع وتلبي ميولهم واهتماماتهم ورغباتهم.
- 2- تنمية عادة القراءة والاستماع و المشاهدة لمختلف أنواع الأوعية وذلك بتنوع الأوعية المختلفة لتحقيق التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
- 3- المساهمة في محو الأمية الهجائية والثقافية من خلال كتب مبسطة ومصورة لتعليم القراءة والكتابة وكتب متنوعة في مختلف مجالات المعرفة لمحو الأمية.
- 4- تساعد المكتبات العامة في تقديم خدمات للطلاب بالمدارس والجامعات حيث تجعل التعليم المدرسي والجامعي أكثر نضجا وممارسة وتنوعا, فهي تشارك المكتبات المدرسية والجامعية أهدافها ووظائفها.
- 5- التقدم العلمي والتكنولوجي وثورة المعلومات وتفجرها والثورة التكنولوجية جعلت من المكتبات العامة مطلبا وهدفا وطنيا وقوميا تساعد في تقديم أحدث الكتب العلمية والفنية والمهنية التي ترشد العمال والفنيين والمهنيين في مجالات عملهم.
- 6- تساعد المكتبات العامة في نشر الوعي السياسي لدى الأفراد والجماعات والهيئات حتى يكون المواطن مشاركا, كما تساهم في مجالات التثقيف وتنمية التذوق الفني والجمالي والتكيف مع المجتمع المحلي والقومي من خلال المحاضرات والندوات والأنشطة .....
- 7- المساهمة في قضاء وقت الفراغ بشكل أنفع وأكثر جدوى وفائدة للفرد والمجتمع فالقراءة غذاء العقل وأساس تقدم الفرد والمجتمع فالأمة القارئة أمة واعية ومتقدمة.
- 8- غرس قيم وعادات اجتماعية مرغوبة كالتعاون والإيثار واحترام الملكية العامة واحترام آراء الآخرين والايجابية والمشاركة.

9- التوعية السياسية والدينية والقومية والأحداث الجارية من خلال برامج الأنشطة وقوافل الاستعلامات لتغطية مناسبات دينية كالصوم والحج ومناسبات قومية كالأعياد الوطنية.<sup>1</sup>

### ثالثا : انواع المكتبات العمومية.

تتخذ المكتبات أنواع متعددة وذلك نظرا لتعدد المناطق الجغرافية التي تغطيها عموما (الريف، المدينة)، أو على أساس المراحل العمرية المختلفة لأفراد المجتمع (أطفال، بالغين، شيوخ)، كما تعد الفئات المتنوعة للمجتمع (رجال، نساء) سببا آخر في تعدد أنواعها، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

مكتبة المدينة City Libraries : هي مكتبة صممت خصيصا لخدمة المواطنين المتواجدين في مدينة معينة.

مكتبة القرية Rural Libraries : مكتبة تقدم خدماتها لمواطني القرى والأرياف

مكتبة بيت الثقافة Culture House Libraries : هي مكتبة تابعة لجهة معينة ذات توجه ثقافي بحيث تقدم خدمات ثقافية عامة من بينها توفير مكتبة.

مكتبات مراكز الشباب Youth Centers Libraries : هي مكتبات موجهة لخدمة الشباب في منطقة معينة وهي تابعة لدور الشباب.

المكتبات النسائية Women Libraries : هي المكتبات التي توجه خدماتها لفئة النساء فقط.

مكتبات المساجد Mosque Libraries : تقتني مواد متنوعة وتكون غالبا عبارة عن كتب القرآن والسيرة.

مكتبات الأندية Club Libraries : مكتبات تخدم أعضاء النوادي الرياضية والاجتماعية.

مكتبات البلديات Libraries of Municipalities : موجهة خصيصا لسكان بلدية معينة في منطقة جغرافية محددة.

<sup>1</sup> محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وأثرها في قيام الحضارات. دسوق. دار العلم والإيمان، ص 80-81، 2010.

المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية Central Libraries : هي مكتبات مركزية في تشكيل مكتبي يتكون من عدد من المكتبات.<sup>1</sup>

#### رابعا : وظائف المكتبات العمومية

تستطيع المكتبة العامة أن تسطر العديد من النشاطات التي تتطلب الانفتاح على العالم الخارجي، العمل و المشترك مع عناصر محيطها من أجل تقاسم الخبرات وتفعيل الأنشطة ويمكن تجميع تلك النشاطات المتنوعة والمتعددة في أربع قطاعات كبرى تمثل المهام المحورية التي تدور حولها واجبات وأعمال هذه الأخيرة وهي:

\*محور التربية والتعليم.

\*المحور الاجتماعي.

\*محور التراث.

\*محور التنشيط.

\_محور التربية و التعليم :ترتكز هذه النشاطات خاصة على علاقة المكتبة بالمدرسة والتي تعتبر علاقة تكاملية وحيوية , حيث أن مختلف فعاليات المكتبة يمكن أن توجه نحو أطفال المدرسة الابتدائية وذلك من أجل مضاعفة قدرة الاستماع والتركيز لديهم ومساعدتهم في تنمية شخصياتهم والتعاون مع معلمهم في إقامة برنامج لتحسين التحكم في اللغة والكتابة لديهم . كما يمكن أن تعمل المكتبة من أجل التربية الفنية للأطفال من خلال القصص والورش التشكيلية.

\_المحور الاجتماعي :حتى تؤدي المكتبة المهمة الاجتماعية المسندة إليها فإنها تركز لنفسها مجموعة من النشاطات وتعمل في كل حين على تطويرها كما تعمل على استحداث خدمات جديدة كلما ظهرت ضرورة لذلك.

<sup>1</sup> فريدة ،بوغرارة،يمينة،مسعودي، استراتيجيات ادارة المعرفة الاجتماعية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر-دراسة ميدانية بمكتبات ولايات : تبسة،قسنطينة،سكيكدة،2017/2018،ص20.

محور التراث: إن المكتبات العامة على مستوى البلدية تعتبر ذاكرة لها فهي تتوفر على مختلف الوثائق التي شهدتها المنطقة , كما أنها تحتفظ بأقدم الوثائق والمؤلفات , خاصة وأنها تكون الملجأ الأخير للكثير من مجموعات الأفراد والعائلات , بالتالي فإن تلك الوثائق ينبغي أن تثمن وتلقى الاهتمام من طرف المكتبيين وذلك بحفظها في أماكن أو رفوف منفصلة عن غيرها من الوثائق إضافة إلى أنها تشكل مصدرا كبير الأهمية بالنسبة لقيمة وسمعة المكتبة . كما يمكن أمن تتحول إلى مجموعات جوهرية في المكتبة نظرا لقيمتها التاريخية التراثية وكذا المعطيات التي تتوفر عليها سواء كانت ذات طابع أدبي أو تاريخي أو علمي.

\_محور التنشيط الثقافي : إن المكتبة مؤسسة غنية وثرية بمقتنياتها , لكنها لا ينبغي لها أن تكتفي بصف الكتب على الرفوف وانتظار طوابير القراء , وإنما ينبغي أن تتدمج في برنامج ثقافي منظم يتلائم مع أهدافها وخصائص البيئة التي تعمل فيها , وذلك من خلال تنظيمها لنشاطات فكرية وثقافية تحفز الجماهير على زيارتها والاطلاع على إمكانياتها وخدماتها وكذلك أن تقوم بندوات ولقاءات بين مختلف الفاعلين في المجتمع من أجل تنمية الحوار وتبادل الأفكار<sup>1</sup>.

#### خامسا : مميزات المكتبات العمومية.

تناول المرسوم التنفيذي رقم 12-211 المؤرخ في 21 ماي 2012 العديد من النقاط والشروط الواجب توفرها في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وذلك بالتحديد في المادة (1)،(2) من خلال تلك العناصر يمكن استنتاج مجموعة من المميزات لهذا النوع من المكبات نلخصها كما يلي:

1. مؤسسة عمومية: يقصد بذلك أنها موجهة لجميع أفراد المجتمع الجزائري شريطة الحصول على بطاقة انخراط تثبت التسجيل في المكتبة أو تقديم بطاقة التعريف الوطنية.

2. مؤسسة خدمتية: أي أنها تقدم مجموعة من الخدمات لروادها، كما تسعى لتوفير فرص متساوية للجميع في الحصول على المعلومات.

<sup>1</sup> محمدي، محمد الطيب ، المرجع السابق ، ص32.

3. المجانية: فبمجرد دفع رسوم الاشتراك يمكن للجميع الاستفادة من موارد وفضاءات مكتبات المطالعة العمومية في حدود النظام الداخلي المعمول به.
4. الواقعية: بمكتبات المطالعة العمومية عبارة عن كيان مادي، وكما جاء في المرسوم السابق الذكر بأنها يكون لها مقر معين يحدد ذلك في مرسوم الإنشاء.
5. مشروع مخطط له: فقد جاء في المرسوم رقم 12-211 بأن مكتبات المطالعة العمومية تنشأ في البداية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالثقافة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويطبق هذا القرار على أرض الواقع بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالثقافة.
6. المركزية: يخول القانون للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية إمكانية توفرها على ملحقات عبر كامل التراب الوطني، مع تفويض مركزية التسيير لها.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

يرى الباحث ان إعادة هندسة العمليات الإدارية منهج إداري متطور يهدف إلى التغيير الجذري، وهذا يستدعي إدارات مؤسساتنا للأخذ بعين الاعتبار التخطيط العملي المسبق للوصول إلى نتائج فائقة من خلال إنجاح تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقاومة الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيقها، وحينها تتحقق الفوائد المرجوة التي تؤدي للوصول إلى القمة.

<sup>1</sup> فريدة، بوغرارة، يمينة، مسعودي، المرجع السابق، ص27.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

تمهد:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة الوجه التطبيقي المكمل للدراسة النظرية، والتي لا يمكن معرفة فائدتها إلا بتطبيقاتها العلمية، حيث انها تعتبر القاعدة التي يبني عليها الجزء الواقعي للدراسة.

فبعد ان تعرفنا في الفصول النظرية لدراستنا على ماهية الهندسة الادارية وخصائصها وتعرفنا كذلك على الميزة التنافسية وأهميتها، فانه علينا ان نثبت في هذا الفصل مدى تطبيق الهندرة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

**المبحث الأول: تقديم عام لمكتبة المطالعة العمومية محمد عصامي - بسكرة - .**

**أولاً: التعريف بالمكتبة :**

مؤسسة عمومية ثقافية تربية اجتماعية تهدف الى جمع مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة المطبوعة يتم تنظيمها وترتيبها، لها هدف سامي وهو جمع وحفظ التراث الانسان الثقافي والحضاري وجعله في متناول ايدي الافراد المجتمع، وذلك بغية الارتقاء بمستوى هؤلاء الافراد فكريا وثقافيا وتربويا من خلال ما توفره من اوعية معلومات وما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أنشطة هادفة، انشأت المكتبة بموجب مرسوم تنفيذي 08-236 مؤرخ في 23 رجب عام 1433 الموافق 26 يوليو سنة 2008 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزير الثقافة .

**❖ المكتبات الفرعية التابعة لها:**

وهي مكتبات المطالعة العمومية لكل من البلديات الاتي ذكرها:

ملحقة راس الميعاد، ملحقة الدوسن، ملحقة بوشقرون، ملحقة عين زعطوط، ملحقة ليوة ملحقة مخادمة، ملحقة الحاجب.

## ❖ تنظيم المكتبة:

قسم خدمة المستعملين.

- مصلحة التنشيط والتبادلات والأنشطة الثقافية.

- مصلحة تسيير الرصيد وتوجه القراء

مصلحة الإدارة والوسائل:

- فرع المستخدمين

- فرع الميزانية والمحاسبة

- فرع الوسائل العامة

☞ قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتنميته:

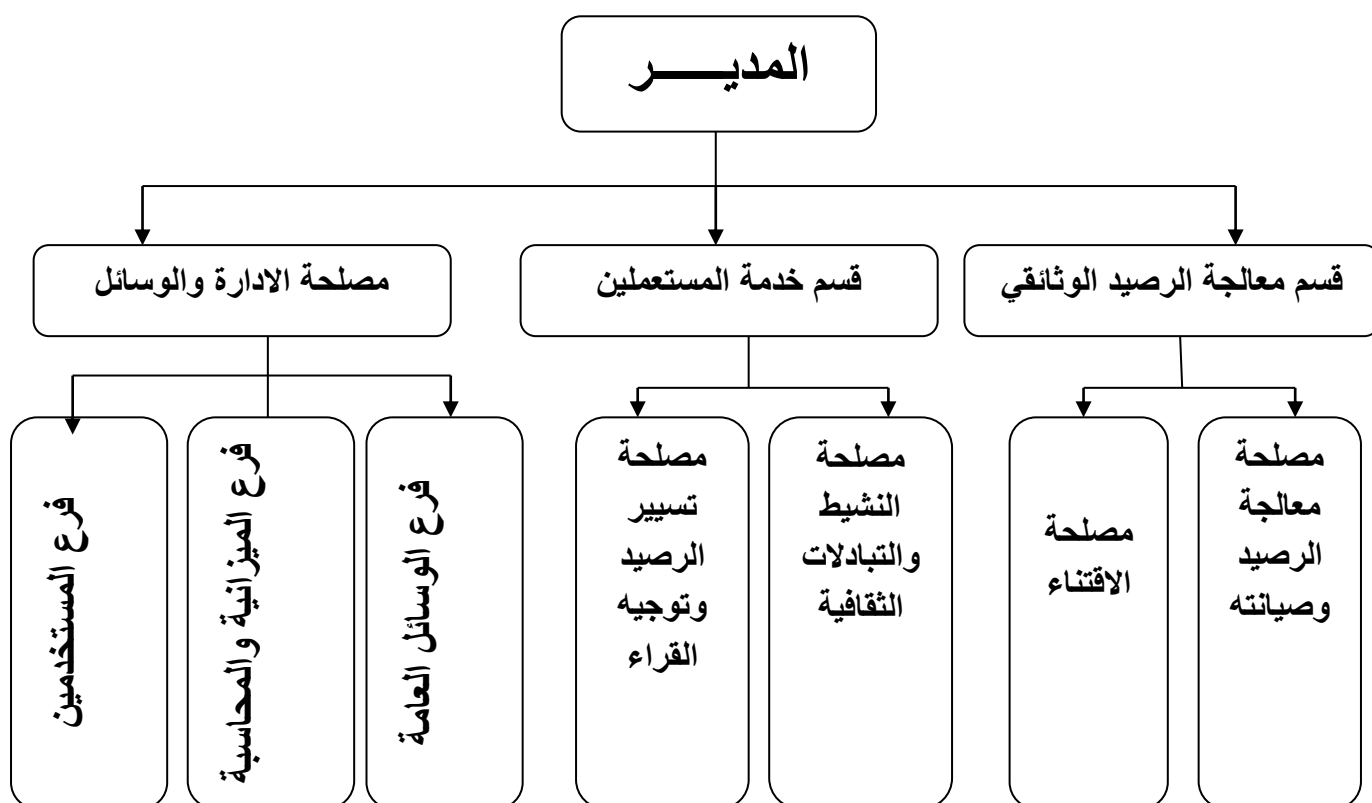
- مصلحة الاعلام الالي والسمعي البصري

- مصلحة معالجة الرصيد وصيانتة

- مصلحة الاقتناء



شكل 3: الهيكل التنظيمي للمكتبة



## ثانيا : عدد الموظفين داخل المكتبة:

الرتبة	موظف رئيسي	متعاقدين	مختص في علم المكتبات	مساعد مكتبي	اعوان وتقنيين	المجموع
العدد	1	13	34	6	24	78

## الجدول 4 : يمثل عدد الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

نلاحظ بأن عدد الموظفين موافق للمكتبة العمومية من حيث حجمها وأن أكبر عدد من الموظفين داخلها متخصصين في مجال المكتبات وهذا ما يساعد في تأدية الخدمات و العمليات الفنية والتقنية على أكمل وجه.

## ثالثا : الرصيد الوثائقي للمكتبة :

التخصصات	عدد العناوين	عدد النسخ	نسبة الوعاء مقارنة بالرصيد الاجمالي
العموميات 000	1317	3680	10,11
100 الفلسفة وعلوم النفس	594	1614	4,56
الديانات 200	1043	2435	8,01
العلوم الاجتماعية 300	1723	4848	13,22
اللغات 400	1058	3353	8,12
العلوم الطبيعية 500	544	1975	4,18
العلوم التطبيقية 600	669	2702	5,13
الفنون 700	881	2413	6,76
الآداب 800	2789	9960	21,41
التاريخ والجغرافيا والسير 900	2411	6663	18,50
المجموع	13029	39643	100,00

## جدول رقم (05) : يمثل الرصيد الوثائقي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: حدود الدراسة ( المكانية - الزمانية - البشرية - الموضوعية ):

1- الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي، ولاية بسكرة.

2- الحدود الزمانية :تأتي هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021 فترة السداسي الثاني للسنة الجامعية.

3- الحدود البشرية (مجتمع الدراسة) الموظفون الإداريون و الاطارات ومختلف رؤساء المصالح العاملين بالمكتبة.

4- الحد الموضوعي :تناولت الدراسة موضوع الهدرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمكتبة العمومية محمد عصامي بسكرة .

أولاً: منهج الدراسة المتبع :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بمثابة مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية والميدانية، كما أن هذا المنهج من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ومن أهداف المنهج الوصفي التحليلي الكشف وجمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة في مجتمع ما، وتحديد المشكلات الموجودة والاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية لاتخاذ القرارات المناسبة، كما ويهدف إلى إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة وتفسير الظاهرة بناء على أسبابها الحقيقية لإيجاد الحلول المناسبة، وأخيرا فإن كل ما سبق يعتمد على الأرقام الإحصائية لتفسير تلك الظواهر.

### ثالثا : مجتمع وعينة الدراسة:

هو مجموعة من الافراد او الاشخاص الذين يشكلون موضوع البحث، ويتمثل المجتمع الاصلي لهذه الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مكتبة الرئيسية المطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة، وقد قمنا بتوزيع استمارات المقابلة على جميع هؤلاء الموظفين.

\*عينة الدراسة: هي فئة تمثل مجتمع البحث او جمهور البحث، اي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث في جميع الافراد او الاشياء موضع مشكلة البحث.

وتعرف انها جزء من مجتمع البحث الاصلي يختاره الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الاصلي وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الاصلي.

ومنه فان العينة المناسبة لموضوع دراستنا هي العينة القصدية، ويستخدم هذا النوع من العينات عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده مسبقا، وقصدنا بها في دراستنا موظفو المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة.

### رابعا: ادوات الدراسة :

الجانب النظري : للتعرف على البيانات والمعلومات فيما يتعلق بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المتوفر من المصادر والمراجع التي تناولت موضوع البحث .

الجانب العملي : فيما يخص الجانب العملي فقد تم الاعتماد على المقابلة الشخصية بشكل يخدم فرضيات البحث ، وقد تضمنت استمارة المقابلة (12) سؤالا في صورتها النهائية توزعت على جميع متغيرات البحث.

#### خامسا : صعوبات الدراسة :

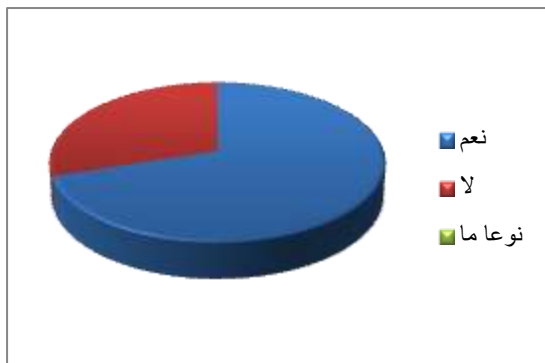
لقد اعترض إنجاز البحث عدة صعوبات منها:

1- قلة الكتب التي تعالج الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية للمكتبات العمومية وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات.

2- قلة المعلومات المتعلقة بموضوع إعادة هندسة العمليات خصوصا في المؤسسات الخدمائية، حيث أن معظم الموضوعات والمعلومات المتوفرة تعالج قضايا إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الانتاجية.

## سادسا : تحليل نتائج الدراسة :

## 6/1 مدى دراية افراد العينة بمفهوم الهندسة الادارية " الهندرة " :



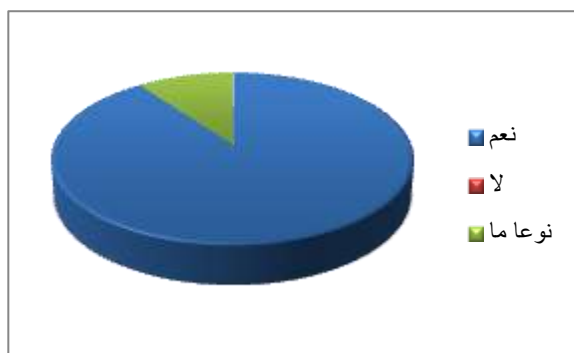
النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
70%	07	نعم
30%	03	لا
00%	00	نوعا ما
100%	10	المجموع

## شكل رقم: 04

## جدول رقم : 06

تبين النتائج الموضحة في الجدول ان الموظفين الذين لديهم دراية بمفهوم الهندرة نسبتهم كبيرة، وهذا ما توضحه النسبة المئوية 70%، وهذا راجع الى الكفاءات والمهارات العالية لدى الموظفين، اما نسبة 30% هي النسبة التي تمثل عدد العمال الذين يجهلون بمفهوم الهندرة وهي نسبة ضئيلة.

## 6/2 مدى مشاركة إدارة المؤسسة الموظفين والعمال في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري:

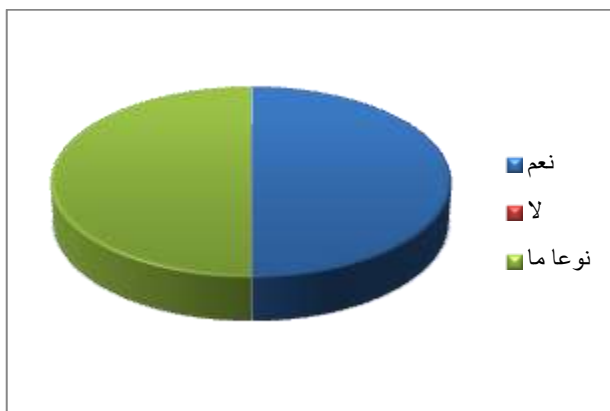


النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
90%	09	نعم
00%	00	لا
10%	01	نوعا ما
100%	10	المجموع

## شكل رقم: 05

## جدول رقم : 07

تعد المشاركة عاملا مهما في تطوير مستوى الاداء الوظيفي، ومن خلال النتائج الموضحة يتبين ان سياسة التشارك الوظيفي في المكتبة في تحسين مستمر، وهذا ما توضحه النسبة المئوية 90%.

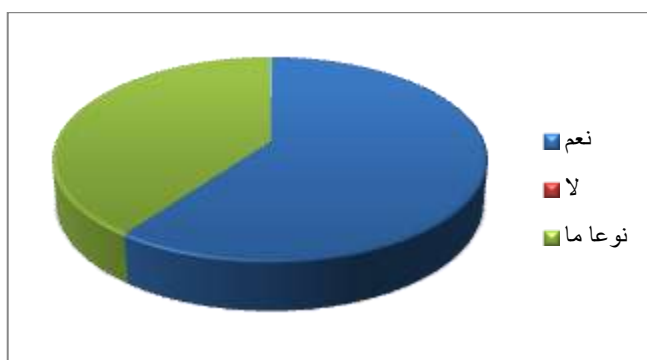
**6/3 مدى تشجيع إدارة المؤسسة الموظفين والعاملين على الابتكار في العمل:**

شكل رقم: 06

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
50%	05	نعم
00%	00	لا
50%	05	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 08

ان التشجيع على الابتكار في العمل على له اثر وفعالية في تحسين خدمات المكتبة ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين ان المكتبة تتبع سياسة التشجيع بنسبة متوسطة وهذا ما توضحه النسبة المئوية 50% .

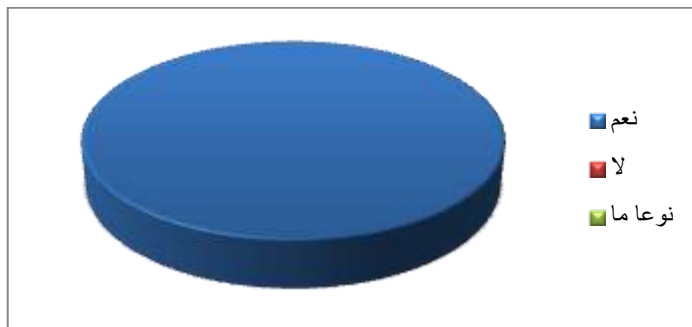
**6/4 مدى قيام المكتبة بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية:**

شكل رقم: 07

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
60%	06	نعم
00%	00	لا
40%	04	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 09

ان كل المكتبات تلجا الى تغيير هيكلتها على اساس معين يتوافق مع ظروفها الداخلية والخارجية، والبيانات الموضحة في الجدول تبين ان نسبة 60% ترى ان المكتبة تعتمد على التغييرات الجذرية على مستوى الهيكل التنظيمي، اما نسبة 40% ترى ان التغيير في المكتبة لا يطبق بشكل فعلي .

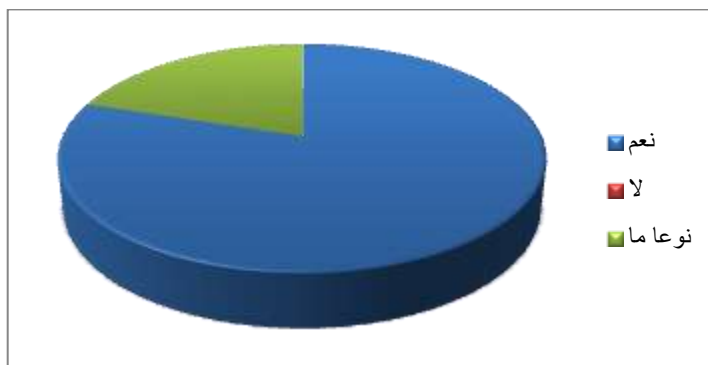
**6/5 مدى حرص المكتبة على نشر ثقافة الميزة التنافسية في جميع اقسامها:**

شكل رقم: 08

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
100%	10	نعم
00%	00	لا
00%	00	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 10

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 100% تقول ان المكتبة تحرص على نشر ثقافة الميزة التنافسية وهذا هدفها المنشود.

**6/6 مدى حرص المكتبة على استحداث الحوافز المناسبة ، للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية:**

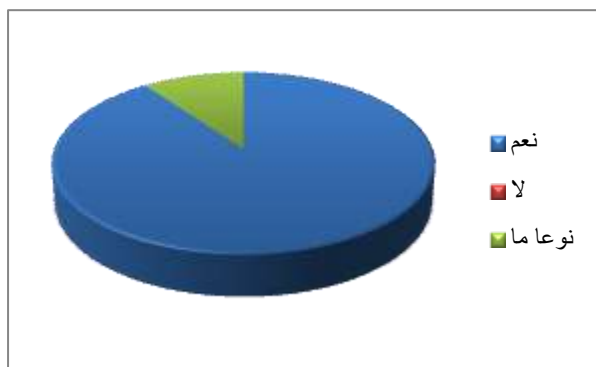
شكل رقم: 09

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
80%	08	نعم
00%	00	لا
20%	02	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 11

تبين النتائج الموضحة في الجدول ان الموظفين الذين يرون ان هناك حرص على استحداث الحوافز نسبتهم كبيرة، وهذا ما توضحه النسبة المئوية 80% ، وهذا راجع الى مدى اهتمام مسؤولو المكتبة على مثل هكذا اسلوب ، اما نسبة 20% هي النسبة التي تمثل عدد العمال الذين لا يوافقون بشكل تام على هذا الطرح وهي نسبة ضئيلة.



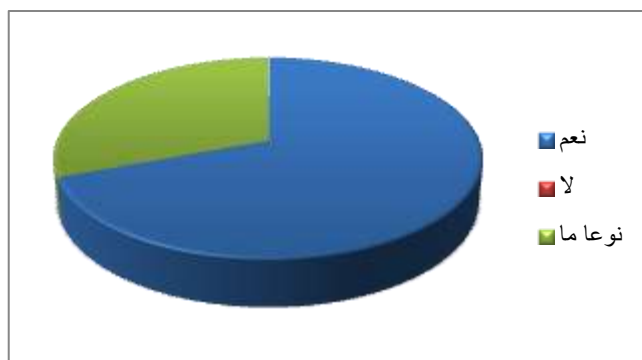
6/7 مدى تقديم المكتبة خدمات جديدة باستمرار:

شكل رقم: 10

النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
90%	09	نعم
00%	00	لا
10%	01	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 12

يوضح الجدول التالي ان مكتبة المطالعة العمومية تقدم خدمات جديدة وباستمرار وهذا ما توضحه نسبة 90% ، اما نسبة 10% ترى ان تقديم خدمات جديدة غير مقنع لحد ما.

6/8 مدى تشجيع المكتبة جهود البحوث والتطوير:

شكل رقم: 11

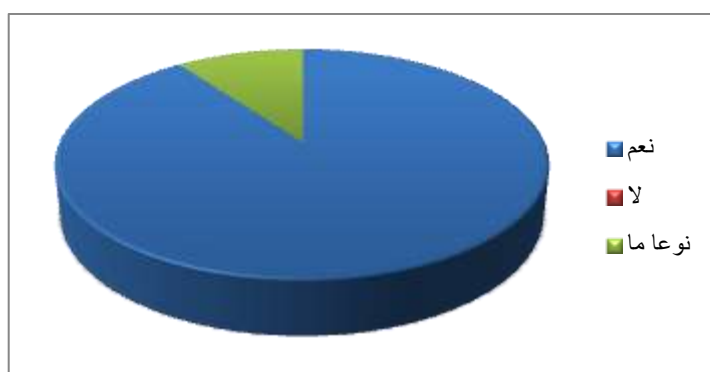
النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
60%	06	نعم
00%	00	لا
40%	04	نوعا ما
100%	10	المجموع

جدول رقم : 13

6/9 مدى اهتمام المكتبة بالانشطة الداعمة لعملية التطوير المتفوق ( استقطاب الكفاءات المتميزة،

شكل رقم: 12

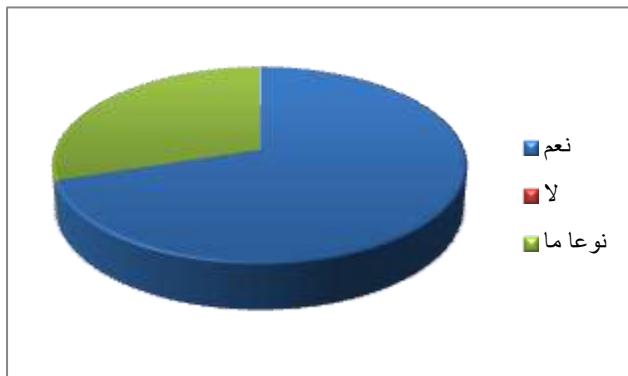
تدريب العاملين ...): جدول رقم : 14



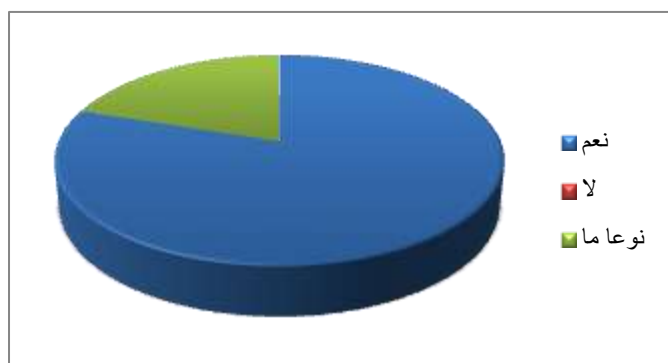
النسب المئوية	التكرار	الاحتمالات
90%	09	نعم
00%	00	لا
10%	01	نوعا ما
100%	10	المجموع

**6/10 مدى سعي المكتبة لتحقيق رضا المستخدمين من خلال الاستجابة السريعة للخدمات المطلوبة:****جدول رقم : 15**

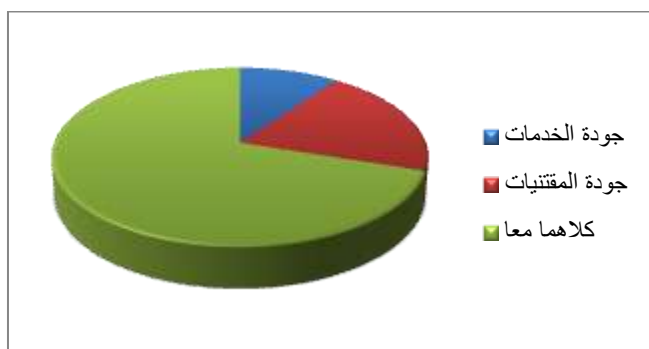
الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	07	70%
لا	00	00%
نوعا ما	03	30%
المجموع	10	100%

**شكل رقم: 13****11-6 مدى تميز مكتبكم بالمصداقية بعودها للمستخدمين:****جدول رقم : 16**

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
نعم	08	80%
لا	00	00%
نوعا ما	02	20%
المجموع	10	100%

**شكل رقم: 14****12-6 تركيز مكتبكم على:****جدول رقم : 17**

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
جودة الخدمات	1	10%
جودة المقتنيات	2	20%
كلاهما معا	7	70%
المجموع	10	100%

**شكل رقم: 15**

## 2-6 النتائج العامة للدراسة:

استنادا الى ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، وبعد تفريغ البيانات توصلنا الى النتائج التالية:

- مسيري مكتبة المطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة لديهم دراية بمفهوم الهندسة الادارية "الهندرة.
- هناك تعاون وتكامل بين الادارة والعمال وذلك من خلال اتخاذ القرارات الجماعية وروح العمل الجماعي السائد في المكتبة وكذا التنسيق والانسجام من خلال الاتصال بين العاملين.
- ادارة المكتبة تعمل على تشجيع الموظفين والعاملين على الابتكار في العمل.
- المكتبة عادة ما تقوم بتغييرات جذرية على مستوى هيكلها التنظيمية.
- المكتبة تحرص على نشر ثقافة الميزة التنافسية في جميع اقسامها بصفة كبيرة.
- المكتبة تحرص على استحداث الحوافز المناسبة ، للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية.
- تقدم المكتبة خدمات جديدة باستمرار.
- تقوم المكتبة تشجيع جهود البحوث والتطوير بشكل دائم .
- تهتم المكتبة بالانشطة الداعمة لعملية التطوير المتفوق ( استقطاب الكفاءات المتميزة، تدريب العاملين (...).
- تسعى المكتبة لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستجابة السريعة للخدمات المطلوبة.
- تتميز المكتبة بالمصداقية بوعودها للمستفيدين.
- تركز المكتبة على جودة الخدمات والمقتنيات معا.

## سابعاً: اقتراحات وتوصيات الدراسة :

نحاول في هذا الجزء من البحث تقديم مواطن الضعف التي واجهتنا خلال الدراسة الميدانية والدراسات السابقة وذلك بعد تحليل واستخلاص تلك الدراسات ودمجها مع هذه الدراسة لتحديد مواطن القصور في محاولات تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة وتحقيق المزايا التنافسية وذلك حتى يسهل على قيادة المكتبة عملية معالجة وتطوير برامج إعادة الهندسة والتركيز على السعي الدائم لتحقيق الميزة التنافسية.

## في الجدول التالي يلخص الباحث أهم التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: توصيات تخص أبعاد إعادة الهندسة:	
تمكين العاملين	يوصي الباحث المكتبات العمومية بزيادة الصلاحيات المفوضة للعاملين والتدريب المستمر لخلق كفاءات قادرة على استغلال الصلاحيات واتخاذ القرارات المناسبة دون تأخير وحسب الحالة.
تكنولوجيا المعلومات	يوصي الباحث بضرورة تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل يمكنها من متابعة التطور اللامتناهي في هذا المجال وذلك لتسخيرها لخدمة العاملين والعمل كما ويوصي بالتدريب الدائم والتطوير لمهارات وقدرات الكادر البشري العامل في مجال التكنولوجيا.
الثقافة التنظيمية	يوصي الباحث المكتبات العمومية بالعمل الدائم لتحسين والارتقاء بالثقافة التنظيمية للمكتبة بحيث تعكس صورة إيجابية عنها لكل عملاءها من المستفيدين والزائرين.
الهيكل التنظيمي	يوصي الباحث قيادة المكتبات بضرورة تبسيط الهيكل التنظيمي والميل للهيكل المسطح وليست الهرمية لما فيها من سرعة في اتخاذ القرار وتمكين لتطبيق إعادة الهندسة بنجاح.
دعم القيادة العليا	يوصي الباحث القيادة العليا بتوفير الدعم غير المتناهي لوجود برامج مستمرة لإعادة هندسة العمليات وتحسين الأداء العام للمكتبات.
ثانياً: توصيات تخص تحقيق الميزة التنافسية:	

يوصي الباحث المكتبات العمومية بضرورة إيلاء تحقيق الميزة التنافسية أهمية كبرى لعدة أسباب منها طبيعة التنافس الدائم بينها وبين المكتبات الأخرى، وما ينتج عن السعي الدائم لتحقيق مزايا تنافسية من جلب المزيد من المستفيدين وتحقيق الرضا للمستفيدين الحاليين وتحفيز للعاملين في المكتبة للمزيد من العمل الدؤوب وتطوير المهارات والكفاءات لضمان استمرار المزايا التنافسية.

# خاتمة

الخاتمة:

- من خلال هذا العرض للمفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإسهام إعادة الهندسة في عملية التغيير وتحسين الأداء وتنافسية المؤسسة، يمكن عرض أهم النتائج في العناصر التالية:
- يتميز عالم الأعمال في الوقت الراهن بالتعقيد وكثرة التغيرات التي جعلت من طرق سير العمليات والنشاطات في المؤسسات غير صالحة في ظل الظروف الراهنة.
  - أصبح التغيير التنظيمي عاملاً أساسياً لتحسين سير العمليات وتنفيذها داخل المؤسسات في جوانبها المختلفة، مما يسمح بتحقيق الأهداف وتحسين الأداء، من خلال التغيير في السلوك التنظيمي للمؤسسة.
  - تهدف المؤسسة من وراء التغيير التنظيمي إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات البيئية، ومنه تحسين أداءها وتنافسيتها.
  - هناك دوافع كثيرة وراء سعي المؤسسات إلى إحداث التغيير التنظيمي، منها ما هو داخلي (تغيير لأهداف، الأتمتة ، تدني الأرباح...)، ومنها ما هو خارجي (المنافسة، الأوضاع الاقتصادية...).
  - تعتبر إعادة الهندسة أحد الآليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي، من خلال إحداث تغيير جذري في تأدية نشاطات المؤسسة وعملياتها، وابتكار طرق جديدة لذلك وإحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية والسلوكية التي لا جدوى من العمل بها، بل الأساس هو السرعة في الإنجاز والتكلفة الأقل.
  - هناك محاور كثيرة تتم من خلالها عملية إعادة الهندسة، انطلاقاً من تحسين العمليات المتعلقة بمجال عمل معين، ووصولاً إلى إعادة التصميم بشكل جذري وسريع للعمليات بشكل يمكن المؤسسة من جني ثمار هذا المجهود في وقت مناسب، ومروراً بعمليات أخرى كتحديد الأنشطة المحققة للقيمة والعمليات الاستراتيجية والهياكل....
  - يتحدد نجاح عملية إعادة الهندسة على مدى وجود دافعية وتحفيز لدى المسؤولين والمرؤوسين للقيام بالتغيير ومعرفة الجدوى من وراء ذلك، ومنه الالتزام بمبادئ التغيير ومتطلباته، التي عادة ما تنطلق من حاجات ورغبات الزبون، وقد تحتاج إلى مستشارين حتى من خارج المؤسسة، مع تكوين فرق عمل مدربة في مجالات وظيفية متعددة.
  - من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد للمؤسسات تتميز بالصغر والبساطة، وهياكل تنظيمية مسطحة، تركز على اللامركزية في اتخاذ القرارات ويغلب عليها الطابع التكنولوجي والمعلوماتي المتطور، والعمل بفرق العمل المؤهلة.

قائمة المصادر

والمراجع



أولاً. الكتب:

1. مصطفى يوسف، كافي، الإصلاح والتطوير الإداري- بين النظرية والتطبيق-، دار ومؤسسة رسلان للطباعة و النشر والتوزيع، دمشق-سوريا، 2018، ص140.
  2. د.د.مفلح راتب، الحميدي. د.صبحي، سلامة.د. مصطفى، كافي، إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن عمان ،ط1، 2016.
  3. السعيد مبروك، ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، ط1، 2012.
  4. أ.د. فريد النجار، التميز والتفوق المؤسسي ، منشأة المعارف جلال حزي وشركاؤه ، مطبعة عبد العزيز، الاسكندرية، 2014.
  5. محمد، هاني. المكتبة والمجتمع: أنواع المكتبات وأثرها في قيام الحضارات. دسوق. دار العلم والإيمان، 2010.
- ثانياً. الأطروحات:
6. بن حاوية ،يمينة، جودة خدمات المكتبات العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات و العلوم الوثائقية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015 .
  7. محمد امين ، بلخشي، علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية ،جامعة الجزائر 2017، 2018/3.
  8. عواطف، بوقرة، تطوير الإدارة المدرسية في ظل إعادة هيكلة عملياتها الإدارية ( الهندرة الإدارية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس - تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة باتنة، 2014/2015.

ثالثا. الرسائل الجامعية:

9. عبد الحلیم نصار ،الأخرس،إعادة هندسة العمليات الادارية ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات محافظة غزة،رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة،جامعة الاقصى،غزة،2017م.
10. عبد الرؤوف،حجاج،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة سكيكدة،2006/2007.
11. محمد فوزي علي، العتوم، رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا،ماي 2009.
12. أحمد خليل محمود، الكحلوت، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة - فلسطين،2017م.
13. شاطري، وهيبه، اعادة هندسة العمليات كمدخل للتغيير في تنمية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة ABC PEPI " بالروبية الجزائر،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص:ادارة الاعمال،جامعة البويرة،2017/2018.
14. محمدي، محمد الطيب ، نشاطات مكاتب المطالعة العمومية ودورها في تنمية القراء لدى تلاميذ المدارس - دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية عصامي محمد ببسكرة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات:جامعة بسكرة،2018/2019.
15. فريدة ،بوغرارة، يمينة،مسعودي، استراتيجيات ادارة المعرفة الاجتماعية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بالجزائر-دراسة ميدانية بمكتبات ولايات : تبسة،قسنطينة،سكيكدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات "تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات"2017/2018.

رابعاً. المجالات والمقالات:

16. دجلة مهدي، محمود، اثر اعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التقني، المجلد العشرون، العدد 2، 2007.
17. د.كلثوم، وهابي، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، جامعة البويرة-الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2018.
18. أ.فيروز، زروخي، أ.الأخضر لقلطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية.
19. خضير علي، فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية، الكلية التقنية الادارية، الكوفة، ع26، 2013.
20. أ.جمال، مالكي، أ.د، نوفيل، حديد، اثر الهندرة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور -الجلفة-، ع (26)2
21. د.صلاح شيخ، ديب، تقويم فرص تطبيق اعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية -دراسة ميدانية- على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الايزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، ع1، 2009.
22. د.منيرة سعود عوض، الرشيد، رؤية مقترحة لتطبيق مدخل اعادة هندسة العمليات الادارية بجامعة الكويت في ضوء خبرة بعض الجامعات الامريكية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع16، 2015.

ملاحق

ملحق -1-

استمارة المقابلة

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

شعبة علم المكتبات

قسم العلوم الانسانية

مقابلة شخصية

في اعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في علم المكتبات  
تخصص ادارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

**تحت عنوان**

الهندرة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المكتبات العامة  
دراسة تقييمية  
بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية امجاهد محمد عصامي - بسكرة-

تحت اشراف الاستاذ:

ديخن نور الدين

من إعداد:

وليد فريح

نرجو من سيادتكم ملاً هذه الاستمارة بعناية وافادتنا بالمعلومات اللازمة كما نحيطكم علماً بان المعلومات التي ستقدمونها بالغة الاهمية في انجاز هذا البحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
ملاحظة: الاجابة على الاسئلة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية:

2022/2021

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  25-35 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- الشهادة المتحصل عليها: تقني سامي  ليسانس
- ماجستير  ماستر

أخرى تذكر: .....

- 4- التخصص العلمي: علم المكتبات والتوثيق  علوم إدارية
- إعلام آلي

أخرى تذكر: .....

5- الرتبة الوظيفية:

- رتبة المساعد المكتبي والوثائقي أمين المحفوظات
- رتبة المكتبي والوثائقي أمين المحفوظات
- رتبة متصرف
- رتبة عون ادارة
- رتبة ملحق رئيسي للادارة

أخرى تذكر: .....

- 6- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنة
- أكثر من 15 سنة  10-15 سنة

## المحور الاول: هندسة العمليات الادارية :

1- هل لديكم دراية بمفهوم الهندسة الادارية :

نعم  لا  نوعا ما

2- تشارك إدارة المؤسسة الموظفين والعمال في اقتراح سبل لتغيير العمل الإداري

نعم  لا  نوعا ما

3- تشجع إدارة المؤسسة الموظفين والعاملين على الابتكار في العمل:

نعم  لا  نوعا ما

4- قامت المكتبة بتغييرات جذرية على مستوى هياكلها التنظيمية :

نعم  لا  نوعا ما

إذا كانت الاجابة "بنعم" فيما تكمن هذه التغييرات :

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

5- تحرص مكتبكم على نشر ثقافة الميزة التنافسية في جميع اقسامها:

نعم  لا  نوعا ما

6- تحرص مكتبكم على استحداث الحوافز المناسبة ، للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية:

نعم  لا  نوعا ما

فيما تكمن هذه الحوافز :



7- تقدم مكتبكم خدمات جديدة باستمرار :

نعم  لا  نوعا ما

8- تشجع مكتبكم جهود البحوث والتطوير :

نعم  لا  نوعا ما

9- تهتم مكتبكم بالانشطة الداعمة لعملية التطوير المتفوق ( استقطاب الكفاءات المتميزة، تدريب العاملين ... ) :

نعم  لا  نوعا ما

10- تسعى مكتبكم لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستجابة السريعة للخدمات المطلوبة:

نعم  لا  نوعا ما

11- تتميز مكتبكم بالمصداقية بوعودها للمستفيدين :

نعم  لا  نوعا ما

12- تركز مكتبكم على :

جودة الخدمات  جودة المقتنيات  كلاهما معا

المخلص

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت الدراسة كمحاولة منا لتسليط الضوء على موضوع الهندرة ومدى تطبيقها في المكتبات العمومية، من خلال اتخاذ المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد عصامي بسكرة انموذجا. ويعتبر الهدف من دراسة هذا الموضوع ابراز اهمية الهندسة الادارية كوسيلة فعالة لتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وتسخير هذه الاخيرة لتحقيق اهداف المكتبة وتكوين منهج التطوير التنظيمي المتكامل المؤسس على كون المكتبة نظاما قابلا لتغيير والنمو المتواصلين.

إن السعي وراء تحقيق التغيير من أجل تحقيق ميزة تنافسية صار أمرا أساسيا و ضروريا لبقاء المؤسسات و استمرارها، و أصبح الاهتمام بموضوع تغيير العمليات من منظور كلي و شامل أساس تحقيق و تنمية القدرات التنافسية للمكتبات بجميع انواعها ، التي أصبحت تنشط في بيئة تمتاز بالتعقيد و التغيير المستمر و تبحث دائما عن المفاهيم الحديثة و السبل المثلى للتعامل و التجاوب مع هذه التغيرات و تحقيق أهدافها ليس فقط ليس بكفاءة فقط بل بتميز و تفوق أكبر من أجل كل هذا و ذاك اتجهت مختلف المؤسسات لأسلوب إعادة هندسة العمليات الذي يعد من أبرز و أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري المعاصر و الذي ترتب عنه مفاهيم إدارية جديدة و جاء كمنهج و فلسفة لتحقيق التحسين و التغيير في مختلف المنظمات، فهو يعتني بإيجاد حلول جذرية لمختلف المشاكل من خلال إعادة تصميم و ابتكار العمليات بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطور مستمر في المزايا التنافسية من حيث الجودة و خدمة الزبائن و تخفيض الوقت و التكاليف المترتبة عن انجاز العمل فضلا عن التغلب على مشاكل أخرى أثناء إنجاز العمل و التعرف على أسباب الهدر في الوقت و الموارد و الطاقات و القضاء عليها، وتدفع إعادة هندسة العمليات إلى التطور و الإبداع و الابتكار في العمل و إخراج الطاقات الكامنة في كل فرد.

**الكلمات المفتاحية:** الهندرة، الهندسة الإدارية، الميزة التنافسية، المكتبات العمومية.

## Résumé en Français:

L'étude est venue comme une tentative de notre part d'éclairer la question de la réingénierie et l'étendue de son application dans les bibliothèques publiques, en prenant comme modèle la principale bibliothèque de lecture publique, Mohamed Essami Biskra.

Le but de l'étude de ce sujet est de mettre en évidence l'importance de l'ingénierie administrative comme moyen efficace de développer les capacités et les compétences humaines, et d'exploiter ces dernières pour atteindre les objectifs de la bibliothèque et la formation d'une approche de développement organisationnel intégré basée sur la bibliothèque étant un système capable de changement et de croissance continus.

La poursuite du changement afin d'obtenir un avantage concurrentiel est devenue une question fondamentale et nécessaire pour la survie et la continuité des institutions, et l'attention portée à la question de l'évolution des opérations dans une perspective holistique et globale est devenue la base pour atteindre et développer la compétitivité capacités des bibliothèques de toutes sortes, qui sont devenues actives dans un environnement caractérisé par la complexité et le changement. Elle est constamment à la recherche de concepts modernes et des meilleures façons de faire face et de répondre à ces changements et d'atteindre ses objectifs, non seulement efficacement, mais avec une plus grande excellence et supériorité La pensée administrative contemporaine, qui a abouti à de nouveaux concepts de gestion, est apparue comme une méthode et une philosophie pour réaliser l'amélioration et le changement dans diverses organisations.

Il s'occupe de trouver des solutions radicales à divers problèmes en reconcevant et en innovant les processus d'une manière cohérente avec les exigences de faire un développement continu des avantages concurrentiels en termes de qualité et de service à la clientèle et de réduire le temps et les coûts encourus pour terminer le travail comme En plus de surmonter d'autres problèmes lors de l'achèvement des travaux et d'identifier les causes du gaspillage de temps, de ressources et d'énergies et de les éliminer, la réingénierie des processus conduit au développement, à la créativité et à l'innovation au travail et à faire ressortir les énergies latentes de chaque individu.

**Mots-clés:** Ingénierie, Ingénieur en Management , Avantage Compétitif, Bibliothèque Publique.