



إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل

م.م سرمد صديق غازي

جامعة الموصل/ قسم المعلومات وتقنيات المعرفة

Sarmad.s.g@uomosul.edu.iq

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم والخصائص والمبادئ، وتم إعداد مجموعة من الأسئلة لتوزيعها على مسؤولي الشعب الإدارية في المكتبة لغرض جمع بيانات الدراسة ولقد تمت الإجابة بشكل من قبل السيد الأمين العام للمكتبة المركزية لجامعة الموصل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف ميزانية المكتبة يؤدي بدوره إلى تحديد إمكانيات المكتبة لتطوير خدماتها، بالإضافة الى عدم وجود خطط تطويرية لاتباع إعادة هندسة العمليات والاكتفاء فقط بالنظام الإداري المتبع في رئاسة جامعة الموصل، ولقد تمت التوصية بإقناع الإدارة العليا للمكتبة بضرورة إعادة هندسة عملياتها الإدارية، لما لهذا الأسلوب الإداري الحديث من دور مهم في تغيير واقع المكتبة وتطويرها نحو الأفضل فضلا عن أهمية نشر مفهوم الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات ، المكتبات الجامعية، الإدارة الحديثة، جامعة الموصل

Abstract:

Re-Engineering of Administrative Processes in the Central Library of the University of Mosul. Sarmad Seddeq Gazi, University of Mousel.

The study aimed to identify the re-engineering of administrative processes (engineering) in terms of concept, characteristics and principles. A set of questions were prepared to be distributed to the officials of the administrative departments in the library for the purpose of collecting study data. They were answered by the Secretary-General of the Central Library of the University of Mosul. The study reached a set of results, the most important of which is the weakness of the library's budget, which in turn leads to determining the library's capabilities to develop its services, in addition to the lack of development plans to follow the re-engineering of processes and to be satisfied with only the administrative system followed by the presidency of the University of Mosul. It was recommended to convince the senior management of the library of the necessity of re-engineering its administrative processes, as this modern administrative method has an important role in changing the reality of the library and developing it for the

better, in addition to the importance of spreading the concept of re-engineering or re-engineering of administrative processes.

Keywords: Re-engineering processes, university libraries, modern management, re-engineering, University of Mosul

(الإطار العام)

أولاً: مشكلة الدراسة

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية أو ما يعرف اختصاراً بـ "الهندرة" هي نوع من إعادة التفكير الجذري الذي يهدف لإعادة تصميم العمليات الإدارية من أجل إحداث تحسينات رئيسية في الأداء. ويبدو جلياً أن الهندرة لا تسعى إلى عمل تحسينات هامشية، بل لتشمل تطويراً أساسياً في إعادة تصميم العمليات والوظائف الحالية في المنظمة. وبطبيعة الحال فالهندرة تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج وتقليل الوقت الخاص بكل عملية مما يزيد من عوائد المنظمة، ويُفَعِّل من عمليات التنسيق، ويحسن من جودة العمل. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التطبيق الجيد للهندرة يؤدي إلى زيادة في معارف الموظفين وبناء قدراتهم. ومما يزيد من أهمية عملية "الهندرة" هو انعكاسها على جميع الأنشطة اليومية للمنظمة، ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بمفهوم الهندرة؟
٢. ما مدى تطبيق عملية الهندرة في المكتبة المركزية لجامعة الموصل؟
٣. ما مدى استعداد المكتبة المركزية لجامعة الموصل لإعادة هندسة عملياتها الإدارية؟

ثانياً: الأهداف

١. التعرف على الهندرة من حيث المفهوم والخصائص والمبادئ.
٢. التعرف على مدى التزام المكتبة المركزية لجامعة الموصل لأجل إعادة هندسة عملياتها الإدارية؟
٣. معرفة المشاكل التي تعترض تطبيق عملية الهندرة.

ثالثاً: الأهمية

إن التطورات التي يشهدها عصرنا الحالي يحتم على المكتبات تطبيق عملية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، ومن المهم لهذه الدراسة التعرف على المشكلات والأخطاء التي تعاني منها المكتبة المركزية

لجامعة الموصل والتي تعترض عملية إعادة هندسة عملياتها الإدارية لحل مشاكلها الادارية من أجل تلبية احتياجات مستخدميها من خدمات ومصادر للمعلومات.

رابعاً: منهج وحدود وأدوات الدراسة

بعد تحديد دراسة حالة المكتبة المركزية لجامعة الموصل، تم استخدام المنهج الوصفي لدراستها بعد إجراء المقابلة الشخصية مع الأمين العام لهذه المكتبة للتعرف على واقعها الإداري والخدمي.

خامساً: الدراسات السابقة

١. ممدوح علي محمود "واقع الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج: دراسة استكشافية تخطيطية". (محمود، ٢٠١٦)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج، واستخدم الباحث استبانة مكونة من محورين موجهة لجميع العاملين والمسؤولين بمكاتب جامعة سوهاج، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. تكونت عينة الدراسة من (١٣٢) عامل من إجمالي المجتمع الكلي للعاملين بمكاتب كليات الجامعة وعددهم (١٦٦) عاملاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وكان من نتائج هذه الدراسة هو وجود وعي لدى العاملين والمسؤولين بمكاتب الكليات بالجامعة بمفاهيم التطور الإداري، ووجود قصور في فهم مفهوم الهندرة، بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي في إدارة المكاتب، وضعف في تدريب العاملين، لذلك أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى المسؤولين عن المكاتب بعد تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين، فضلاً عن ضرورة استخدام تقنيات المعلومات في إعادة تصميم جميع العمليات الإدارية.

٢. هبال رياض و معين أمين "متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية". (أمين، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية، لذلك قسمت الدراسة إلى أربعة محاور تضمن الأول إعادة الهندسة، وتضمن الثاني التغيير ومتطلباته وفق إعادة الهندسة، أما الثالث فتضمن الابتكار الجذري ومتطلباته وفق إعادة الهندسة، ومثل الرابع حالات عملية لإعادة الهندسة في منظمات الأعمال الأمريكية.

ومن توصيات هذه الدراسة هو ضرورة التركيز في إعادة الهندسة على قيادة التغيير، والتركيز على العمليات والأنشطة الفعلية لا الوظائف المناصب، وأهمية التخلي عن الافتراضات والاحكام المسبقة.

٣. اختلاف الدراسة الحالية عن الدراستين السابقتين

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في مدى استعداد المكتبة المركزية لجامعة الموصل لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، ومدى امكانيتها من مواجهة العقبات التي تعترض تطبيقها، في حين ركزت الدراسة السابقة الأولى على اكتشاف واقع الهندرة في مكتبات كليات جامعة سوهاج وركزت الثانية على منظمات الأعمال ومتطلبات تطبيق الهندرة فيها.

(خلفية نظرية لموضوع الدراسة)

(١) مفهوم الهندرة

مصطلح الهندرة معناه عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية (**Business Reengineering**)، أي (الجمع بين عمليتي الهندسة والإدارة)، وظهر هذا المفهوم في بداية التسعينيات عندما اطلق الكاتبان الامريكانيان مايكل هامر* (مايكل هامر، ٢٠٢٣) و (جيمس شامبي)* (**Placeholder3**) مصطلح الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (**هندرة المؤسسات**)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثوره حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليديه في كافة الأنشطة والإجراءات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات ومنها المكتبات، حيث تحتاج مثل هذه المؤسسات الى التنظيم الجيد. وتعتبر الهندرة من أهم القواعد التي ساهمت في تطوير علم الإدارة، فهناك مؤسسات قد وصلت الى مرحلة البحث عن تغييرات استراتيجية للنمط التقليدي كالتوسع الأفقي والراسي لخدماتها الموجودة لتغييرها بخدمات جديدة تماما وتحسين الإنتاجية. (شامبي، ٢٠٢٣)

* يعرف مايكل هامر **Michael Hammer (1948-2008)** بأنه أحد مفكري العالم الرئيسيين في إدارة الأعمال. وهو أول من ابتدع كلاً من إعادة الهندسة وتركيز العملية، وهي أفكار أحدثت تحولاً في عالم إدارة الأعمال الحديث. ويعمل مستشاراً للعديد من المنظمات حول العالم ويساعد هذه المنظمات لتطبيق مبادئه على عملياتها وأنظمتها. وهو مؤلف الكتاب الذي حقق أفضل المبيعات عالمياً: **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. ووصفت مجلة **البيزنس** ويك كتاب **Reengineering the Corporation** بأنه "أفضل ما كتب، وقد حصل على استجابة جيدة منذ صدور كتاب **"in Search of Excellence"** ووصفت مجلة **الفورتن** عمله بأن "له تأثير ضخم، ويقراً بشكل عال.

* جيمس شامبي (١٩٤٢ -) **James Champy** هو مستشار أعمال أمريكي إيطالي، ومنظر تنظيمي، معروف بعمله في مجال إعادة هندسة العمليات التجارية، وتحسين العمليات التجارية والتغيير التنظيمي.

٢. تعريف الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)

وردت العديد من التعاريف حول مفهوم الهندرة حيث عرفت بأنها "البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم، او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تصبح بصورة افضل، بل يعني التخلص التام من إجراءات العمل القديمة الراسخة والبدء بالتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق حاجات المستفيدين". (خلف، ٢٠١٧، صفحة ٣٣٦).

وقد عرفها كل من (مايكل هامر وجيمس شامبي) بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم للعمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة". (حاروش، ٢٠١٨، ص ١٥)

وتعرف أيضاً بأنها "نظام يتم من خلاله تحديد العمليات الرئيسية ومن ثم إعادة هندستها من اجل تحسين الكفاءة التنظيمية". (محمود، ٢٠١٦، ص ١٤٠).

ويعرفها الباحث بأنها "عملية اعاده بناء هيكله المؤسسات من جديد في جميع النواحي، أي من نقطة الصفر وفق خطط استراتيجية ودراسات تعد حسب المواصفات التي تحتاجها المؤسسة لإعادة هندسة إدارتها لتكون ذات مواصفات عالية وانتاجية جيدة تلبي احتياجات مستفيديها".

٣) أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

أ: تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات مستفيدي المؤسسة وأهدافها.

ب: التركيز على المستفيدين من خلال معرفة احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

ج: تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

د: تحسين جودة خدمات المؤسسة لئلا تتناسب مع احتياجات مستفيديها ورغباتهم. (القاسم، ٢٠١٠، ص ٥٢)

٤) عناصر الهندرة

هناك مجموعة من العناصر الرئيسية التي يجب توفرها من أجل تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية، نذكر منها ما يلي:

أ. إعادة التفكير بشكل أساسي: حيث تبحث دائماً عن ممارسات جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها المؤسسة.

ب. ان يكون التصميم جذري: تهدف إعادة الهندسة إلى تغيير جذري له قيمة ومعنى وليس هامشياً أو سطحياً أو مرحلياً أو جزئياً، ويقصد بالتغيير الجذري إعادة بناء وتجديد وابتكار وليس مجرد تطوير أو تحسين أساليب العمل الحالية.

ج. إجراء التحسينات الفارقة: يقصد بها إجراء تحسينات جوهرية وليست هامشية، فهو مفهوم هادف يسعى إلى إحداث تغييرات في الأداء المتعلق بالجودة والتكلفة والخدمة والسرعة. (الزعيبي، ٢٠٢١، ص ١٩٠)

د. ان يكون التغيير في العمليات: تركز الهندرة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليست الهياكل التنظيمية، وتكون مهام الإدارات او المسؤوليات والوظيفة والعمليات هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.

هـ. ان يعتمد التغيير على تقنية المعلومات: تعتمد الهندرة على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً ابداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس استخدام التقنية من أجل توفير الوقت وإنجاز الأعمال بشكل أسرع وجهد أقل.

ز. ان يعتمد على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: أي تعتمد على الاستقراء والتمثيل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض الهندرة التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة. (محمد، ٢٠٢٣)

خامساً) مبادئ الهندرة

هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الهندرة :

١. تسعى الهندرة الى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
٢. تفويض العاملين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.
٣. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمل. (علي، ٢٠١٣، صفحة ١٠٠)

٤. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
٥. تقليل عدد مرات التدقيق و المراجعة لتوفير السرعة في الأداء (منصور، ٢٠٢٣).
٦. تقوم على أساس تقنية المعلومات وتبني نظم معلومات حديثة واللامركزية في عملية استخدامها.
٧. تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها من بدايتها وحتى نهايتها.

سادسا) خصائص الهندرة

للهندرة مجموعة خصائص نذكر منها ما يلي:

١. تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
٢. تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة المستفيد الداخلي والخارجي.
٣. التركيز على المستفيدين. (محمود، ٢٠١٦، ص١٤٢)
٤. ليست الهندرة عملية ترميم أو اصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها.
٥. الهندرة ثورة للتخلي عن القديم.
٦. تبدأ من الصفر، فهي إعادة تصميم جذرية. (الزعيبي م.، ٢٠٢١، ص١٩١)

سابعا) عوامل نجاح الهندرة

من العوامل التي تساعد على تطبيق الهندرة هي:

١. ضرورة دعم الإدارة العليا للعملية .
٢. تخصيص موارد مالية مناسبة.
٣. وضع أهداف واضحة.
٤. اختيار أعضاء اكفاء. (حاروش، ٢٠١٨، صفحة ٢٢)
٥. إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات.
٦. تفويض العاملين بالصلاحيات لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم.
٧. ضرورة اقتناع وتعاون العاملين الذين سيشملهم المشروع.
٨. الأخذ بمنهج المركزية واللامركزية.

٩. التحسين المستمر: لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو للتجربة والخطأ، بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.
١٠. ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية، إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.
١١. نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميتها للعاملين والإدارات. (حمور، ٢٠١٤، ص ٣٥٠)

ثامنا) مراحل إعادة هندسة العمليات

- هناك أربع مراحل أساسية لعملية إعادة هندسة العمليات، وكل مرحلة منها تتضمن مراحل فرعية وكالاتي:
١. التصور: تتضمن هذه المراحل الخطوات الرئيسية، كالإحساس بالمشكلة، ثم القناعة بأسلوب الهندرة، واتخاذ القرار، ورسم رسالة المؤسسة.
 ٢. التشخيص: تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الرئيسية، كتحديد ووصف العمليات، والتحليل الكمي، تحليل العلاقات السببية، وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة، تحديد فريق الهندرة
 ٣. إعادة التصميم: تتضمن خطوات دراسة البدائل المتاحة للتصميم، وإعادة هيكلة الجانب البشري.
 ٤. التطبيق: ويشمل خطة التحول، والتحويل. (تيشوري، ٢٠٢٤)

تاسعا) متطلبات تطبيق الهندرة

- هناك مجموعة من المتطلبات لتطبيق الهندرة نذكر منها:-
١. التركيز على العمليات وليس الإدارات لأن ما يهم المستفيد هون نوع الخدمة وليس الإدارات.
 ٢. محاولة التقليل من مقاومة العاملين وكذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود إليهم.
 ٣. التركيز على الابتكار كنهج في العمليات التنظيمية.
 ٤. التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي بالأداء واعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة.
- (سالم، ٢٠٢٣)

عاشرا) القائمون على عملية الهندرة

- يشترك مجموعة من العاملين المتخصصين في عملية الهندرة وهم:-

١. **قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذي يتولى قيادة فريق الهندرة والمعنيين بها، وهو يتبنى فكرة الهندرة ويدعم الفريق المسؤول (صاحب العملية)، ويختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المؤسسة في الهندرة، كما يراقب تطبيق عملية الهندرة وتقييم النتائج الحقيقية.
 ٢. **صاحب العملية:** يجب أن يتولى مسؤولية توجيه الهندرة أحد المديرين في مستوى اداري عالي وذو مسؤوليات إدارية ميدانية، كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المؤسسة، فإذا كان دور القائد يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع فإن دور هذا المدير يتمثل في توجيه الهندرة في نطاق أقل وعلى مستوى محدد. (محمد، ٢٠٢٣)
 ٣. **فريق الهندرة:** مجموعة من الافراد المتخصصين بهندرة عملية محددة، يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها، ويتكون أعضاء الفريق من خمسة إلى عشرة أشخاص.
 ٤. **اللجنة الموجهة:** وهي لجنة من كبار المدراء الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندرة ومراقبتها وتطبيقها.
 ٥. **منسق الهندرة:** يتمثل دوره في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروع الهندرة، ويجب أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد، وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة. (الرحمن، ٢٠٢٤)
- إحدى عشرة) معوقات تطبيق الهندرة**
١. هناك مجموعة من المعوقات التي تتعثر بها عملية تطبيق الهندرة وهي كما يلي :
 ١. اغفال المدراء تقديم الدعم الكافي عن هندسة العمليات الإدارية.
 ٢. اهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
 ٣. الاستعجال بعملية تطبيق الهندرة دون توفر المقومات الأساسية كالموارد المادية والبشرية وتوفير المعلومات الكافية.
 ٤. محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها.
 ٥. مجاملة الإدارات المختلفة.
 ٦. عدم توفير أي موارد لإعادة هندسة العمليات. (ريحان، ٢٠١٤، ص ٤٥)

(الجانب التطبيقي للدراسة)

تمثل هذا الجانب بالأسئلة الموجهة لمسؤولي الشعب الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل لغرض الإجابة عليها، ولقد قام الأمين العام للمكتبة بالإجابة عن هذه الشعب والأقسام الإدارية بالإجابة عليها أثناء المقابلة التي أجريت معه.

ولقد كان الهدف الأساسي من إجراء هذه المقابلة والأسئلة التي وجهت من خلالها الى الأمين العام للمكتبة المركزية لجامعة الموصل، هو معرفة مدى استعداد هذه المكتبة لإعادة هندسة عملياتها الإدارية، ومعرفة ماهية المعوقات التي تعترض تطبيقها.

وقد تضمنت المقابلة الأسئلة التالية، كما تضمنت الإجابة الخاصة على كل سؤال من قبل إدارتها:

١. ما مدى استعداد المكتبة لإعادة هندسة العمليات الإدارية فيها؟

الجواب: إن النظام الإداري في المكتبة المركزية يكون وفق الهيكلية الإدارية التي حددتها رئاسة جامعة الموصل كون المكتبة جزء من الهيكل الإداري لرئاسة الجامعة.

٢. هل تنظم المكتبة دورات تدريبية لنشر ثقافة الهندرة وأساليب الإدارة الحديثة؟ وما مدى أثر هذه الدورات على العاملين؟

الجواب: تقيم المكتبة الدورات التدريبية للعاملين من خلال دورات وندوات في تخصصات مختلفة من شأنها تطوير العاملين، وليس في النظام الإداري.

٣. ماهي رسالة المكتبة ورؤيتها السنوية لتحقيق أهدافها؟

الجواب: الهدف الرئيسي للمكتبة هو محاولة تقديم الخدمات للمستفيدين وهو هدف أساسي لأي مكتبة.

٤. هل تجد المكتبة حلاً جذرياً للمشاكل التي تواجهها؟ وما نوع هذه الحلول؟

الجواب: إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض عمل المكتبة يتم من خلال الإجراءات الإدارية المتبعة ضمن النظام الإداري لرئاسة الجامعة.

٥. هل تشجع المكتبة تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات وتتابعها (مع الأمثلة) في حال تطبيق ذلك؟

الجواب: نعم وذلك من خلال الاجتماعات الدورية.

٦. هل تلزم المكتبة العاملين فيها بخطة عمل واضحة ومكتوبة؟ وماهي هذه الخطة؟

الجواب: تكون الخطة مرسومة منذ بداية العام الدراسي وفق رؤية ورسالة رئاسة جامعة الموصل لأنها من ضمن هيكلية إدارتها.

٧. هل للعاملين في المكتبة دورا في حل مشاكلها؟ وهل يشاركون في صنع القرارات المتعلقة بها؟
الجواب: نعم، كل حسب دوره في المشاركة.

٨. ماهي أنواع الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المكتبة للعاملين فيها؟ مع الأمثلة؟
الجواب: من خلال كتب الشكر والتقدير وبعض المكافآت المالية.

٩. ماهي البرامج التدريبية التي تنظمها المكتبة من أجل تطوير مهارات العاملين؟
الجواب: من خلال إقامة بعض الدورات التدريبية في مجالات عامة ومتخصصة.

١٠. هل تستعين المكتبة بالخبراء والمستشارين سواء من داخل أو خارج المكتبة من أجل تطويرها؟
الجواب: يكون العمل وفق نظام عمل المكتبات الجامعية العراقية الرسمية، ويتم التطوير من خلال تنفيذ القرارات وتوجيه الكتب الرسمية، وليس بقيام إدارة المكتبة بجلب الخبراء والاستشاريين لأجل تطوير نظامها الإداري.

١١. هل تجري المكتبة تعديلات لهيكلها الإداري وفقاً لمتطلبات العمل؟ وماهي هذه التعديلات؟
الجواب: لا يتم تعديل الهيكل الإداري للمكتبة بسبب مركزية الإدارة من قبل رئاسة الجامعة.

١٢. هل تقوم المكتبة بالتحسين المستمر لخدماتها لتلبية احتياجات مستفيديها؟
الجواب: إن عملية التطوير تكون حسب إمكانيات المكتبة.

١٣. برأيك ماهي أهم المعوقات التي تعترض تطوير المكتبة من حيث تنمية مجموعاتها وخدماتها؟
الجواب: عدم وجود ميزانية مخصصة للمكتبة تعد من أهم العقبات التي تعترض عملية تطويرها، لذا فهي تسعى دائما لطرح هذه المشكلة في المطالعات والاجتماعات ضمن اللجنة الوزارية الحكومية.

النتائج:

من خلال البيانات التي تم جمعها من الأجوبة التي تم الحصول عليها من إدارة المكتبة ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١. تعاني المكتبة المركزية لجامعة الموصل من ضعف في ميزانيتها بما يؤدي إلى تحديد إمكانياتها بتطوير خدماتها.

٢. إن النظام الإداري المتبع في المكتبة المركزية لجامعة الموصل هو نظام مركزي من قبل رئاسة الجامعة حيث المكتبة جزءا من الهيكلية الإدارية لهذا النظام، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى عدم قدرة المكتبة على اجراء أي تعديل في نظامها الإداري إلا بموافقة رئاسة الجامعة.

٣. نظرا لاكتفاء المكتبة المركزية بجامعة الموصل بالنظام الإداري المتبع فقط في رئاسة الجامعة. لذلك ليس لديها خطط تطويرية لإعادة هندسة عملياتها.

٤. تقدم المكتبة المركزية لجامعة الموصل خدماتها ضمن إمكانات محدودة، وبالتالي لا يمكنها تلبية أغلب احتياجات مستفيديها نتيجة للظروف التي مرت بها بسبب عصابات (داعش)، يضاف إلى ذلك عدم وجود جدية في إعادة هندسة عملياتها لاعتمادها في تمويلها على ما يأتيها من مساعدات من منظمات المجتمع المدني ومن المتبرعين لإعادة تنمية مجموعاتها، مما لا يمكنها من تلبية احتياجات مجتمع الجامعة لعدم وجود سياسة تزويد تتبعها المكتبة لتوفير المجموعات التي تحتاجها.

المقترحات:

- من أجل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل ولتلبية احتياجات مستفيديها، تتقدم هذه الدراسة بعدة مقترحات للمساهمة في تطويرها وهي:
١. اقناع الإدارة العليا للمكتبة بضرورة إعادة هندسة عملياتها الإدارية لما لها من دور مهم في تغيير واقع المكتبة نحو الأفضل، ونظرا لكونها أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة فإن استخدامها في إدارة هذه المكتبة سيؤدي الى تقدمها وتطورها.
 ٢. الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والاختصاصيين في مجال إعادة هندسة العمليات لدراسة الوضع الحالي للمكتبة، من اجل الوقوف على أبرز العقبات التي تعيق إعادة هندسة عملياتها.
 ٣. تكوين فريق من العاملين في المكتبة وتدريبهم وذلك من خلال إلقاء المحاضرات وتنفيذ ورش العمل من أجل تطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وتطوير كفاءاتهم في المجال التقني.
 ٤. نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بين العاملين في مؤسسات المكتبات.
 ٥. تخصيص ميزانية مستقلة للمكتبة والعمل على زيادتها باستمرار لضمان توفير مصادر معلومات حديثة للمستفيدين وبما يتناسب مع احتياجاتهم المتزايدة للمعلومات.

٦. تشجيع وتحفيز العاملين في المكتبة من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية لهم، فضلا عن منحهم فرص التعبير عن رأيهم، وإشراكهم باتخاذ القرارات وذلك لدورهم المهم في عملية (الهندرة).

المصادر:

١. مايكل هامر. (٢٠٢٣، ٧، ٢٢). www.arado.org.
٢. الريامي، مطر بن سالم. (٢٠٢٣، ١٢، ١١). الهندرة وبداية تحسين المؤسسة. www.mqgal.com.
٣. الزعبي، إبراهيم عبدالله عبد الرحمن. (٢٠٢٤، ٢، ٥). الإدارة التربوية والتخطيط. www.mu.edu.sa.
٤. السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٧). دراسات إدارية معاصرة. عمان: دار المسيرة.
٥. الشياح، أحمد محمد سعيد، عنان محمد أحمد أبو حمور. (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
٦. الغالبي، طارق منصور. (٢٠٢٣، ٨، ١٥). إعادة تأهيل العمليات الإدارية. www.portal.arid.my.
٧. جيمس شامبي. (٢٠٢٣، ٧، ٢٢). www.wikipedia.org.
٨. شادي يحيى ربحان. (٢٠١٤). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
٩. صبحي محمد. (٢٠٢٣، ٨، ١٥). إعادة هندسة الأعمال الإدارية. www.alnrjs.com.
١٠. عبد الرحمن تيشوري. (٢٠٢٤، ٢، ١١). عوامل نجاح الهندرة. www.annajah.net.
١١. عبدالله الصادق محمد القاسم. (٢٠١٠). إعادة هندسة العمليات الإدارية: الهندرة، مجلة الجامعي ع ٢٠.
١٢. محمد عمر الزعبي. (٢٠٢١). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة على مستوى أداء الخدمات المقدمة: حالة دراسية على شركة الاتصالات الأردنية. أريد للبحوث والدراسات الإنسانية، م ٢٣، ع ١.
١٣. ممدوح علي محمود. (٢٠١٦). واقع الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج: دراسة استكشافية تخطيطية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، م ٣، ع ٢٤.
١٤. موسى خضير علي (٢٠١٣) دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٩، ع ٢٦٤.
١٥. نور الدين حاروش. (٢٠١٨) الهندسة الإدارية: الهندرة بين المفاهيم والتطبيقات. مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٢٤، ع ٢٤.
١٦. هبال رياض، معين أمين. (٢٠٢١). متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية. مجلة اقتصاديات الشمال، مج ١٧، ع ٢٤.