

## هندسة العمليات الإدارية في المكتبات الجامعية والتحديات التي تؤثر على

### تطبيقها

مها السيد أحمد عبد المقصود<sup>١</sup>

أسامة أحمد جمال القلش<sup>٢</sup>

سحر عبد المولى أبو سحلي<sup>٣</sup>

### ملخص

تبين من خلال هذا البحث كل ما يتعلق بعلم الإدارة والمفهوم الجديد الخاص بإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) حيث تناول البحث مفهوم علم الإدارة ونشأته وتطوره وأهميته ووظائفه بالإضافة إلى الهندرة من حيث النشأة والتطور والمفهوم وتوضيح العمليات الإدارية بالمكتبات، وأهداف الهندرة وعناصرها ومبادئها وأنواعها وأهميتها وأسسها والقائمون عليها ومتطلباتها والعوامل الحاسمة التي تؤدي إلى نجاحها، ومدى حاجة المكتبات إلى الهندرة، وانتهى الفصل بالتحديات التي تؤثر على تطبيق الهندرة بالمكتبات الجامعية

ومن خلال هذا البحث تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة عملية تفاعلية تطبق في كل أنواع المنظمات وتتكون من عناصر ثابتة تؤدي إلى نظام ناجح
- الهندرة أسلوب إداري متميز قادر على إحداث تغييرات جذرية في مختلف أنواع المنظمات
- تبين أن أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق الهندرة في المكتبات هي المعوقات الإدارية حيث تعقيد الإجراءات الإدارية المتبعة يؤثر تأثيراً كبيراً على اتباع منهج الهندرة في المكتبات

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الهندسة الإدارية، العمليات الإدارية

<sup>١</sup> باحثة دكتوراة بقسم علوم المعلومات - كلية الآداب جامعة الفيوم.

<sup>٢</sup> أستاذ ورئيس قسم المكتبات - كلية الآداب - جامعة القاهرة - المشرف الرئيس.

<sup>٣</sup> المدرس بقسم علوم المعلومات وتقنية المعلومات كلية الآداب - جامعة الفيوم- المشرف المشارك.

## ١/٠ مقدمه

تحتاج المكتبات كغيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الجيدة الناجحة، كي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات مجتمع المستفيدين منها، وتحتاج أيضاً إلى موارد بشرية واعية قادرة علي القيام بجميع عناصر العملية الإدارية علي الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات تؤدي وظيفة مهمة لا غني عنها (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٤٥)، ففي الوقت الذي تواجه المكتبات تحديات لم يسبق لها مثيل، وخاصة في ظل تطور تقنيات المعلومات، أصبحت المكتبات الجامعية مطالبة بإعادة النظر في كثير من العمليات التي تتم فيها، والخدمات التي تقدمها، ومن ثم فإن إعادة هيكلة المكتبات الجامعية، وإعادة هندسة عملياتها الإدارية بشكل جذري لم يعد خياراً عند المسؤولين بل أصبح ضرورة.

## ٢/٠ مشكلة البحث:

أصبح التغيير واقعا ملموساً في حياتنا العلمية والعملية، ونظرية الإدارة تتمثل في فهم وإدراك هذا المعنى والتكيف معه. فهي تعمل على البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة قادرة على التعامل مع المتغيرات السريعة ، ولما كانت المكتبات مؤسسات متفاعلة مع البيئة المحيطة وتحتاج إلى التطوير المستمر، ونتيجةً لظهور عوامل عديدة أصبحت تشكل عبئاً وضغطاً على أدائها كان لا بد للمكتبة من إدخال التغيير الجذري والسريع على كل عناصر النظام الإداري، فلذلك أصبح من الضروري أن تستخدم مؤسسات التعليم العالي الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة سعياً إلى تحقيق معايير الجودة والاعتماد

الأكاديمي، ومن هذه الأساليب أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، الذي يعمل على توفير الوقت والجهد وتحقيق الأهداف المنشودة التي تواكب التطور في الفكر الإداري المعاصر ولذلك أصبح من المهم لنا أن نتناول هذا الموضوع.

### ٣/٠ أهداف البحث:

سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مكاتب كليات جامعة الفيوم، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- التعرف على مفهوم الإدارة ونشأتها وتطورها وأهميته ووظائفه
- ٢- إلقاء الضوء على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها وتطورها بمكاتب كليات جامعة الفيوم.
- ٣- التعرف على العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب كليات جامعة الفيوم.
- ٤- اكتشاف التحديات التي تؤثر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب كليات جامعة الفيوم.

### ٤/٠ تساؤلات البحث:

- ١- ما مفهوم الإدارة وأهميته ووظائفه
- ٢- ما مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب كليات جامعة الفيوم؟
- ٣- ما العمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكاتب كليات جامعة الفيوم؟

٤- ما التحديات التي تؤثر على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمكتبات

كليات جامعة الفيوم؟

### ٥/ أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على مفهوم الإدارة ونشأتها وتطورها بالإضافة إلى التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ونشأتها وتطورها وعناصرها وكيفية تطبيقها بالمكتبات الجامعية والعمليات التي تحتاج إلى إعادة هندسة، بالإضافة اكتشاف التحديات التي تؤثر على تطبيق الهندسة الإدارية بالمكتبات

### ٦/ الدراسات السابقة:

ما يلي عرض لأهم تلك الدراسات مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

### ١/٦/٠ الدراسات العربية:

١- دراسة كارول أميل فرح بعنوان "إعادة هندسة الإدارة في مكتبة بطيركية

أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس: دراسة حالة" (فرح، ٢٠٢٠).

هدفت الدراسة الي توضيح ما المقصود بالإدارة في المكتبات عامة والمكتبات المتخصصة خاصة ومكتبات الكنائس علي وجه التحديد، تسليط الضوء على الهندرة كأحد أساليب الإدارة الحديثة في المكتبات من حيث المفهوم والفوائد والخطوات وأهمية تطبيقه ودراسة واقع العمل في مكتبة بطيركية أنطاكية، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق عينة الدراسة على مكتبة بطيركية أنطاكية وسائر المشرق للروم

- الأرثوذكسي وهم ثلاث رؤساء أقسام من العاملين بالمكتبة بالإضافة إلى الإدارة العليا للمؤسسة الأم، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
- أن الاعتماد على الهندرة أصبح أمراً حتمياً في كل أنواع المنظمات، باعتبارها طوق النجاة الذي يساعد على احداث تغيير جذري وجوهري.
  - أن أسباب عدم تطبيق القائمين على إدارة المنظمات للهندرة يرجع إلى ضعف معرفتهم بها وبأساليب تطبيقها.

### ٢/٦/٠ الدراسات الأجنبية

١-دراسة (Duarte,2014) بعنوان " Business Process Reengineering on High Education Institutions – An Integrative Approach of Enterprise Architecture and .Service Design Methods"

تناولت هذه الدراسة التعرف على استخدام تقنية المعلومات لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي البرتغالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني، تم تطبيق عينة الدراسة على (٤٠٦) من الطلاب، توصلت الدراسة إلى:

- وجود دور لتقنية المعلومات في تحسين العمليات الإدارية
- ومع ذلك وجود ضرورة لتحسين نوعية دعم العمليات الادارية.

### ١/١ علم الإدارة

تعتبر الإدارة من أهم وجوه النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد؛ لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، فهناك العديد من التعريفات التي تعكس كل منها

مرحلة فكرية معينة، فالإدارة هي كلمة لاتينية تعني الخدمة Service أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المنظمة بالفائدة والنفع العام، أما الإدارة باللغة العربية هي في الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور (عليان، ٢٠٠٢، ص ١٥) وفيما يلي عرض بعض التعريفات التي تخص علم الإدارة.

### ٢/١ مفهوم علم الإدارة:

- يُعرف "هنري فايول (Henry Fayol)" الأب الروحي (الإدارة الحديثة) بأنها: التنبؤ والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والرقابة (الرفاعي، ٢٠٠٧، ص ص ١٣-١٤)
- يُعرف معجم المصطلحات الإدارية الإدارة بأنها: تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف الموضوعية وتشمل مرحلة التخطيط والتنظيم، والتوظيف والتوجيه، والتنسيق والإبلاغ وتمويل الرقابة. (بدوي، ٢٠٠٣، ص ٢٥)
- يُعرف عساف الإدارة بأنها: ظاهرة إنسانية واعية تقوم على أسس التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة إلخ، وتهدف إلى تمكين الأشخاص من إنشاء منظماتهم ومشاريعهم وتسير هذه المنظمات بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (عساف، ١٩٩٤، ص ٢٣)
- وكثرت التعريفات والمفاهيم حول مفهوم علم الإدارة، وقد أجمع الكثير من العلماء عبر سنوات من الدراسة والتجارب الإدارية أن الإدارة هي التنسيق للمجهودات الجماعية بهدف تحقيق غرض محدد بأقل جهد وأقل تكاليف في ظل وجود الموارد المتاحة (أبو عريش، ٢٠١٦، ص ٢١٨)

أما بالنسبة لتعريف الإدارة في المكتبات فهي لا تختلف كثيراً عن جوهرها عن الإدارة في باقي المنظمات فالإدارة في مجال المكتبات والمعلومات من المجالات الحديثة التي تطور مفهومها تطور سريع.

### ٣/١ نشأة وتطور علم الإدارة

ظهرت الإدارة منذ أن بدء الإنسان يعيش في جماعات ويعتمد على الجهد المشترك لتيسير أمور حياته فعرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري وممارسته على نحو كلي وجزئي، فمصطلح الإدارة أشتق من الكلمة اللاتينية Ad+Ministrare التي تعني تقديم خدمة (To Sarve) فالإدارة هنا تدبير أو اهتمام حقيقي لشئون الأفراد، وبما أن معظم الأنشطة تتصف بالتعاون الجماعي المشترك، فإن الإدارة تعد وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجامعية (همشري، ٢٠٠١، ص ١٧) فعندما نتحدث عن الإدارة ونشأتها وتطورها لابد من التفريق بين ثلاث أمور الإدارة كممارسة والإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل، لأن لكل نشاط إنساني عاقل هدف يسعى إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل؛ لتحقيق الأهداف التي قررتها الإدارة الإنسانية. بينما ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين وظهر ذلك في التراث الإنساني القديم، بالإضافة إلى ظهور بعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتهيئة الإداري والرقابة، وظهر أيضاً التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف ( تشاو ) الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة بالكامل، فمع بداية القرن العشرين ظهرت الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات كبقية فروع العلم والمعرفة فظهرت النظريات والتجارب

والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الأمر أمراً مألوفاً، فشهد القرن العشرين العديد من الإنجازات والإسهامات في مجال الإدارة، ومال المتخصصون إلى تصنيف علم الإدارة إلى عدة مدارس (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ص ٢٠-٢١).

#### ٤/١ وظائف علم الإدارة بالمكتبات

تعتبر الإدارة لأي مكتبة هي الشريان الرئيسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه هذه المكتبة وفيما يلي عرض وظائف العملية الإدارية حيث أن كل وظيفة من هذه الوظائف تقود الأخرى إلى الوظيفة التالية (منصور، ١٩٩٩، ص ٢٧).

١- **التخطيط planning**: عنصر التخطيط من أهم العناصر لإدارة المكتبة أو المنظمة ويقوم بتحديد الأهداف العامة للمكتبة، وأيضاً الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة خلال فترة زمنية معينة.

**التنظيم Organization**: يشمل هذا العنصر تحديد وتطوير الوظائف الإدارية المتداخلة بناءً على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.

٢- **التوظيف Staffing**: تشمل هذه الوظيفة تحديد متطلبات الوظائف من القوى العاملة واختيار أفضل المتقدمين للعمل، والتدريب العملي والتنمية المهنية للعاملين.

#### ٣- التوجيه والإشراف Supervising And Directing



وهذه الوظيفة تعتمد على إصدار التعليمات والتوجيهات والاتصال بالمرؤوسين والتأثير على سلوكهم وإرشادهم لكيفية التعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

## الرقابة Controlling:

هي ملاحظة تنفيذ الأعمال في المنظمة (المكتبة) أو مركز المعلومات، والتأكد من أن هذه الأعمال تسير في الاتجاه الصحيح.

### ٥/١ إعادة هندسة العمليات الإدارية

لا يوجد اختلاف كبير بين الباحثين حول تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، ولعل السبب في ذلك قلة الدراسات التي تناولت هذه النظرية من حيث التأصيل والتأريخ، بينما اتبعوا التعريف الذي صرح به الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر"، و"جيمس شامبي" كما تم الذكر من قبل عندما أطلقت الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير هندرة المنظمات في عام ١٩٩٢.

### ٦/١ نشأة وتطور مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

فمفهوم الهندرة يرجع جذوره وأسسه إلى المدرسة الفكرية الإدارية التي تقدمت في القرن التاسع عشر، حيث قام فردريك تايلور رائد المدرسة الفكرية باستخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لتعظيم الإنتاجية، كما أشار "هنري فايول" Henri fayol في مطلع القرن التاسع عشر إلى أن المفهوم ذاته هو تواصل المنظمات مع بعضها لتحقيق أهدافها من خلال استخدام طرق جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسعي لتعظيم الفائدة من كل الموارد المتاحة (chino,2001).

وفي السنوات الأخيرة أصبحت إعادة هندسة العمليات الإدارية من أكثر مناهج التغيير الإداري شيوعاً والتي تجذب أصحاب المهن والأكاديميين وأصبحت شائعة بين الشركات ونتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها الشركات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن العشرين مثل (شركة ABM وشركة كوداك وشركة فورد موتورز) إلا إنها قامت بصياغة أساليب العمل في أسلوب إداري حديث بحيث يسمى "إعادة هندسة نظم العمل" Business process Reengineering حيث ظهر مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) في العام نفسه (النتشة، ٢٠٠٩، ص ٩١).

ومن ذلك الوقت أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من اهتمام كبير بالأنشطة والإجراءات والعمليات التي اعتمدت عليها الكثير من منظمات الأعمال والشركات في هذا الوقت، لذلك تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في طرق وأساليب العمل بالمنظمات كي تتناسب مع إيقاع واحتياجات هذا العصر (Keglovits,2015,p90)

ومن خلال ماسبق يتضح أن إعادة هندسة العمليات الإدارية ليست حديثة إنما كانت لها جذور تاريخية قديمة على مر العصور.

### ٧/١ تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

\*يُعرف كل من مايكل هامر، جيمس شامبي إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء أي عمليات تجميلية، كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير

بصورة جديدة، ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العمل (المستفيدين)، فهي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة وهائلة في مقاييس الأداء مثل الجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز ومستوى الخدمة المقدمة (هامر، شامبي، ١٩٩٥، ص ٢٠).

يعرف سلطان غالب الديحاني الهندرة بأنها: مجموعة من الأدوات، والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة، في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة والقيام باحتياجات المستهلك (الديحاني، ٢٠٠٩، ص ١٤).

\* يعرف محسن حسين العجمي الهندرة بأنها: إعادة نظرة أساسية وإعادة تصميم جذري لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل (التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة) (العجمي، ٢٠٠٨، ص ٣٢).

وبعد ذكر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية فلا بد من توضيح العمليات الإدارية التي يقوم بها الإداريون في المكتبات بوجه عام.

### ١/٧/١ تعريف العمليات الإدارية بالمكتبات

هي أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المنظمة (المكتبة)، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالبقاء، والنمو والازدهار وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف واتخاذ القرارات والاتصال والقياس والتقييم والتغذية الراجعة (عليما، ٢٠٠٧، ص ١٥).

وتعرف العمليات الإدارية إجرائياً بأنها: الأعمال التي يقوم بها الأخصائيين في المكتبات المتمثلة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، المتابعة، التقييم،

التطبيق، اتخاذ القرار) وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المكتبات) وفيما يلي عرض سريع لتلك الأعمال الإدارية التي يقوم بها الإداريون.

### أولاً: التخطيط:

للتخطيط تعريفات كثيرة باختلاف الرؤية التي ينظر إليها الباحث ومن أهم التعريفات التي وضعها "صبيح إيهاب" أن التخطيط هو الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان وزمان عملة والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل، وذلك يتم بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق النتائج المرغوبة (زريق، ٢٠٠١، ص ١٦).

### ثانياً: التنظيم:

هو الحلقة الثانية من العملية الإدارية ويعتبر من أهم هذه الوظائف، لأنه يعبر عن البنية الأساسية للمنظمة (المكتبة) ويقصد به التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها سواء في محيطها الداخلي بين موظفيها أو محيطها الخارجي مع المجتمع الذي تتعامل معه (شريف، ٢٠٠٣، ص ٢٥١)

### ثالثاً: التوجيه:

هو العملية الثالثة من العمليات الإدارية لإدارة العمل بالمكتبات فهي عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسئولية الحائز عليها المدير لأن حقه

في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٨٧).

#### رابعاً: الرقابة والتقييم:

تعتبر عملية الرقابة هي العملية التي تقوم بمتابعة كل الوظائف السابقة، وقياس مدي الإنجاز المحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما تحقق فعلاً مع ما كان متوقع حدوثه فهي تعتبر وسيلة هامة لقياس الانحرافات وتحديد مواطن الخلل (إبراهيم، حسن، ٢٠١٧، ص ١٧)

#### فالرقابة والتقييم لها أهداف (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٩٣)

- ١- الحرص على تحقيق الأهداف من قبل التخطيط، فالرقابة والتخطيط شديدة الارتباط ببعضهما البعض فهي وجهان لعملة واحدة.
- ٢- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع ظهور الصعوبات وذلك لإزالتها بأقصى سرعة بدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المنظمة.
- ٣- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بهدف تعميم هذا النجاح على أماكن أخرى ف المؤسسة (المكتبة).
- ٤- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدي تنفيذ الواجبات الموضوعه كمهمة ينبغي إظهارها.

## ٨/١ أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية (هامر، شامبي، ١٩٩٥، ص ٢٠).

١- تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى زيادة سرعة الأداء وذلك من خلال تمكين المنظمة أو المؤسسة إلى القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل الحصول عليها.

٢- تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم الخدمة في مكان واحد وبالتالي تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرص عمل، بالإضافة إلى توفير الوقت للمستفيدين وتوفير التكاليف (ابراهيم، ٢٠١٣، ص ٢٤٠).

٣- تهدف أيضاً إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين والسرعة في تقديمها، وإحداث الترابط والتكامل بين مكونات العملية الواحدة (الدجني، ٢٠١٣، ص ٣٢٥).

## عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) Re-engineering

من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، اتضح أن جميعها تشترك في عدد من العناصر من أهمها

(Hammer, Champy 1993, p44):

### ١- إعادة التفكير الجوهرية بصورة أساسية:

تبدأ عملية الهندرة من دون أي شوائب مسبقة أو أي افتراضات راسخة، كما إنها لا تعتمد اعتماداً كلياً وجزئياً على المفاهيم والقواعد الحازمة، بل يتم التركيز على

ما يجب أن يكون مما يشير إلى جميع العمليات والإجراءات القديمة التي لا بد من القضاء عليها ويحل محلها أساليب جديدة في العمل لإعادة الهندسة الإدارية عموماً قد تصل إلى الجذور، ولا تقوم بالتغيير المظهري، فهي عملية طرح مجموعة من الأسئلة بهدف متابعة أسلوب العمل ومراجعة الأداء مثل: لماذا يقومون بهذا العمل؟ ولماذا نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للمعلماء والإدارة، ومن خلال هذه الأسئلة يدفع المسئولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد نظم العمل المتبعة، لذلك فإن عملية الهندرة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فإنها تركز على ما ينبغي أن تكون وتتجاهل ما هو كائن.

## ٢- إعادة التصميم الجذري Redical Redesign:

تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية للوضع القائم، بما يعني أنها تسعى إلى حلول جذرية لمشاكل العمل، والتخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة، لإيجاد الأساليب الجديدة والمنشودة لأداء العمل (to be) (صلاح، ٢٠١٣، ص ١٤٤).

## ٣- إعادة تصميم العمليات الإدارية:

تعتبر العمليات الركيزة الأساسية لمدخل إعادة الهندسة، حيث تركز على العمليات الاستراتيجية، والجوهرية (ذات القيمة المضافة)، وذلك من خلال وضع تصميم جديد ومبتكر يمكن من خلاله تحقيق التحسينات الجذرية المطلوبة، أي أن التوجه في العمل يقوم على العملية وليس على المهام، أو الوظائف أو الأفراد، بل وهي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلاً واحداً، أو عدد من المدخلات لإخراج مخرجات معينة، ولا تركز على إعادة هندسة وحدات تنظيمية،

أو هياكل بل إعادة هندسة كيفية إتمام العمل، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير السلوكي لأفراد العاملين، وبالتالي فإن مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يركز على عمليات المنظمة الجوهرية ككل بدون تجزئة.

#### ٤- التحسين بصورة فائقة لنتائج جوهرية:

فهي لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وتساهم في مساعدة الإدارة التي تتبناها في تحقيق نتائج جوهرية في نسب تحسين الأداء للعمل وتقليص الزمن اللازم لإنجازه، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما تحتاج إلى التغيير الكلي لاستبعاد القوالب القديمة واستبدالها بالجديدة المبتكرة (Heinze, 2000, p57).

#### ٩/١ خصائص وركائز إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

بعد مراجعة الأدبيات في إعادة هندسة العمليات الإدارية تتميز الهندرة بالعديد من الخصائص فيمكن تلخيص خصائصها فيما يلي (السلطان، ٢٠٠٢، ص ٩٥):

١- إعادة هندسة العمليات الإدارية تعمل على إعادة البناء الجذري أي أنها تبدأ من نقطة الصفر.

٢- تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على المستفيدين والعمليات لا على الأنشطة فتختلف اختلاف كبير عن أساليب التطوير الإداري للتنمية (مبروك، ٢٠١٢، ص ٢٦٠).



٣- من أهم خصائص الهندرة دمج عدة وظائف أي تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، فالخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع فالذي يتولى مسئولية وظيفة يقوم بإنهائها من البداية إلى النهاية فيصبح جهة اتصال موحدة مع الموظفين (صلاح، ٢٠١٣، ص ص ١٥٣-١٥٤)

٤- تقوم على أساس هيكلية العملية ككل أي كوحدة واحدة متكاملة خلاف النظريات الإدارية التقليدية التي تقوم بتقسيم العمل لمجموعات وكل مجموعة عدد من العاملين.

٥- تمكين العاملين أي اشتراكهم في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق الحصول على قرار معين بشأن العمل بدلاً من اللجوء إلى رؤسائهم لأخذ القرار منهم، فيتحول إعداد العاملين من مجرد التدريب إلى التعلم والتطور والنمو وتوسيع المدارك، وبالتالي يصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب.

٦- تكامل المركزية مع اللامركزية في الأعمال وذلك عن طريق استخدام التقنية المعلوماتية الحديثة (تكنولوجيا المعلومات) التي تمكن الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وأيضاً تمكن المؤسسة أو المنظمة الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (Hammer, 1995, p86).

٧- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة بحيث يتم استبعاد الأعمال التي ليست لها أي قيمة، لأن الهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فاعليتها وجودها، وغرس الضابط الرقابي الذاتي فكل فرد مسؤول عن أعماله.

٨- خطوات وأداء العمل يتم بصورة طبيعية ولا توجد أي حدود مصطنعة، حيث يتم التخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المثالية للعمل، وإخضاع هذا الترتيب لطبيعة العمل نفسه.

### ١٠/١ مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عبارة عن أسلوب منهجي يعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط العريضة لمسار عملية الهندرة، فالهندرة وهي بالفعل ليست عملية عشوائية، فهناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية فمنها ما يلي:

(القيسي، ٢٠١٥، ص ٥٢٠).

- ١- تعمل الهندرة على دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتقاربة.
- ٢- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال التدفق الطبيعي للعمل.
- ٣- تقليل درجات الرقابة والمراجعة والاكتفاء بالرقابة اليومية المستمرة على رأس العمل.
- ٤- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء جميع المهام بكفاءة بعد جدولة العمليات (Hammer, Champy, 1993, p52).
- ٥- تكامل المركزية واللامركزية، حيث أن الاستفادة من مزاياها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بحيث يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وفي نفس الوقت ترتبط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.

- ٦- تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها من بدايتها وتقليد عدد المراجعة ومن ثم السرعة في الأداء (العقيلي، ٢٠٠١، ص ٩٥)
- ٧- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- ٨- زيادة القدرة التنافسية بين المؤسسات والمراكز التعليمية الخاصة التي تستخدم تقنيات عالية في دعم المنهج الدراسي وغرس فكرة القراءة.
- ٩- التعامل مع كافة أنواع الموارد في كافة انحاء المنظمات من ضمنها المكتبات بالإضافة إلي تصميم العمليات وفق النتائج النهائية وليس المهام (ابراهيم، ٢٠١٢، ص ص ٢٣٩-٢٥٦).

### ١١/١ العمليات التي تحتاج إلي إعادة الهندسة (الهندرة)

قام ويلكوك **Will Cock** بتقسيم عمليات أي منظمة على أربعة أنواع كما يلي (WillCock, 1995, p7).

#### - عمليات جوهرية: **Core process**

هي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمة للمستخدم، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة، مثل عملية تقديم خدمة الإعارة، والخدمة المرجعية، وخدمة تدريب المستخدمين.

#### - عمليات مساعدة **Support Process**:

وهي عمليات داعمة ومؤيدة ومساندة للعمليات الجوهرية، وهذه لا تخلق أي قيمة مضافة مباشرة، ولكنها تساعد في خلق هذه القيمة المضافة، ومن أمثلة هذه

العمليات تجهيز قاعات المطالعة وتحديد فترة الإعارة والتي بدورها تلبي احتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات لهم.

#### - عمليات إدارية: **Management Processes**:

وهي عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المكتبة.

#### - عمليات تشاركية في الأعمال **Business Net work Processes**:

وهي العمليات التي تتم بين المكتبة والاطراف الخارجية، مثل الإعارة بين المكتبات أو الاشتراك في قواعد البيانات

### ١٢/١ التحديات التي تؤثر على تطبيق الهندرة

هناك مجموعة من التحديات التي قد تحول دون تطبيق منهج إعادة هندسة

العمليات الإدارية وهي كآآتي (ريحان، ٢٠١٤، ص ٦٤):

#### ١. التحديات البشرية

هناك العديد من المعوقات البشرية غياب تبادل الخبرات ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم الهندرة .

#### ٢. التحديات الإدارية التنظيمية

يوجد بعض المعوقات الإدارية التي قد تؤثر على تطبيق منهج الهندرة بالمكتبات أهمها الافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة التي تتم من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكتبات الجامعية.

### ٣. التحديات التقنية

وهي عدم استخدام المعلومات وعدم الوعي الكامل بها وبالبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة وتقدم الأجهزة، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية لكثير من مرافق المكتبات ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة لتطبيق الهندرة فكل هذا يؤثر على تطبيق الهندرة بالمكتبات.

### ٤. التحديات المالية

أهمها عدم تخصيص موارد مالية لإيجاد منظومة (مكتبة)، وعدم تحقيق عوائد مالية من استثمار الهندرة الإدارية.

### ٥. التحديات التقويمية

أهمها ضعف المتابعة عند تطبيق الهندرة، غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه مجهوداته، وضع حلول غير منطقية للمشكلات، وعدم إشراك العاملين في الحل اللازم بالإضافة إلى عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق (حافظ، ٢٠١١)

وللتغلب على هذه المعوقات فإن الأمر يتطلب الاهتمام بتدريب العاملين باعتبار أن ذلك يعد مدخلاً مهماً من مداخل تطوير الأخصائيين من ناحية ومحاولة الوفاء بمتطلبات تطبيق الهندرة.

### ١٣/١ النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج : تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة عملية تفاعلية تطبق في كل أنواع المنظمات وتتكون من عناصر ثابتة تؤدي إلى نظام ناجح للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، وقد تطورت مفهومها وأساليب تطبيقها عبر عصور طويلة.
- الهندرة أسلوب إداري متميز قادر على إحداث تغييرات جذرية في مختلف أنواع المنظمات، وأن تطبيقها يحتاج إلى فريق متكامل قادر على الإلمام بكل متطلبات الهندرة.
- تبين أن أهم التحديات التي تؤثر على تطبيق الهندرة في المكتبات هي التحديات الإدارية حيث والقيم السائدة لدى الإداريين بعدم ميلهم للتغيير.

### ثانياً: التوصيات

- التعرف على مدى تأثير أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على المكتبات الجامعية.
- الاهتمام بأسلوب التعليم عن بعد واختيار أي وسيلة من وسائل التعليم عن بعد لتنمية مهاراتهم مثل التعليم الهجين أو التعليم باستخدام الإنترنت أو التعليم بالمراسلة.
- حضور ورش عمل ونشرات تثقيفية وندوات ولقاءات مع المتخصصين في هذا المجال لتوسيع الآفاق للتغيير ورفع النظرة السلبية لديهم تجاه أي تغيير بالمكتبة.
- كسر الروتين والبعد عنه نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة).

## مصادر البحث

### أولاً: المصادر العربية

- إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٢). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار المعرفة.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. الأسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- إبراهيم، منال وحسن، منار. (٢٠١٧). أهمية استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرافق المعلومات (المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف). المؤتمر القومي العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، الأسكندرية: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Rcord/81758>

- أبو عريش، وسيم. (٢٠١٦). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. عمان: دار من المحيط إلى الخليج.
- بدوي، ذكي. (٢٠٠٣). معجم مصطلحات العلوم الإدارية: إنجليزي-فرنسي-عربي. القاهرة: دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع.
- ديجاني، سلطان غالب. (٢٠٠٩). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت رؤية جيدة نحو تطوير أداء كلية التربية. (رسالة ماجستير). الكويت: دار الإدارة العليا للنشر.

- رزيق، صبيح إيهاب. (٢٠٠١). *الإدارة والأسس والوظائف*. الأسكندرية: دار الكتب العلمية.
- رفاعي، محمد خليل. (٢٠١٧). *إدارة المؤسسات الصحفية*. دمشق: جامعة دمشق.
- ريحان، شادي. (٢٠١٤). *معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها: دراسة تطبيقية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بفلسطين، كلية العلوم الإنسانية. قسم العلوم الادارية.
- شريف، علي. (٢٠٠٣). *إدارة المنظمات الحكومية*. الأسكندرية: الدار الجامعية.
- صلاح الدين، صفاء. (٢٠١٣). *إعادة الهندرة كأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة*، (مج ١٤، ع ٤). مصر: مجلة النهضة، ص ١٤٤.
- عجمي، محسن حسين. (٢٠٠٨). *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي محمد. (١٩٩٤). *مبادئ الإدارة: المفاهيم والاتجاهات الحديثة*. عمان: مكتبة المحتسب.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). *مدخل الي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.



- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠٠٢). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار الصفاء.
- عليما، صالح ناصر. (٢٠٠٧). العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق للنشر.
- فرح، كارول إميل. (٢٠٢٠). إعادة هندسة الإدارة في مكتبة بطبريكية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس: دراسة حالة. (رسالة ماجستير). جامعة دمشق بسوريا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. قسم المكتبات والمعلومات.
- قيسي، هناء. (٢٠١٥). درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية (مج ١، ع ١٧). بغداد: مجلة كلية التربية الأساسية. ص ٥٢٠.
- مغربي، أمل محمد أحمد. (٢٠١٧). أثر جودة الأداء الإداري في تحسين كفاءة خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية الحكومية والخاصة: دراسة تطبيقية مقارنة. (رسالة ماجستير). جامعة المنصورة، كلية الآداب. قسم المكتبات والمعلومات.
- منصور، علي محمد. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- ننتشة، داوود. (٢٠٠٩). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) علي جوانب النجاح المؤسسي في بلدية النجاح الخليل: دراسة وصفية

تحليلية. (رسالة ماجستير). جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. قسم إدارة الأعمال.

- هامر، مايكل و شامبي، جيمس. (١٩٩٥). إعادة هندسة نظم العمل "الهندرة": دعوة صريحة للتورة الإدارية الجديدة (ط.١). القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع".

- هلالى، محمد مجاهد وبسيوني، إبراهيم محمد. (٢٠١٧). إعادة الهندسة الإدارية لمدخلات ومخرجات مكتبة كلية الآداب طنطا. المؤتمر القومي العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والارشيف، الأسكندرية: الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والارشيف. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Rcord/8175>

- همشري، عمر. (٢٠٠١). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- Chino, Change, Yih. (2001). *empirical modeling for participative business process reengineering university of warwick*. (phd), university warwick, thesis, 2021 web 5 April.
- Hammer, M & Stanton, A. (1995). *The Re-engineering revolution hard book*. New York: harper Business.
- Hammer, Michael, Champy, James. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins.
- Heiniz, T, Brets, C. (2000). *Information technology and restructuring in public organization: Does adaptation of information technology affect organizational structure,*

Communication, and decision-making journal of public Administration Research & Theory, 10.4.- p 57.

<http://wrap.warwick.ac.uk/4204>

- Duarte, S. (2014). *Business Process Reengineering on High Education Institutions – An Integrative Approach of Enterprise Architecture and Service Design Methods*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.
- Keglovist, B. (2015). *Sharing Tacit Knowledge in an Organization*, M.A thesis, HAAGA- HELLA, University of Applied Sciences.
- Mekonnen, N. (2014). *Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities*. (unpublished M.Sc Dissertation). Addis Ababa University, Ethiopia.
- Seo, G. (2013). *Challenges in Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) System in Large Organizations: Similarities and Differences Between Corporate and University Environment*. (Unpublished M.Sc. Dissertation). Massachusetts Institute of Technology. Massachusetts, Cambridge.
- Willcocks, Leslie. (1995). *IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions*. Gill Smith. Journal of Strategic Information Systems, p7.

### Abstract

This research revealed everything related to the science of management and the new concept of re-engineering administrative processes (engineering). The research dealt with the concept of management science, its origins, development, importance, and functions, in addition to engineering in terms of its origin, development, concept, and clarification of administrative processes in libraries, and the goals of engineering, its elements, principles, types, importance, and foundations. Those responsible for it, its requirements, the critical factors that lead to its success, the extent of libraries' need for engineering, and the chapter ends with the challenges that affect the application of engineering in university libraries. Through this research, results were reached.

- Management is an interactive process applied in all types of organizations and consists of fixed elements that lead to a successful system
- Engineering is a distinct management method capable of bringing about radical changes in various types of organizations
- It turns out that the most important obstacles that affect the application of engineering in libraries are administrative obstacles, as the complexity of the administrative procedures followed greatly affects the adoption of the engineering approach in libraries.