الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم المكتبات والمعلومات
اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات

إعادة هندسة الإدارة في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس: دراسة حالة.

بحث علمي مقدم في قسم المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق، للحصول على درجة الماجستير في اختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات.

إعداد: كارول اميل فرح.

إشراف: الدكتورة عبير العساف.

العام الدراسي 2020

المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. اتبعت الباحثة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على قائمة المراجعة والمقابلات والمعاينة الشخصية في تجميع المعلومات.

تمثلت إشكالية الدراسة في ظهور عوامل عديدة تستدعي إدخال التغيير الجذري والسريع، وحيث تعاني المكتبة المدروسة من ضعف ارتياد المستفيدين وضعف إنتاجية العاملين، وعدم وضوح الصورة لدى الإدارة العليا حول حقيقة دور المكتبة، فقد هدفت هذه الدراسة إلى استخدام الهندرة كأحد أهم مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، وتطبيقه على الحالة المدروسة.

خلُصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أنَّ الهندرة من أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق تغيير جذري وسريع في المكتبات، وأنَّ المكتبة المدروسة تعاني مجموعة مشكلات تعود أسبابها إلى ضعف الأسلوب الإداري المتّبع، لكن إيمان ورغبة الإدارة العليا وولاء العاملين كانا أفضل العناصر الداعمة لتطبيق الهندرة.

وعلى ضوء النتائج قدَّمت الباحثة مجموعة من المقترحات حول ضرورة نشر الوعي بأهمية الهندرة. وأن يبدأ التطبيق في المكتبة المدروسة من هندرة الموارد البشرية، وتجهيز بنية تحتية تكنولوجية، والدعوة إلى تركيز الاهتمام على مجموعة من العمليات بدءاً من التوظيف ثم التدريب، وعلى هندرة المكان وتوقيت العمل وأتمتة المكتبة، من أجل الارتقاء بمستوى أداءها بما يدعم دورها في جمع وحفظ وحماية وإتاحة التراث الثقافي الأرثوذكسي الأنطاكي.

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	مصطلحات الدراسة.	8
	المقدمة.	10
	منهجية الدراسة.	13
الباب الأول:	الهندرة في الفكر الإداري المعاصر:	25
الفصل الأول:	مدخل إلى الإدارة في المكتبات:	26
أولاً	مفهوم علم الإدارة	27
ثانياً	تطور ونشأة علم الإدارة	28
ثالثاً	الاتجاهات الإدارية	31
رابعاً	مستويات إدارة المكتبات	33
خامساً	عناصر النظام الإداري في المكتبات	33
سادساً	الفكر الإداري المعاصر	37
الفصل الثاني:	الهندرة في المكتبات:	40
أولاً	نشأة وتطور الهندرة	41
ثانياً	تعريف الهندرة	43
ثالثاً	الهندرة مقابل بعض المفاهيم الإدارية الأخرى	45
رابعاً	المكتبات والعمليات التي تحتاج هندرة	48
خامساً	معايير اختيار العمليات التي تحتاج هندرة	50
سادساً	دوافع تطبيق الهندرة في المكتبات	51
سابعاً	خصائص الهندرة	52
ثامناً	متطلبات تطبيق الهندرة	52
تاسعاً	الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة	53
عاشراً	طرق التغلب على الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة	54
الحادي عشر	فريق الهندرة	54
الثاني عشر	مقاومة تطبيق الهندرة في المكتبات	56

الثالث عشر	مراحل وخطوات تطبيق الهندرة في المكتبات	57
الرابع عشر	بعض التجارب الناجحة في الهندرة	60
الباب الثاني:	هندرة مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس	66
الفصل الأول:	مدخل إلى المكتبات الدينية المسيحية:	67
أولاً	المكتبات الدينية المسيحية	68
ثانياً	لمحة تاريخية عن المكتبات الدينية المسيحية	70
ثالثاً	مكتبات الطوائف المسيحية في محافظة دمشق	71
رابعاً	لمحة تاريخية عن مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس	73
الفصل الثاني:	مراحل هندرة مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس:	77
أولاً	إجراءات الدراسة التطبيقية	78
ثانياً	المرحلة الأولى: التجهيز والتهيئة	80
ثالثاً	المرحلة الثانية: دراسة الوضع الحالي للمكتبة والتخطيط	82
رابعاً	المرحلة الثالثة: إعادة التصميم	114
خامساً	المرحلة الرابعة: التطبيق	153
سادساً	معوقات تطبيق الهندرة في المكتبة وتفاديها	160
	النتائج	161
	المقترحات	164
	قائمة المصادر والمراجع	165
	الملاحق	176

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
.1	مكتبات الكنائس الفرعية التابعة لبطريركية الروم الأرثوذكس في دمشق	72
.2	التجهيزات المقتناة في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة.	83
.3	تخصصات وخبرات العاملين في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة.	88
.4	تحليل واقع مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس	110
.5	سياسة الإعارة بعد الهندرة	127
.6	مقارنة بين خدمة الإعارة قبل وبعد الهندرة	130
.7	مقارنة بين الخدمة المرجعية قبل وبعد الهندرة	133
.8	مقارنة بين مجموعة الخدمات المقدّمة في المكتبة قبل وبعد الهندرة	139
.9	مقارنة بين مهام قسم الترميم قبل وبعد الهندرة	141
.10	مقارنة بين الهيكل التنظيمي للمكتبة قبل وبعد الهندرة	144
.11	مقارنة بين عملية التوظيف قبل وبعد الهندرة	147
.12	مقترح مجالات تدريب العاملين في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس	148

قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
.1	عناصر النظام الإداري في المكتبات	34
.2	المفاهيم المرتبطة بالهندرة	47
.3	العلاقة المثالية بين أعضاء فريق الهندرة.	55
.4	مراحل تطبيق الهندرة.	79
.5	رسم توضيحي لسير عملية الهندرة في المكتبة أثناء إعداد الدراسة	80
.6	خريطة تدفق لعملية الإهداء قبل الهندرة.	84
.7	المهام الوظيفية للعاملين في المكتبة قبل الهندرة	89
.8	خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لكتاب قبل الهندرة.	91
.9	خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لدورية قبل الهندرة.	91
.10	خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لوثيقة قبل الهندرة.	92
.11	خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لمخطوط قبل الهندرة.	92
.12	خريطة تدفق لعملية الترميم قبل الهندرة.	94
.13	خريطة تدفق لعملية الرقمنة قبل الهندرة.	96
.14	الهيكل التنظيمي لمكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة.	97
.15	خريطة تدفق لعملية التوظيف قبل الهندرة.	98
.16	خريطة تدفق لعملية التدريب قبل الهندرة.	100
.17	خريطة تدفق لخدمة الإعارة قبل الهندرة.	102
.18	خريطة تدفق للخدمة المرجعية قبل الهندرة.	103
.19	خريطة تدفق لمسار استخدام المستفيد للمكتبة قبل الهندرة.	106
.20	خريطة تدفق لعملية الإيداع بعد الهندرة	116
.21	خريطة تدفق لعملية الاستهداء بعد الهندرة	116
.22	خريطة تدفق لعملية الشراء بعد الهندرة	117
.23	خريطة تدفق لعملية الإهداء بعد الهندرة	118

.24	خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي بعد الهندرة	119
.25	خريطة تدفق لمسار استخدام المستفيد للمكتبة بعد الهندرة	121
.26	خريطة تدفق لخدمة الإفادة عن موضوع بحث بعد الهندرة	123
.27	خريطة تدفق لخدمة التدريب على مهارات الإرشاد بعد الهندرة	124
.28	خريطة تدفق لخدمة كتاب الشهر بعد الهندرة	125
.29	خريطة تدفق لخدمة التسجيل الصوتي بعد الهندرة	126
.30	خريطة تدفق لخدمة الإعارة بعد الهندرة	129
.31	خريطة تدفق للخدمة المرجعية بعد الهندرة	132
.32	خريطة تدفق لخدمة الترجمة بعد الهندرة	134
.33	خريطة تدفق لخدمة صيانة مصادر المعلومات التقليدية بعد الهندرة	135
.34	خريطة تدفق لخدمة التصوير بعد الهندرة	136
.35	خريطة تدفق لخدمة العلاج بالقراءة بعد الهندرة	137
.36	الهيكل التنظيمي للمكتبة بعد الهندرة	142
.37	خريطة تدفق لعملية التوظيف بعد الهندرة	146

مصطلحات الدراسة:

إعادة هندسة الإدارة Reengineering The Administartion: "إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية، في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة و الخدمة والسرعة" (هامر، 1995، ص19).

أفرز الإنتاج الفكري الأدبي العديد من المسميات والترجمات للمصطلح الانكليزي Business Prosess Reengineering BPR" إلى اللغة العربية، ومن أمثلتها الهندسة الإدارية، الهندرة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الهندرسة، إعادة هندسة الأعمال، إعادة هندسة عمليات الأعمال، إعادة الهندسة الإدارية، وغيرها.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مصطلح "الهندرة"، لأنه المصطلح المعتمد من مجمع اللغة العربية، واشتقاقاتها هي (هندرة، هندر، فهو مهندر). هندرة وتعني العلم المتعلق بدراسة العمليات وتطويرها، هندر وتعني القيام بعملية الهندرة، المهندر وتعني الشخص الذي يقوم بعملية الهندرة (بكر، 2017، ص12).

مكتبات الكنائس Church Libraries: مكتبات متخصصة، تخدم احتياجات العاملين ضمن نطاق عملها وتدعمهم، وذلك عن طريق توفير أوعية المعلومات المختلفة والخدمات التي تمكنهم من القيام بالبرامج والأمور ذات الصلة بتعاليم العقيدة أو المذهب (CSLA, 1993, P.1).

العملية Process: هي مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معاً لتحويل المدخلات إلى مخرجات محددة بهدف تحقيق إرضاء احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين، ولإضافة قيمة إدارية مرغوبة.

خرائط التدفق Flowcharts: هي تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح مسار العمل أو العمليات، حيث توضح جميع مكونات العملية ومراحلها المتعددة وسير خطوات العمل من البداية إلى النهاية من خلال ربطها بروابط متناغمة، وتساعد كذلك في تحديد العمليات المتكررة والمتداخلة من أجل رفع درجة كفاءة العمليات المختلفة (محمود، 2017، ص7).

SWOT: يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في التخطيط الاستراتيجي للمكتبات. يعنى بتحليل عوامل القوة والضعف أو القصور، والتعرف على الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو المخاطر التي تواجه المكتبة، ويطلق عليه مصطلح swot الذي يمثل الحروف الأولى من الكلمات الإنكليزية Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. ويقدِّم هذا الأسلوب أداة تحليلة تسهم في دراسة الوضع الحالي وتطوير مجموعة من الاستراتيجيات والخطط المناسبة، يعطي دليلاً للتغيير ومفتاحاً ثقافياً يحفِّز عملية التغيير (ليميم، 2003، ص ص 59-61).

المكتبات المتخصصة Specialized Libraries: هي المكتبات التي تغطي موضوعاً واحداً أو مجموعة محددة من الموضوعات المترابطة، تهتم بالإنتاج الفكري المتخصص في مجال موضوعي معين أو الإنتاج الفكري المناسب لخدمة نشاط معين (زيات، 2010، ص16).

المقدمة:

تعيش المكتبات على الدوام في ظل بيئة متغيرة متطورة على جميع الأصعدة. فهي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، وتتفاوت درجة التغيير من بيئة لأخرى، وتتفاوت كذلك قدرة المكتبات على الاستجابة لهذا التغيير.

فأهمية التطوير تنبع من حاجة الكثير من الأساليب والأهداف والإجراءات والسياسات والبرامج الإدارية إلى التعديل بشكل دوري، حتى تتماشى مع متطلبات التجديد، وحتى تصل إلى وضع أفضل، وتكون أقدر على استغلال الموارد المتاحة، لتبسيط العمليات الإدارية، وتسهيل استخدام المكتبة من قبل مستفيديها.

وما يمكن ملاحظته اليوم هو أن التغيرات المتسارعة في عالم المكتبات من حيث اتساع مفهوم المكتبة، تضاؤل حدة القيود المفروضة على نشر المعلومات، تزايد الاهتمام بأساليب تقديم خدمة المعلومات، التغييرات الهيكلية في أشكال وأنواع مصادر المعلومات، التوجه نحو المستفيد، تغير توقعات واحتياجات المستفيدين، تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، والتطورات التكنولوجية السريعة وغيرها، قد فرضت نتائجها على سياسات العمل. لذا كان لا بد للمكتبة أن تجد أساليب وأدوات جديدة للإدارة قادرة على رفع سوية الأداء، وتحقيق أفضل النتائج على مستوى المكتبة وجهازها الإداري والمستفيدين (ابراهيم، 2012، ص231).

فالإدارة هي عملية مشتركة لكل جهد جماعي، وتعنى بتجميع وتنظيم الموارد والسيطرة عليها، ثم توجيهها نحو تحقيق الأهداف، وإن التعدُّد في أنماط إدارات المكتبات والظروف المحيطة وحاجات المجتمع، أدى إلى التعدد أيضاً في مفاهيم الفكر الإداري المعاصر لهذه المكتبات. وسنتناول في بحثنا الآتي أحد أهم وأبرز وأحدث أساليب الفكر الإداري المعاصر في المكتبات، وهو أسلوب الهندرة، أو ما يسمى بإعادة هندسة الإدارة. فقد أحدث هذا المصطلح منذ ظهوره في بداية تسعينيات القرن الماضي ثورة حقيقية في عالم الإدارة وتنظيم الأعمال. تناول الباحثون هذا الموضوع بالدراسة والبحث والتحليل لتحديد معنى واضح له، ووضع أسس منهجية لتطبيقه في المنظمات.

وسوف ندرس في البحث الذي بين أيدينا الهندرة كأسلوب من أساليب التفكير الإداري المعاصر في المكتبات، مع التركيز على دراسة حالة *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. وهي مكتبة متخصصة من حيث تبعيتها لمؤسسة دينية، تمتاز بمجموعاتها القيِّمة، وفئات المستفيدين منها، إلى جانب اعتبارها من المكتبات الفريدة من نوعها في المنطقة.

بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس هي كنيسة أرثوذكسية شرقية، مقرها الحالي دمشق في سوريا يتوزع رعاياها في سوريا ولبنان والعراق وأوروبا وأمريكا وأستراليا. لغاتها الطقسية هي العربية واليونانية، وهذه الكنيسة عضو في مجلس كنائس الشرق الأوسط. تعتبر أكبر كنيسة في سوريا يبلغ عدد أتباعها حوالي مليون نسمة، وفي لبنان تعتبر ثاني أكبر طائفة مسيحية ويقدر أتباعها بـ 400 ألف. ولديها 6 أبرشيات في سوريا و 6 أبرشيات في لبنان إضافة إلى أبرشيات المغترب (www.antiochpatriarchate.org).

ولما كانت المكتبة المدروسة، تضع نفسها موضع المسؤولية تجاه المستفيدين، وتجاه التراث الفكري والأدبي والديني الذي تقتنيه، أخذت الإدارة العليا فيها تتطلع إلى تحسين أداء المكتبة، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة كفاءتها، وخفض تكاليف التشغيل فيها، بحيث تكون على قدر توقعات المستفيدين.

هذا ما يشكل محور بحثنا إذ سنعمل من خلال بابين وأربعة فصول على دراسة الإدارة في المكتبات، وسنستعرض أبرز مفاهيم الفكر الإداري المعاصر بعد دراسة تطور مدارس الإدارة، وعناصر النظام الإداري، واتجاهات الإدارة في المنظمات المختلفة في الفصل الأول من الباب الأول.

سنتناول أيضاً الهندرة من حيث نشأتها وتعريفها وخصائصها ومتطلبات تطبيقها والأخطاء الشائعة في ذلك، وكيفية تفادي هذه الأخطاء، والفرق بين الهندرة وبعض المصطلحات الأخرى، بالإضافة إلى تحديد المكتبات والعمليات التي تحتاج إلى هندرة، والفريق الذي يطبق هذا الأسلوب، ومقاومة تطبيقها، وأخيراً مراحل وخطوات تطبيق الهندرة، ذلك في الفصل الثاني من الباب الأول.

أمّا الباب الثاني من الدراسة نتناول فيه تطبيق الهندرة على الحالة المدروسة. وحيث قمنا بتقسيمه إلى فصلين أيضاً فقد عملنا في الفصل الأول على توضيح مفهوم المكتبات الدينية المسيحية والإدارة فيها، ثم درسنا مجموعة المكتبات الموجودة في مدينة دمشق وبعدها درسنا تاريخ ونشأة *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. أمّا في الفصل الثاني فقد استعرضنا مراحل تطبيق الهندرة في الحالة المدروسة من خلال أربع خطوات واستعرضنا نتائج تطبيق النموذج المقترح حتى وقت إعداد الدراسة.

تنتهي الدراسة بعد ذلك إلى مجموعة من النتائج مفادها، أنَّ الهندرة أسلوب إداري جديد أصبح الاعتماد عليه أمراً حتمياً في كل أنواع المنظمات، خاصةً وأنَّ الإنتاج الفكري العربي لم يحظى بالاهتمام المناسب في موضوع الهندرة، وإنَّ أسباب عدم تطبيقها يرجع إلى ضعف دراية القائمين

على الإدارة بالهندرة وفوائدها وأهمية تطبيقها في المنظمات. وعلى صعيد المكتبة المدروسة استنتجنا أنَّ الإدارة في المكتبات الدينية المسيحية تتمتع بمزايا قد لا تتوفر في غيرها من المكتبات مثل طبيعة المجموعات، وفئات المستفيدين. وحيث تعاني مكتبتنا من مجموعة من نقاط الضعف مثل ضعف استثمار الموارد المتاحة، والتبسيط المخل في الأداء، وعدم كفاءة المبنى، وضعف انتاجية العاملين. وإنّها تتمتع إلى جانب ذلك بمجموعة من نقاط القوة مثل طبيعة المجموعات المكتبية المتميّزة التي تقتنيها وفئات مستفيديها ومركز ترميم المخطوطات، وحيث تحيط بالمكتبة مجموعة من التحديات والفرص أيضاً، فإنَّ إمكانية وضرورة إدخال الهندرة فيها لم تعد صعبة، بل ضرورة حتمية قابلة للتطبيق خاصة مع توفر مجموعة مقومات داعمة للعملية.

وعلى ضوء النتائج قدّمنا مجموعة من المقترحات حول ضرورة تبني إدارات المنظمات بشكل عام لأسلوب الهندرة، والعمل على نشر وتعميق الوعي بأهميتها. وفيما يخص المكتبة المدروسة اقترحنا ضرورة البدء بالهندرة من الموارد البشرية، وضرورة تأسيس بنى تحتية وتكنولوجية تضمن النهوض بأداء المكتبة، والدعوة إلى تركيز الاهتمام على فريق العاملين وعلى مجموعة من العمليات الإدارية تباعاً وعلى هندرة المكان وتوقيت العمل، وكل ما يمكنه الوصول بالمكتبة إلى تحقيق غاية الإدارة العليا الأساسية في الارتقاء بمستوى أداء المكتبة البطريركية بما يدعم دورها في حماية التراث الأنطاكي وإتاحته للمستفيدين.

منهجية الدراسة:

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في الفوائد التي ستحققها على المستويين العلمي والتطبيقي. من خلال التعرُّف على الإدارة ومدارسها وتطوُّر نظرياتها، والاتجاهات الإدارية، وعناصر النظام الإداري في المكتبات. ثم لدراسة مفاهيم الفكر الإداري المعاصر وموقع الهندرة منها.

وأيضاً من خلال التعرُّف على أسلوب الهندرة، ونشأته، وأهميته والأخطاء الشائعة في تطبيقه ثم تفاديها، مع تسليط الضوء على أسباب مقاومة الهندرة وخطوات تطبيقها في المكتبات.

تناقش هذه الدراسة نموذجاً لعله الأول من نوعه على المستوى العربي في تطبيق الهندرة في المكتبات المتخصصة. وذلك على كل عناصر النظام الإداري في المكتبة المدروسة من المدخلات والعمليات والمخرجات، في بيئتها الداخلية والخارجية.

لذا، تستمد هذه الدراسة أهميتها من مقدار العائد الذي تحققه *لمكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. بدراسة وتحليل واقعها الحالي واستعراض نقاط الضعف والقوة والتحديات والفرص المحيطة بها، ثم تقديم نموذج جاهز لهندرة المكتبة وإمكانية تطبيقه. ومن انعكاس ذلك على أوساط إدارة المكتبات ككل إذا ما تمَّت الاستفادة منه كنموذج أو كدراسة أو كمثال لهندرة المكتبة.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- توضيح ما المقصود بالإدارة في المكتبات عامةً، والمكتبات المتخصصة خاصةً، ومكتبات الكنائس على وجه التحديد.
2- تسليط الضوء على الهندرة كأحد أساليب الإدارة الحديثة في المكتبات، من حيث المفهوم والفوائد والخطوات وأهمية تطبيقه.
3- دراسة واقع العمل في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*، بكل مكونات الإدارة فيها.
4- الخروج بنموذج مقترح للهندرة في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*.

مشكلة الدراسة: يعتبر التغيير ظاهرة طبيعية. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيُّف معه، كما أنَّ جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة قادرة على التعامل مع المتغيرات السريعة والمعقدة في البيئة المحيطة.

ولما كانت المكتبات مؤسسات متفاعلة مع البيئة المحيطة تحتاج إلى التطوير المستمر، ونتيجة لظهور عوامل عديدة أصبحت تشكِّل عبء وضغط على أداءها. أصبح لا بد للمكتبة اليوم من إدخال التغيير الجذري والسريع على كل عناصر النظام الإداري فيها من مدخلات وعمليات ومخرجات. خاصة فيما يتعلق بالمكتبات المتخصصة والدينية على وجه التحديد لما لها من أهمية ودور في خدمة فئات مميزة من المستفيدين قد لا تستطيع مكتبات أخرى تلبية احتياجاتهم.

وحيث وجدنا أنَّ الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع الهندرة في المكتبات المتخصصة الدينية، أو كيفية تطبيق هذا الأسلوب، نادرة، باستثناء مؤتمر "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف" الذي أقامته الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف عام /2017/. إضافةً إلى عدم وجود نموذج هندرة مُعَدٌّ خصيصاً للتطبيق في المكتبات الدينية. مما يشكل صعوبة في إعادة تأهيل وتطوير المكتبات وفق أساليب الإدارة الحديثة والتي تعد الهندرة من أبرزها.

لذلك تحدد الباحثة مشكلة الدراسة، بعد إسقاطها على دراسة حالة واحدة: بأن المكتبة المدروسة تعاني من ضعف الموارد المتاحة، وتدني مستوى خدماتها، إلى جانب انخفاض نسبة ارتياد المستفيدين لها، وضعف إنتاجية العاملين، وغيابها عن سوق المنافسة، تعتبر مكتبة في طريقها إلى التدهور، تعاني من الصورة الضبابية لدورها الحقيقي من قبل المؤسسة الأم ومجتمع المستفيدين.

تساؤلات الدراسة: تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة التساؤلات التالية:

1- بماذا تتميز الإدارة في المكتبات المتخصصة، كالمكتبات الدينية المسيحية، عن أنواع المكتبات الأخرى؟
2- ما المقصود بإسلوب الهندرة وماهي المنفعة من تطبيقه في المكتبات، وبماذا يختلف عن أساليب الإدارة الأخرى؟
3- ما هي غاية الإدارة العليا للمكتبة المدروسة من إحداث التغيير فيها، وكيف يمكن صياغة هدفها؟
4- كيف يمكن توصيف واقع العمل في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*؟
5- ما هي المشكلات التي تعاني منها المكتبة المدروسة والتي تجعلها في طريقها إلى التدهور؟
6- ما هو النموذج المقترح لهندرة *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*؟

7- ما هي متطلبات تطبيق نموذج الهندرة المقترح في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*؟

فروض الدراسة:

1- تعاني المكتبة المدروسة من تدني مستوى خدماتها وضعف ارتياد المستفيدين إليها وضعف إنتاجية العاملين، بسبب عدم كفاءة الأسلوب الإداري المتّبع في المكتبة.
2- تؤدي الصورة الضبابية لدى الإدارة حول حقيقة دور المكتبة إلى عدم استثمار الموارد المتاحة بالشكل المطلوب.
3- تعتبر الهندرة الأسلوب الإداري الأمثل في تطوير أداء المكتبة لأنها تعتمد على أساس الحلول الجذرية.
4- إنَّ هندرة رسالة المكتبة والثقافة التنظيمية فيها يعتبر النموذج الأمثل القادر على تحقيق التغيير المطلوب في المكتبة المدروسة، نظراً لعدم وضوح الرؤيا لدى الإدارة حول حقيقة دور المكتبة.
5- هندرة الموارد البشرية يعتبر أفضل نقطة لانطلاق مشروع الهندرة، لأن العنصر البشري المؤهل والمؤمن بالتغيير هو التربة الخصبة لعملية الهندرة.

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة. لأنه أنسب المناهج وأكثرها فاعلية لتحقيق أهداف الدراسة في استطلاع الوضع الحالي في المكتبة المدروسة، واستقراء الامكانات المتاحة وتطلعات الإدارة العليا، ووضع نموذج هندرة لتطبيقه في هذه المكتبة، ومتطلبات تطبيقه.

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على الأدوات التالية:

1- **قائمة المراجعة:** تمت الاستعانة بقائمة المراجعة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث عملت الباحثة على تقسيمها إلى محاور تتشابه مع مخطط الدراسة، وهي: (1) الدراسة النظرية للإدارة في المكتبات والتفكير الإداري المعاصر، وللهندرة على وجه التحديد. (2) والدراسة العملية التي تمثَّلت في واقع عمل المكتبة المدروسة، ثم وضع مخطط لسير التصوُّر المقترح، (3) بالإضافة إلى متطلبات تطبيق هذا المقترح (4) وصولاً إلى النتائج والمقترحات. ويندرج تحت كل محور مجموعة عناصر وأسئلة تسعى الدراسة للإجابة عليها.

ذلك بغرض تنظيم خطوات إعداد الدراسة، منذ تجميع المعلومات النظرية، حتى الانتهاء وتقديم النتائج والمقترحات. (انظر الملحق رقم (1)).

2- **المعاينة والحكم الشخصي:** تكاملت المعاينة والحكم الشخصي مع الأداة السابقة، وقد كانت أداة مثمرة في مساعدة الباحثة على رصد واقع العمل في المكتبة المدروسة من خلال المشاركة مع فريق العاملين على مدى فترة إعداد الدراسة بين عامي 2016-2019.

فالملاحظة المباشرة تشكل في بعض الأحيان مصدراً للبيانات لا يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى.

3- **المقابلة الشخصية:** أجرت الباحثة مقابلات فردية مقننة مع رؤساء الأقسام العاملين في المكتبة وهم السيدة رجاء راجحة رئيسة قسم الترميم والرقمنة بتاريخ 2016/10/1، والدكتور جوزيف زيتون رئيس قسم حفظ المجموعات وتقديم الخدمات بتاريخ 2016/10/1، ومع الإدارة العليا للمؤسسة الأم ممثلة بالمطران أفرام معلولي، بتاريخ 2016/9/30 من أجل استطلاع آرائهم ورغبتهم في إحداث التغيير، والاستفسار حول واقع وطبيعة العمل في المكتبة. (انظر الملاحق رقم (2،3،4)). بالإضافة إلى مجموعة مقابلات غير مقنّنة، استفدنا فيها من الشهادة الشخصية التي أدلى بها العاملين في المكتبة، وبعض المستفيدين الذين اسُتفسِرَت آرائهم ودرجة رضاهم وتطلعاتهم من خدمات المكتبة. أجريت هذه المقابلات الغير مقننة حول واقع المكتبة في بداية عام 2017. استفدنا منها في جمع المعلومات، وفي التأكُّد لاحقاً من المعلومات التي تمَّ صياغتها وطرحها خاصة فيما يتعلق بسياسة عمل المكتبة الغير مكتوبة والتي كتبناها أثناء إعداد الدراسة.

4- **الوثائق المكتوبة:** تم الاعتماد على الوثائق المكتوبة المتوفرة في المكتبة، مثل سجلات الإعارة للأعوام بين 2015-2019، وفهارس المكتبة، في استخلاص معلومات حول أساليب عمل المكتبة وحول فئات المستفيدين وطبيعة احتياجاتهم، ومصادر المعلومات الأكثر استخداماً في المكتبة.

شكَّلت **قائمة المراجعة** الأداة الرئيسية التي تمَّ الاعتماد عليها في جمع المعلومات، أمّا باقي الأدوات فكانت مساعدة لها، ولا شك أنَّ كل أداة استُخدمت لجمع نوع معيّن من البيانات عن الحالة المدروسة، بما يخدم غرض الدراسة الأساسي. فقائمة المراجعة أفادت في تنظيم سير البحث، وتحديد العناصر التي يجب أن يغطيها البحث في معالجة موضوع الدراسة، في حين أفادت المقابلات الشخصية بالحصول على إجابات مباشرة حول الأسئلة التي وضعتها الباحثة،

خاصة في المرحلة الأولى ومن خلال المقابلات المقننة التي أجريت مع الإدارة العليا ورؤساء أقسام المكتبة، لاستطلاع هدفهم من إحداث التغيير في المكتبة، كما أفادت في الاستعلام عن وجود سياسات مكتوبة أو توصيف لعمليات المكتبة وكيفية سير خطوات العمل في الأقسام المختلفة بالإضافة إلى تطلعات وتوقعات العاملين من خلال رؤساء أقسامهم حول ما يمكن أن تقدّمه مكتبتهم لمجتمع المستفيدين.

أمّا المعاينة والحكم الشخصي فقد أفادت في تعرُّف الباحثة على كيفية سير أعمال المكتبة، والعمليات الإدارية فيها، من التخطيط والرقابة والتوجيه والتدريب والتنظيم واتخاذ القرارات، وعلى طبيعة فئات المستفيدين واستخدامهم للمكتبة، وكذلك التعرُّف على أساليب تقديم الخدمات في المكتبة المدروسة، أي باختصار ساعدت المعاينة والحكم الشخصي على رصد واقع العمل في المكتبة من مختلف الجهات.

في حين أفادت الوثائق المكتوبة في الحصول على المعلومات الخاصة بحركة المجموعات، وفي دراسة وتقييم العمليات الفنية.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع الهندرة في المكتبات، ودراسة حالة واحدة بتطبيق الهندرة في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين عامي 2016–2020.
- **الحدود المكانية:** *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. دمشق– باب توما.

الدراسات السابقة:

من واقع الاطلاع على الدراسات السابقة المتاحة في شكل تقليدي وإلكتروني حول موضوع الدراسة باللغتين العربية والإنكليزية، ووجدت ندرة في الدراسات الأكاديمية المتخصصة في هذا المجال، العربية منها والأجنبية. ونلخص فيما يلي الدراسات الأكاديمية ذات الصلة بموضوع البحث، وتمكنت الباحثة من الوصول إليها:

1- **سوسن جابر عباس (2015). مدى إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين.** إشراف ثناء غانم؛ مشرف مشارك مطيعة أحمد. رسالة ماجستير. جامعة تشرين، كلية التربية.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في تجميع المعلومات حول موضوع البحث. واستخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.20 من أجل تحليل النتائج.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري رياض الأطفال في مدينتي اللاذقية وجبلة للوظائف الإدارية، والفروقات بين وجهات نظرهم، ثم التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الهندرة في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أفراد العينة. أيضاً للتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الهندرة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد العينة.

قسمت الباحثة دراستها إلى أربعة فصول بحثية، تناولت فيها المدخل العام للدراسة، وإدارة مؤسسات رياض الأطفال، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، مفادها أن مديرو مؤسسات رياض الأطفال في مدينتي جبلة واللاذقية يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة متوسطة. وأن متطلبات تطبيق الهندرة في تلك المؤسسات تتوفر أيضاً بدرجة متوسطة. كما ذكرت عدم توفر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة متخصصة في مجال إدارة رياض الأطفال.

2- **حسين بن سعيد الزهراني. (2013). دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج.** إشراف ذعار بن نايف بن محيا. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العلوم الإدارية.

اعتمد الباحث على منهج البحث الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وتم تحليل استبانات الدراسة باستخدام عدداً من الأساليب الإحصائية بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

هدفت الدراسة إلى التعرُّف على واقع تطبيق الهندرة بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية، ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى التعرُّف على معوقات تطبيقات الهندرة ووسائل التغلُّب عليها في المؤسسة المدروسة. وأيضاً للتعرُّف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقون على واقع تطبيق الهندرة بالمؤسسة المدروسة بمتوسط حسابي (3.89 من 5) وعلى دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي (3.91 من 5). وأنهم موافقون على معوقات تطبيق الهندرة في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.92 من 5) وعلى وسائل التغلب على المعوقات بمتوسط (4.17 من 5). وقدَّم الباحث على أثر ذلك مجموعة توصيات مفادها ضرورة نشر وتعزيز مفهوم الهندرة بين موظفي المؤسسة العامة للصناعات الحربية، وتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعّال، يتيح لجميع موظفي المؤسسة الاستفادة من التقنيات والمعلومات لدعم متطلبات مشروع الهندرة.

3- **نور سعد عبد الحميد الخطيب. (2013). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم.** إشراف عباس عبد مهدي الشريفي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط: كلية التربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من /331/ عضو هيئة تدريس، واستخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات.

وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، أما من وجهة نظرهم بنفسهم فكانت مرتفعة. كما استنتجت أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية ودرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم.

4- **أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة".** إشراف ماجد محمد عبد السلام الفرا. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من 1572 طالب وطالبة، اختيرت عينة من 350 من الطلبة، كما اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، حيث هدفت هذه

الدراسة إلى التعرُّف على أثر تطبيق الهندرة على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة.

توصَّل الباحث إلى مجموعة من النتائج على ضوء الدراسة مفادها أن تطبيق أسلوب الهندرة على دائرة صندوق الطالب أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة المقدمة وتحسين صورة العاملين، كما توصَّل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الهندرة وتبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة وتحسين صورة العاملين، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر تطبيق الهندرة على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية تعزى إلى الجنس والكلية والمستوى الدراسي والمحافظة ونوع المنحة الداخلية المقدم إليها.

وقدَّم الباحث على ضوء النتائج السابقة مجموعة توصيات حول إعادة هندسة العمليات للدوائر والعمادات التي تعاني من مشاكل في أداء مهامها وفق أسلوب الهندرة بهدف إحداث تغييرات جوهرية تزيد من كفاءة العمليات رغبة في رفع مستوى الأداء وزيادة فعاليته، والإسراع في تفعيل تطبيق الهندرة على باقي المنح والقروض والهبات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة، وأيضاً أوصى الباحث على ضوء نتائج الدراسة بالتطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب لرفع وزيادة أداء العاملين.

5- **يسار حنا بريك (2010). مكتبات الكنائس والأديرة في سورية: دراسة ميدانية.** إشراف منى شاكر عبد اللطيف. رسالة دكتوراه. جامعة القاهرة، كلية الآداب.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمَّ اختيار عينة عشوائية من المكتبات المسيحية في سوريا. وسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد تاريخ المسيحية وخريطة انتشارها، وإبراز طوائفها في هذه المنطقة، مع الوقوف على الدور الذي تضطلع به دور عبادتها من كنائس وأديرة في العملية العلمية والدعائية لأفراد ملتها، وذلك عن طريق إلقاء الضوء على مكتباتها بوصفها الرافد الأساسي لهذه العملية، من جهة إخضاع هذه المكتبات للبحث من حيث مواقعها وأبنيتها ومدى ملائمتها لاحتياجات المستفيدين، والخدمات التي تقدمها، ومجموعاتها المكتبية.

قدمت الدراسة في نهايتها مجموعة من المقترحات انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها الباحث، تدور حول المواصفات القياسية التي ينبغي أن تطبقها مكتبات الكنائس والأديرة في سورية حتى تتمكن من تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

6- **حازم عبد العزيز داود النتشة (2009). انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل.** إشراف شريف أبو كرش. رسالة ماجستير. جامعة الخليل.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

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

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الهيكل التنظيمي لبلدية الخليل يحتاج إلى إعادة صياغة، وإلى زيادة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء، كما أظهرت بلدية الخليل اهتماماً في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتطبق بلدية الخليل معايير الجودة الشاملة لكن بدرجة متوسطة.

7- **أيمن جمال عبد الهادي السر (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.** إشراف محمد ابراهيم المدهون. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، كلية إدارة الأعمال

اعتمد الباحث على المنهج الميداني في دراسة واقع الهندرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، تكوّن مجتمع البحث من /486/ موظف، أخذ الباحث منهم عينة /300/ موظف للدراسة، من خلال الاستبيان والمقابلة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى استعراض واقع وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، والتعرف على الهندرة كعلم جديد ويساعد في إحداث التطوير فيها، أيضاً إلى دراسة المعوقات والصعوبات التي تواجه الهندرة في الوزارة المدروسة.

وقد قُسِّمَت الدراسة إلى أربعة فصول دراسية تناولت منطلقات الدراسة، والهندرة، والإطار العملي، والنتائج والتوصيات والدراسات المقترحة. حيث وصل الباحث على ضوء هذه الدراسة إلى مجموعة كبيرة من النتائج استناداً إلى الدراسة العملية التي قام بها، حول واقع الحال في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة وصعوبات ومعوقات تطبيق الهندرة فيها.

8- **إخلاص مصطفى ابراهيم أبو فنونة (2008). دراسة تأثير التجمع المكتبي " مركز التميز " على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والفنية في مكتبات الجامعات الرسمية الأردنية.** إشراف سليمان اللوزي. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والمصرفية.

بنيت نتائج هذه الدراسة بالاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة في مجتمع الدراسة المتمثل بمكتبات الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التجمع المكتبي " مركز التميز " على متطلبات الهندرة في مكتبات الجامعات الرسمية الأردنية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة وإيجاد معاملات الانحراف لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة عند مستوى الدلالة 5%.

الدراسات الأجنبية:

1- **Ali Roshani Shiramin (2011). Need for Content Reengineering of the Medical Library and Information Science Curriculum in Iran.** granted by Vahideh Zarea Gavgani, Farhad Chokraneh. Master research. Linclon: University of Nebraska, Medical Science college.

الحاجة إلى إعادة هندسة محتوى المكتبة الطبية ومناهج دراسة علم المعلومات في إيران.

قامت الدراسة بتحليل المفاهيم المتعلقة بالمكتبات الطبية، بين مناهج المكتبة الطبية وبرامج علم المعلومات في الجامعات الإيرانية. وبالنظر إلى قائمة الجامعات الإيرانية، قدمت الدراسة برامج المؤسسات متعددة الأطراف. وتم استعراض الدراسات المماثلة من أجل استعراض الأساليب الجديدة في مجال الرعاية الصحية، والتعليم والتدريب الطبي، وكذلك استخدام منصات على شبكة الانترنت تؤثر على ممارسة LIS الطبية، والتعليم في جميع أنحاء العالم. مفاهيم EBM، العلاج بالمعلومات (IX)، الويب2.0، الطب 2.0، المكتبة 2.0، والأدوار الطبية/ العلاجية التي يمكن أن يلعبها أمين المكتبة. وتم وضع قائمة بالمؤلفات ذات الصلة. صنفت المفاهيم في ست مجموعات. وتم فحص المناهج بالمقارنة مع قائمة المراجعة لمعرفة فيما إذا كان دور أمناء المكتبات كمعالجين قد أدخل في تعليم الـ MEDLIS في إيران.

2- **Bjoernshauge Lars (1999). Re-engineering Academic Library Services: The case of the technical knowledge Center and Library of Denmark**. Granted by N. Fjallbrant. PHD research. Washington: department of Education.

إعادة هندسة خدمات المكتبات الأكاديمية: حالة مركز المعلومات التقني ومكتبة الدنمارك.

رسالة دكتوراه. قسم علوم المكتبات. كلية التربية في واشنطن.

الفكرة الأساسية من هذه الدراسة هي أن مجموعة القيود والضغوطات والتطورات، تستدعي القيام بتغييرات جذرية في المكتبات الأكاديمية التي تريد أن تستمر بالبقاء.

وتقدم الدراسة مجموعة من الحلول التي يجب اتباعها، والتي تعتبر ضرورية لا مهرب منها، من أجل النهوض بالمكتبات الأكاديمية مثل التحول إلى استخدام الانترنت أكثر، بناء نظام خدمات رقمي متطور، وتغيير واجهات تعامل المستفيد بما ينسجم مع احتياجاته. وهذا التحول سوف يؤدي إلى توفير تكاليف ما يقارب /300000/ يورو سنوياً على كل من المكتبة والمستفيد.

تم اعتماد هذه الدراسة من قبل المكتبة في حزيران /1997/، وثم اعتمادها من قبل الجامعة في أيلول /1997/. تم تشغيل الإجراءات الإدارية بعد فترة قليلة من اتخاذ القرارات، وقد تم عزل /13/ من الكادر العامل، في أيار /1998/.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماماً متزايداً بأسلوب الهندرة في مختلف المنظمات، لما له من أهمية في إحداث تغيير جذري وسريع، ومن تحليل مجموعة هذه الدراسات نستخلص ما يلي:

1- ندرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت تطبيق الهندرة في المكتبات، حيث ركَّزت معظم الدراسات على أنواع مختلفة من المنظمات دون المكتبات.
2- أغلب هذه الدراسات هدفت إلى دراسة واقع وأثر تطبيق الهندرة في المؤسسة التي تتم دراستها.
3- بعض الدراسات قامت بتحليل النتائج واستخلصت منها فقط درجة ممارسة الهندرة مثل دراسة سوسن جابر عباس ونور سعد عبد الحميد الخطيب.

4- بعض الدراسات عملت على تقديم حلول يجب اتباعها في إحداث تغيير جذري مثل دراسة Bjoernshauge Lars.

5- البعض قام بدراسة انعكاسات تطبيق الهندرة مثل دراسة حازم عبد العزيز داود النتشه.

6- البعض درس المعوقات والصعوبات التي تواجه الهندرة مثل دراسة أيمن جمال عبد الهادي السر.

7- وهناك دراسة مختلفة عن كل الدراسات السابقة المذكورة. لكنها تتشابه مع بحثنا بدراسة المكتبات الدينية المسيحية في سورية هي دراسة الدكتور يسار بريك.

ولقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية عن الهندرة وأساليب تطبيقها، ونقل التجربة إلى *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. فقد تشابهت مع الدراسات السابقة في دراسة أسلوب الهندرة وإمكانية تطبيقه في المؤسسة المدروسة. وتميّزت عنها في تطبيق الهندرة في منظمة غير ربحية وهي مكتبة دينية متخصّصة.

الباب الأول:

" الهندرة في الفكر الإداري المعاصر"

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة في المكتبات:

أولاً: مفهوم علم الإدارة

ثانياً: تطور ونشأة علم الإدارة

ثالثاً: الاتجاهات الإدارية

رابعاً: مستويات إدارة المكتبات

خامساً: عناصر النظام الإداري في المكتبات

سادساً: الفكر الإداري المعاصر

تمهيد:

الإدارة بأبسط معانيها تعني تجميع وتنظيم الموارد والسيطرة عليها، ثم توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الهواسي، 2014، ص9). ولتوفير قاعدة ملائمة لما نحن بصدد دراسته، لابد أن نتناول مفهوم الإدارة في المكتبات، وتطوُّر الفكر الإداري وصولاً إلى المعاصر. وأن ندرس عناصر النظام الإداري في المكتبات على وجه التحديد.

أولاً: مفهوم علم الإدارة:

الإدارة هي عملية مشتركة لكل جهد جماعي، وركنٌ أساسيٌ من أركان النظام الإنتاجي والخدمي، يعود تاريخها وتداولها إلى قرون غابرة عبر التاريخ، واستخدمها الإنسان في ممارسة أعماله اليومية منذ وجدت الجماعة. وقد تطور مفهومها عبر العصور تبعاً لتطور حياة الناس ونظرتهم للأمور، وقد أولتها المجتمعات الحديثة اهتماماً كبيراً وبدأت تستند إلى أسس علمية وقواعد منذ أواخر القرن التاسع عشر حيث بدأت محاولات العلماء في تحديد مفهوم الإدارة (الهادي، 1990، ص 29).

فقد عرفها هنري فايول Henry Fayol الأب الروحي للإدارة الحديثة بأنها: العملية التي تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة لتحقيق أهداف المنظمة، فهي إذاً المعرفة الدقيقة لما نريد عمله، ثم التأكد من أنَّ ما نقوم به نعمله بأفضل طريقة وأقل تكاليف.

أمّا فريدريك تايلور Fredrick Taylor الأب الروحي للإدارة العلمية فيعرفها بأنها: التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة (الرفاعي، 2007، ص ص 13- 14).

وكثرت غيرهما الآراء والمحاولات في تعريف الإدارة وتوضيح معانيها، وقد أجمع العلماء عبر سنوات من الدراسة والتجارب الإدارية، بأن الإدارة تعني التنسيق للمجهودات الجماعية بغية تحقيق هدف محدد في أقصر وقت وأقل جهد وتكاليف ممكنة في حدود الموارد المتاحة (أبو عريش، 2016، ص13).

أمّا بالنسبة للإدارة في المكتبات فهي لا تختلف في جوهرها عن الإدارة في باقي المنظمات، ويستخدم مصطلح إدارة المكتبات ترجمة لمصطلحي "Management" و "Administration". يطلق المصطلح الأول "Management" على إدارة المكتبات التابعة لمنظمات خاصة كالمكتبات المتخصصة، وعلى إدارة فروع النشاط البشري مثل إدارة الأفراد وإدارة العمليات وغيرها. أما

المصطلح الثاني "Administration" فيطلق على إدارة المكتبات التابعة للقطاع العام وأنشطتها بشكل عام، كالمكتبات العامة والوطنية (همشري، 1997، ص378).

وللتفريق بينهما بشكل أوضح، بحثنا عن التعريف في المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، ومعجم مصطلحات المكتبات والمعلومات. ونورد الفرق كما يلي:

Libraries Administration الإدارة التنفيذية للمكتبة: هي القوّة الكامنة خلف تشغيل الأعمال الروتينية، تبدأ بالضرورة عند انتهاء تنظيم المكتبة، وتشمل التخطيط والتوجيه وتنفيذ العمليات بغية تحقيق الهدف المطلوب.

Libraries Management إدارة المكتبات: مصطلح عام يشير إلى إدارة المكتبة من الناحية التنظيمية أكثر من الناحية المالية والتنفيذية. فهي فن تنظيم الأولويات، وحث الموظفين وتدبير الموارد وتقويم الأداء من أجل الوصول إلى الحد الأقصى من الكفاءة (الشامي، 1988، ص653، 656) (قاري، 2000، ص187).

لكننا نحتاج هنا إلى تحديد تعريف شامل لإدارة المكتبات باللغة العربية، وبالتالي نورد تعريف موسوعة علوم المكتبات والمعلومات بأن "الإدارة هي الاستخدام الأمثل للأفراد والموارد في تحقيق أهداف المكتبة" (عبد المعطي، 2017، ص278).

ونورد أيضاً التعريف الذي ذكره الدكتور عمر همشري في كتابه الإدارة الحديثة، بأن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات تعني: "*عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين*" (همشري، 2001، ص25).

ثانياً: تطور ونشأة علم الإدارة:

أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، وكذلك ساهمت في وضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسِّر الإدارة. وحيث أن علم الإدارة علم حديث المفهوم ولكنه قديم بالتطبيق، فإن المصطلح الإداري بعينه وما تبعه من تعريفات تطورت عبر ممارسات طويلة، وجاءت نتيجة لتنامي احتياجات المجتمع وتتالي الأبحاث والدراسات في هذا المجال. وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، لكل مدرسة أثرها في

الفكر الإداري بما قدَّمته من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب (عبد ربه، 2012، ص3) (الهادي، 1990، ص29).

ويمكننا تصنيف أهم المدارس الإدارية عبر القرن الماضي بإيجاز كما يلي:

1. **المدرسة الكلاسيكية Classical School**: يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية على عدد من النظريات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية، تسمى أيضاً بالمدرسة التقليدية. تطورت في أواخر القرن التاسع عشر وبداية العشرين. وتشترك هذه النظريات في تمسكها بالمركزية والتسلسل الهرمي وتأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساساً للقيادة، وتركيزها على الهيكل التنظيمي محدداً أساسياً لزيادة الإنتاجية. وباعتبارها العامل كائن همه الكسب المادي، وأنَّ الإنسان آلة للإنتاج، وأنَّه كسول وأناني يعمل ضد مصلحة الإدارة (همشري، 2001، ص 52). من أهم نظريات هذه المدرسة:

أ- نظرية الإدارة العلمية Scientific Theory: تقترن بالأميركي فريدريك تايلور Fredrick Taylor. تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في اختيار المواد والأجهزة والعاملين، لاتخاذ القرارات ولحل المشكلات الإدارية. ومن مبادئها وحدة الأوامر ووحدة مصدرها (جواد، 2010، ص ص 63-67).

ب-النظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory: ترتبط بالعالم الألماني ماكسفيبر Max Weber. من أهم مبادئها التسلسل الهرمي وتقسيم العمل على أساس التخصص، والكفاءة كأساس للتعيين والترفيه، ووجود نظام إجراءات محددة للتعامل مع ظروف العمل المختلفة. من سلبياتها أنها نظرت للإنسان على أنه آلة، وأنها أهملت أثر البيئة المحيطة في التنظيم (همشري، 2001، ص ص57).

جـ- نظرية المبادئ الإدارية : Administrative Principles تمثل نظرة مكملة للإدارة العلمية، يعتبر هنري فايول Henry Fayol الرائد الأول لهذا الاتجاه، شكّلت أفكاره، مع الرواد الآخرين لهذه المدرسة، القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال، حيث سعوا إلى وضع مبادئ إدارية تكون أساساً لعمليات التنظيم الإداري (الفراج، د.ت، ص35).

2. **المدرسة السلوكية Behavioral School:** جاءت هذه المدرسة بنظرياتها كرد فعل طبيعي على آراء المدرسة الكلاسيكية. اتسمت بتركيزها على العنصر البشري والجماعة في التنظيم. وقد استخدمت هذه المدرسة عدداً من الطرق والوسائل في أبحاثها ودراسة السلوك

الإنساني وأثره على الإنتاجية منها: طريقة التجارب وأخذ العينات ودراسة الحالة. ومن أهم نظرياتها الإدارية:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations and Hawthorne Studies: المنطلق الرئيسي لهذه النظرية، هي الدراسات التي أجرتها شركة western electric تحت إشراف التون مايو Alton Mayo. كان غرضها معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، هي مناخ العمل الجماعي group atmosphere والإشراف المشترك participative supervision (الفراج، د.ت، ص ص39-40).

ب-نظرية X و Y: أشهر علماءها دوجلاس ماكريجور Duglas Mc Gregor : بنيت هذه النظرية على اشتقاقين متناقضين هما نظرية X: وهي عبارة عن الافتراضات التي كانت سائدة في فترة فكر المدرسة الكلاسيكية حيث الاهتمام بالإنتاج وإهمال النواحي الإنتاجية. ونظرية Y: وهي على عكس نظرية X خالفتها في الافتراضات الخاطئة حول السلوك الإنساني. وتنظر Y للعامل على أنه عنصر بشري يفضل أن يكون في موقع قيادة ومسؤولية رغبة بالمكافأة وليس خوفاً من العقاب (عليان، 2009، ص ص 99-100).

ت-نظرية الحاجة الإنسانية Human Needs Theory: تعتبر أعمال ابراهام ماسلو Abraham Maslow نقلة نوعية في علم الإدارة. ويقصد بالحاجة عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وقد وضعها ماسلو في تسلسل هرمي كالتالي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، حاجات تحقيق الذات. وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية (الفراج، د.ت، ص ص 41-42).

3. المدارس الحديثة Modern Schools: إن تطور المدارس الحديثة جاء مستنداً ومكملاً للمدارس السابقة. وأصبحت المدارس الحديثة تنظر للأفراد في المنظمات على أنهم مكونات مختلفة يحتاج فهمها تحليلاً معمقاً وشاملاً. وقد تعددت النظريات التي ضمتها مدارس الإدارة الحديثة.

نذكر منها:

أ- الإدارة بالأهداف Management by Goals : ظهرت في خمسينيات القرن الماضي. وهي تقوم على فرضيات الإدارة بالمشاركة والإدارة الديمقراطية، وتعنى بشكل أساسي بالأهداف وكيفية تحقيقها. كما تقوم على فرضيات إشراك العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف ووضع القرارات. ويتم قياس النتائج مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها ذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (همشري، 2001، ص 78).

ب- مدخل النظم System Approach: ظهر هذا المدخل أثناء الحرب العالمية الثانية ويرى أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها المحيطة. والنظام هو مجموعة من العناصر المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها. ويتكون النظام بشكل أساسي من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة والبيئة المحيطة. وأن هذا النظام هو جزء من نظام أكبر منه، ويتكون من مجموعة أنظمة فرعية (حريم، 2009، ص ص29-30).

ت-المدخل الموقفي Contingency Approach: يعتبر هذا المدخل أن كل منظمة هي نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، ولذلك لا يمكن تعميم طرق واحدة للنجاح، وإنما لكل موقف سلوك إداري مناسب يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا، وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها (الفراج، د.ت، ص46).

طُبِّقت الإدارة من خلال مدارسها المختلفة في شتى أنواع المنظمات، ويمكننا أن نحدد أنواع المنظمات حسب اتجاهات الإدارة فيها.

ثالثاً: الاتجاهات الإدارية:

تطبّق الإدارة عادةً في نطاق أربعة مجالات رئيسية، هي:

أ- الإدارة في القطاع العام: ويطلق عليها اسم (الإدارة العامة)، وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع ممثلة في أجهزة مثل الوزارات والمجالس والإدارات والهيئات وغيرها.

ب- الإدارة في القطاع الخاص: ويطلق عليها اسم (إدارة الأعمال) وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق النشاط في المجالات الإنتاجية والخدمية.

ت- الإدارة في الهيئات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل النوادي والجمعيات التعاونية والخيرية والتطوعية على اختلاف أنواعها.

ث- الإدارة في المنظمات الدولية مثل هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية والإقليمية (عليان، 2009، ص78).

وإن الإدارة في المكتبات تندرج ضمن المجال الثالث، وهو إدارة المنظمات الغير ربحية. لذا وجب تحديد ماهية المنظمات الغير ربحية كما يلي:

المنظمات الغير ربحية: "هي المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة، ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح مثل المنظمات في القطاع الخاص، بمعنى آخر هي منظمات لا يستفيد القائمون على إدارتها من عائد أنشطتها وبرامجها أية منفعة شخصية، بل نشاطاتها وبرامجها موجهة لخدمة هدف عام ".

تشمل المنظمات الغير ربحية مجموعة واسعة من المنظمات التي عادة ما تكون معفاة من الضرائب الحكومية. وغالباً ما يتركز عملها في مجال المستشفيات والجامعات والمتاحف والدور الاجتماعية والعيادات الطبية ومراكز تدريب الشباب ودور المسنين والعجزة والمعاقين والمكتبات وغيرها من المنظمات. غايتها الأساسية هي تقديم الخدمات وليس تحقيق الربح لمؤسسيها أو مالكيها. وفي تعريف الأمم المتحدة للمنظمات الغير ربحية ورد أنها: تلك المنظمات التي تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة (كالتبرعات والهبات والمنح والإعانات وغيرها). وطبقاً لهذا التعريف تستبعد المنظمات التي تحصل على أكثر من نصف دخلها من الحكومة أو من بيع سلع أو خدمات. لذا تندرج المكتبات عادةً تحت هذا التصنيف من المنظمات باعتبارها مؤسسات خدمية بالدرجة الأولى، وأن المبالغ التي تجنيها لقاء خدماتها هي لتغطية نفقات العمل فقط (الملحم، 2005، ص ص 5-7).

رابعاً: مستويات إدارة المكتبات:

يتكون الهرم الإداري في المكتبات من ثلاثة مستويات، وهي:

1. الإدارة العليا: تمثل الإدارة الموجودة في قمة الهرم التنظيمي للمكتبة، وتشمل المدير ومساعديه ومستشاريه.

2. الإدارة الوسطى: تمثل الإدارة الموجودة في منتصف الهرم التنظيمي للمكتبة، وتشمل مدراء الأقسام الإدارية المختلفة.

3. الإدارة الدنيا: تمثل الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة، وتشمل مدراء الشعب والوحدات.

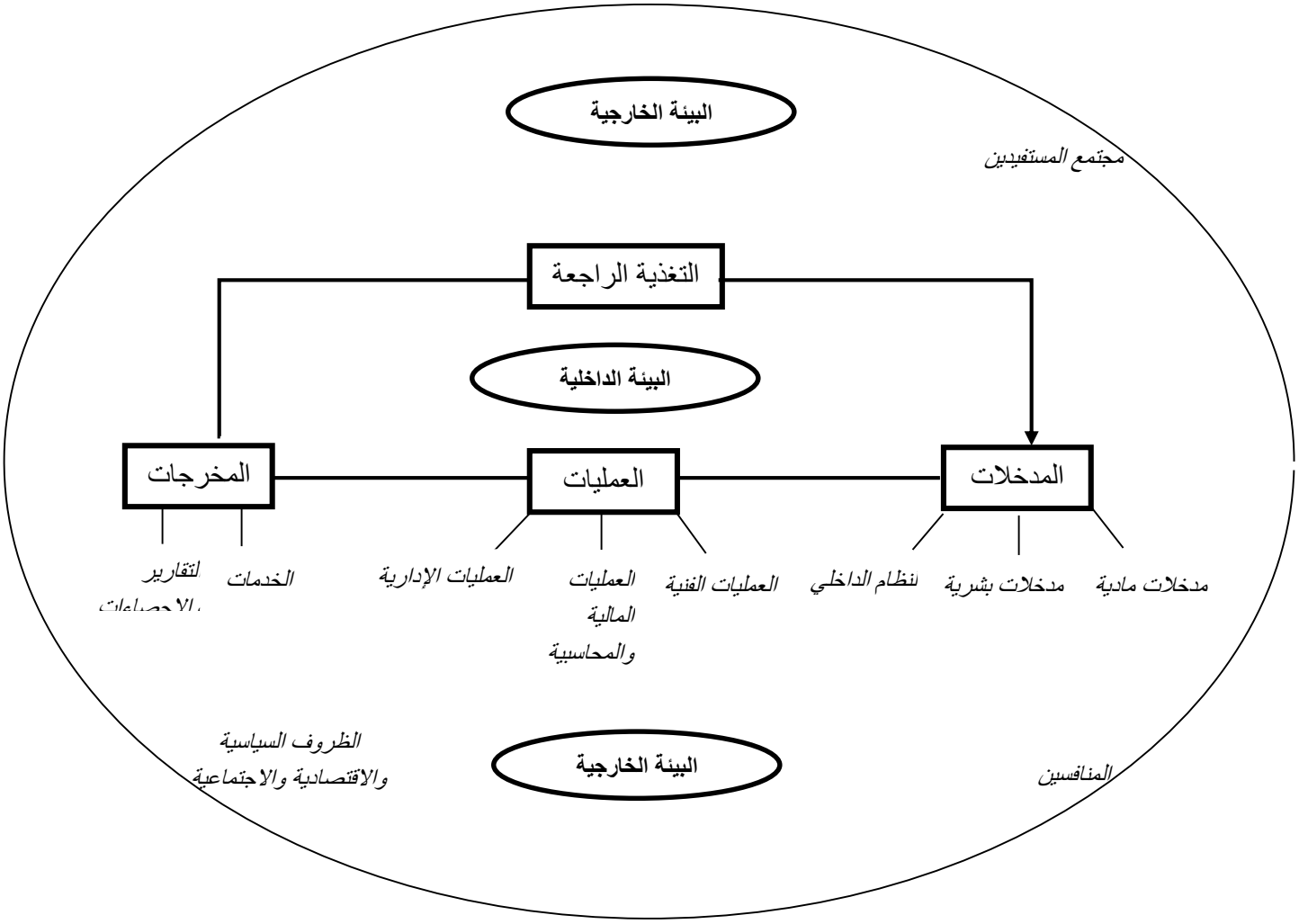
يشترك الأفراد في المستويات الإدارية الثلاثة بأداء مهامهم الوظيفية من عمليات إدارية تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وغيرها، ويختلفون في نوع الصلاحيات المتاحة لكلٍّ حسب درجة مسؤوليته، وفي نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم كل مدير بالمستويات الإدارية المختلفة، ففي حين يشرف رئيس الشعبة في الإدارة الدنيا على العمليات اليومية لعدد محدود من الموظفين، فإنَّ مدير القسم في الإدارة الوسطى يشرف على عمل رؤساء الشعب، أما مدير المكتبة فيشرف على عمل مساعديه ومديري الدوائر المختلفة، ويقوم بالتعاون معهم ومع مستشاريه بتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسة العامة لعمل المكتبة.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المستويات الإدارية الثلاثة عادةً ما تكون واضحة في المكتبات الكبيرة مثل المكتبة الوطنية، إلا أنها تتداخل في مستويين إداريين فقط بين مدير ورؤساء أقسام في المكتبات متوسطة الحجم مثل المكتبات العامة أو الجامعية، وقد تختفي وتتحول إلى مستوى إداري واحد في المكتبات صغيرة الحجم مثل المكتبات المدرسية مثلاً (همشري، 2001، ص ص 28- 29)

خامساً: عناصر النظام الإداري في المكتبات:

تمثِّل الإدارة لأي مكتبة الشريان الرئيسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه هذه المكتبة، ولا تنجح المكتبة إلا من خلال ممارستها للوظائف الإدارية السليمة، وربطها بمكونات نظام العمل بأساليب سليمة تؤدي إلى إنجاز أعمال متقنة تعبِّر عن رسالة المكتبة.

وقد عملت الباحثة في هذه الدراسة على تجميع عناصر النظام الإداري في المكتبات وتنسيقها كما سنقرأ تالياً على أساس المدخلات والعمليات والمخرجات، نستوضحها أولاً من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1)

عناصر النظام الإداري في المكتبات

1. **المدخلات:** مجموعة العناصر التي تتفاعل معاً ضمن بيئة العمل لتعالج العمليات وتصدر المخرجات. تتمثل مدخلات المكتبة بـ:

1- مدخلات مادية:

- الميزانية: يقصد بها الموارد المالية المتوفرة في المكتبة، وفي المكتبات المتخصصة غالباً ما يتم تحديدها كبند من بنود الميزانية العامة للمؤسسة الأم (باس، 1995، ص50).
- المبنى والأثاث: كل ما تشتمل عليه المكتبة من الموقع والبناء ومايتوفر فيه من إضاءة وتهوية وتجهيزات مكتبية سواء لحفظ المجموعات أم لاستخدامها من قبل المستفيدين والعاملين.
- مجموعات المكتبة: أي كل ما يُقتنى في المكتبة من مصادر المعلومات بمختلف موضوعاتها وأشكالها.
- مدخلات تكنولوجية: يقصد بها الأساليب الفنية والتكنولوجية المتاحة والمستخدمة في المكتبة (الهلالي، 2017، ص ص 17- 20).

2- مدخلات بشرية: تشتمل العاملين:

- العاملين: هم مجموعة الأفراد الذين تم توظيفهم في المكتبة من رؤساء ومرؤوسين، يقومون بتنفيذ وظائف المكتبة بقصد تحقيق رسالتها وأهدافها، يتقاضون مقابل ذلك تعويضات متنوعة تتمثل بالرواتب والأجور والمزايا الوظيفية. وينقسم العاملين في المكتبات إلى أخصائيي المكتبات، والإداريون، والموظفون المكتبيون، والعمال (تاج، 1995، ص9) (مبيضين، 2015، ص9).

3- النظام الداخلي: من السياسات والأهداف والنظام الداخلي والمعلومات اللازمة:

- النظام الداخلي للمكتبة: وهو قائمة تتضمن تفصيلاً لأعمال المكتبة وأقسامها وأجهزتها الإدارية. عادةً ما يتضمن لائحة تعليمات تبين حقوق وواجبات كل من العاملين والمستفيدين في المكتبة، ومهام كل قسم إداري فيها. أي هو بمثابة وثيقة تنظيمية تهدف إلى توضيح قواعد سير عمل المكتبة (جامعة قاصدي مرباح، 2014، ص2).

2. العمليات والأنشطة والوظائف: ويمكن تقسيمها داخل المكتبة إلى:

1- العمليات الفنية: حيث تمارس المكتبات أنشطتها من خلال تجميع مصادر المعلومات والبيانات وتنظيمها وتحليلها وحفظها لاسترجاعها وتحقيق الإفادة منها.

2- العمليات المالية والمحاسبية والتجارية والمتعلقة بتأمين الموارد.

3- العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتدريب والتوظيف والاتصال واتخاذ القرارات

- التخطيط: يعني تحديد الأهداف ووضع السياسات وإجراءات العمل، وإعداد الميزانيات التقديرية، ثم وضع البرامج التنفيذية بناءً على ذلك، وبما يحقق أهداف المكتبة.
- التنظيم: تجميع وتقسيم نشاطات المكتبة طبقاً للأسس والمبادئ المعتمدة، أي هو التطبيق العملي لسياسة المكتبة وتنفيذ خطتها وتجسيد النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها.
- التوجيه: الاتصال بالمرؤوسين والتأثير على سلوكهم من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات، وتحفيزهم على بذل الجهود، وتنسيق هذه الجهود لتحقيق أهداف المكتبة (ابراهيم، 2017 ص ص 13، 15، 22).
- الرقابة: تعني قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن كل شيء يسير وفق السياسات والأهداف والميزانيات المقررة، وأن الخطط الموضوعة قد نفِّذَت بالشكل الصحيح (أبو النصر، 2009، ص27).
- التوظيف: وهو النشاط الذي يهتم بتأمين حصول المكتبة على الموارد البشرية المناسبة، يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المكتبة، وتعيينهم، بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة (عبد السلام، 2017، ص6).
- التدريب: عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه (أبو النصر، 2009، ص15)
- الاتصال: هو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك (عليان، 2002، ص 269).
- اتخاذ القرارات: عملية تجري في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية. يقوم فيها متخذ القرار بالمفاوضة بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الأفضل والأنسب لحل المشكلة بما يحقق أهداف المكتبة (الأشهب، 2015، ص5).

3. **المخرجات:** أي محصلة المدخلات التي يتم معالجتها من خلال العمليات المختلفة، وهي:

1- الخدمات: هي كل الأنشطة التي تؤديها المكتبة، والبرامج التي تقدمها لمقابلة احتياجات المعلومات لدى المستفيدين. ويمكن أن تضم هذه الخدمات مدى واسع جداً بما يتفق مع سياسة المكتبة، ومع طبيعة احتياجات مجتمع المستفيدين (اللحام، 2016، ص41).
2- أيضاً تتمثل مخرجات المكتبة بالتقارير والإحصاءات التي تصدرها أقسام المكتبة المختلفة كنتيجة وتوثيق لجملة الأعمال التي يتم تنفيذها (الهلالي، 2017، ص23).

4. التغذية الراجعة: هي ردود فعل مجتمع المستفيدين على مدخلات نظام العمل ومخرجاته وعملياته المختلفة، ومن خلالها تتعرف الإدارة على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف وأداء رسالة المكتبة على أفضل وجه (عليان، 2002، ص55).

5. البيئة الخارجية: تعني الوسط المحيط بالمكتبة. عادةً ما تتأثر المدخلات والمخرجات والعمليات داخل بيئة العمل في هذا المحيط وتؤثر فيه. وتتثمل البيئة الخارجية للمكتبة بـ:

1- الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الجغرافية المحيطة بالمكتبة.
2- المستفيدون: هم أفراد المجتمع الذي تقدِّم المكتبة خدماتها لأجلهم، وهم جوهر اهتمام المكتبة. تتنوع وتختلف فئاتهم من مكتبة لأخرى ومن مجتمع لآخر.
3- المنافسون: ويقصد بهم المكتبات ومراكز المعلومات المشابهة في سوق العمل، التي تتمتع غالباً بمزايا تنافسية تشبه المكتبة. كما قد يتمثّل المنافسين بمؤسسات خدمية أخرى تقدِّم المعلومات للمستفيد بسهولة وبسرعة أفضل من المكتبة مثل محرك البحث Google.
4- الموردون ومصادر تمويل المكتبة: وتمثل المصادر الأساسية لتأمين مستلزمات الخدمات (الهلالي، 2017، ص ص 17-18).

سادساً: الفكر الإداري المعاصر:

اتسمت بيئة عمل عصر المعلومات والمعرفة بالتغيير السريع والمستمر، وظهرت التحديات في مختلف المجالات، والتي تمثلت بالزيادة الهائلة في كميات الإنتاج الفكري، وكذلك تغيُّر اتجاهات واحتياجات المستفيدين من المكتبات. من هنا ظهرت الحاجة إلى تبنّي سياسات واتباع استراتيجيات إدارة جديدة غايتها تقليل الفجوة بين متطلبات المستفيدين وبين الموارد المتاحة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية في الإدارة كفيلة بأداء مهام المكتبات (حسنين، 2017، ص1) (محمود، 2017، ص2).

ومن ثم أصبح تطوير الإدارة ضرورة ملحّة، فتكاثرت البحوث والدراسات في هذا المجال بشكل كبير، مما ترتَّب عليه التوصل إلى مفاهيم وأساليب إدارية جديدة خلقت ما يعرف بالفكر الإداري المعاصر، وأبرز هذه المفاهيم والأساليب نذكر:

1- إدارة التميُّز Excellence Management: هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميّزة ومتفوّقة في أداء أعمالها على باقي المنافسين، من خلال تنمية وتطوير الموارد المتاحة، ثم

توظيفها توظيفاً فعالاً ومتميّزاً لتحقيق النتائج المرغوبة والفوز بولاء العميل (سهمود، 2013، ص154).

2- 6 سيغما Sigma 6: هي استراتيجية لإدارة الأعمال التجارية يتم استخدامها من أجل تطوير مخرجات الإنتاج بتعريف وإزالة مسببات الأخطاء أو العيوب، وتقليل تكاليف الإخفاق في الجودة، وتحسين فاعلية العمليات بما يلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين، ويؤدي إلى تجاوز هذه الاحتياجات (الطيطي، 2011، ص168).

3- إدارة المعرفة Knowledge Management: هي التخطيط والتنظيم والتوجيه للأفراد والعمليات والأنظمة داخل المنظمة، من خلال الحصول على المعرفة، أي الحصول على المعلومات والأفكار التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، واستخدامها بفعالية لتحسين أداء المكتبة (king, 2015, p11).

4- إدارة الأزمات Crisis Management: هي إدارة علمية رشيدة، تتطلب تقدير أمر مفاجئ وتصوُّر السيناريوهات الممكنة لتطوُّر الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بالسيطرة على الموقف من خلال تجنبه أو التقليل من آثاره على المنظمة (Farhoodi, 2015, p10).

5- إدارة التغيير Change Management: هي نهج منظم لنقل الأفراد والفِرَق والمنظمة من حالة آنية راكدة إلى واقع مستقبلي منشود، لتحقيق أو تنفيذ رؤية واستراتيجية حقيقية، إذاً هي عملية منظمة تهدف إلى تمكين الموظفين من بناء التغييرات في منظمتهم (Shaghaei, 2014, p8).

6- إدارة الوقت Time Management: هي عملية تحديد وتقدير، تحدد قيمة الوقت الضائع والوقت الإنتاجي داخل المنظمة. وتطور الأعمال لتحوِّل الوقت الضائع إلى وقت إنتاجي (Tracy, 2013, p98).

7- الإدارة الإلكترونية Electronic Management: " منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل الأعمال الإدارية من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة باستخدام الأجهزة الإلكترونية، بالاعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية عليا، تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بأسرع وقت وأقل جهد وتكاليف ممكنة" (الدسوقي، 2017، ص11).

8- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management: مفهوم علمي إداري يختص بالجوانب البشرية من إعداد واختيار الموظفين بطرق علميّة وإداريّة سليمة، ثم تنمية الخبرات

ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات (الحريري، 2012، ص ص 13-14).

9- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: هي التحسين المستمر للعمليات الإدارية، بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الأساليب لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، باستبعاد الوظائف عديمة الفائدة أو غير الضرورية للعميل، ذلك لتخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة (Aized, 2012, p13).

10- الهندرة Reengineering: إعادة النظر وإعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية، وليست هامشية، في مقاييس الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (هامر، 1995، ص 19).

يتضح من العرض السابق أن بعض هذه المفاهيم يتوجَّه نحو الإدارات المتخصصة، مثل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، وبعضها الآخر يدل على تطوير أساليب غايتها تحسين أداء الإدارات المتخصصة، مثل إدارة الجودة الشاملة والهندرة. لكن جميع المفاهيم تشترك في الهدف، وهو تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها وفاعليتها وإكسابها مزيداً من القوة التنافسية، وقد ركزت على إجراء تعديلات وتحسينات في الأوضاع القائمة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

الخلاصة:

الإدارة عملية تفاعلية متنامية، تتكون من عناصر ثابتة تشكل مجتمعة نظام ناجح يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهي تطبَّق في كل أنواع المنظمات، وقد تطورت في مفهومها وأساليب تطبيقها عبر عصور طويلة. ووصلت إلى مفاهيم جديدة سميت بالفكر الإداري المعاصر.

الفصل الثاني: الهندرة في المكتبات:

أولاً: نشأة وتطور الهندرة

ثانياً: تعريف الهندرة

ثالثاً: الهندرة مقابل بعض المفاهيم الإدارية الأخرى

رابعاً: المكتبات والعمليات التي تحتاج هندرة

خامساً: معايير اختيار العمليات التي تحتاج هندرة

سادساً: دوافع تطبيق الهندرة في المكتبات

سابعاً: خصائص الهندرة

ثامناً: متطلبات تطبيق الهندرة

تاسعاً: الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة

عاشراً: طرق التغلب على الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة

الحادي عشر: فريق الهندرة

الثاني عشر: مقاومة تطبيق الهندرة

الثالث عشر: مراحل وخطوات تطبيق الهندرة

الرابع عشر: بعض التجارب الناجحة في الهندرة

تمهيد:

الهندرة أسلوب إداري يعني البدء من جديد، والنهوض بالمكتبة لجعلها أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات. فمتى وكيف نشأ هذا الأسلوب؟ وكيف يمكن تطبيقه، ومن الذي يقوم بتطبيقه في المكتبات؟ وفي أي نوع من المكتبات يمكن ذلك؟ نجيب على مجموع هذه التساؤلات في الفصل التالي.

أولاً: نشأة وتطور الهندرة:

الهندرة تعني إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للأعمال. تعود الدعوة الأولى لها إلى أواخر القرن التاسع عشر، مع بداية ظهور نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Fredrick Taylor، والإدارة الحديثة لهنري فايول Henry Fayol. حيث استخدم فريدريك تايلور طرائق إعادة الهندسة لاكتشاف أفضل طرق أداء العمل من خلال إعادة هندسة الإجراءات في تعظيم الإنتاجية. كما اقترح هنري فايول في حوالي عام /1880/ أن على المديرين استخدام نظرية إعادة هندسة العمليات، بتحديد أفضل العمليات لأداء العمل ثم إعادة هندستها. وفي بداية القرن العشرين، أنشأ هنري فايول مفهوم إعادة الهندسة بتوجيه العمل نحو أهدافه من خلال تحقيق الاستفادة القصوى من جميع الموارد المتاحة (ريحان، 2014، ص11) (توفيق، 2017، ص5)(chen, 2001. P.p.70-71).

بدأ بعد ذلك الاهتمام بتطوير أساليب للإدارة الحديثة، وفي الثمانينيات من القرن العشرين ظهرت على الساحة الأكاديمية اتجاهات لإحياء مفهوم الهندرة من قِبَل أنصار الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم العلمية. حتى عادت الهندرة للظهور بشكل فعلي على يد العالم مايكل هامر Michael Hammer صاحب الإطلاق الأول لها في عالم الأعمال، عندما تحدث عن الهندرة في مقال (إعادة هندسة الأعمال: لا تؤتمت بل إلغي) (Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate) الذي نشره عام /1990/ في مجلة (هارفرد بزنس ريفيو) (Harvard Business Review)، يقصد به أن الهندرة لا تعني فقط التحوُّل من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي في تطبيق الأعمال، بل تعني إلغاء الأعمال وإعادة تصميمها من جديد. وتشكَّلت فكرة مماثلة دعا إليها توماس دافنبورت Thomas Davenport عام /1990/ أيضاً، الذي كان عضو مركز أبحاث أرنست ويونغ (Ernst and Young) في ورقة نشرت في سلون مانجمت ريفيو (Sloan Management Review)، يرى فيه أن تطورات عصر المعلومات فرضت على المنظمات الانتقال إلى مرحلة جديدة، ويدرس الفرق بين تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمليات، وكيف

تتم إعادة التصميم بخمس خطوات استناداً إلى تكنولوجيا المعلومات (Hammer, 1990, p104) (Davenport, 1990, p1) (Anand, 2013, p-p 3-4)(عثمان، 2017، ص10).

وأول استخدام للمصطلح بعد ذلك كان من قبل مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy في كتابهما (هندرة المنظمات) Reengineering The Corporation.

منذ ذلك الحين أحدثت الهندرة فرقاً في عالم الإدارة، بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة، والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وقد عملت بها الكثير من المنظمات، مثل جنرال موتورز General Motors، واتش بي HP، وبروكتر وغامبل Procter and Gamble وغيرهم، لتزيد من سرعة إنجاز أعمالها، وجودة أداءها، والتقليل من تكاليفها (ريحان، 2014، ص12).

وقد تبع هذا الانتشار للهندرة ظهور المنتقدين، الذين سارعوا للادعاء أن استعراض أساليب العمل وزيادة الرقابة الإدارية كانت وسيلة للإذلال في مكان العمل، وأنَّ تقليص حجم المؤسسة يعني تخفيضات كبيرة في قوة العمل. أيضاً اعتبروا أن إلغاء كل ما كان قائم في المنظمة من الأعمال، وإعادة تصميمها عمل شائن، فماذا سوف تفعل المنظمة في الإجراءات القديمة؟ وأين تذهب بكل ما كان قائم؟ لكن وجهات النظر هذه لم تدم طويلاً ولم تستطع إثبات وجودها، خاصّة وأنَّ الهندرة أكّدت، من خلال تجارب العديد من المؤسسات، دورها وقدرتها على إحداث الفرق الإيجابي في أداء هذه المنظمات. لذا، فإننا نجد أنه في ظل المتغيرات السريعة والمستمرة في أسواق العمل، فإنَّ الهندرة واحدة من أنجح الأساليب في مواكبة هذه التغيُّرات. وبالفعل، بعد كل الانتقادات التي واجهت الهندرة، ظهرت وتتابعت الكتب والمنشورات والدراسات الأكاديمية التي لاحقت تطور نظرية الهندرة، وساهمت في وضع منهجية علمية لإعادة هندسة الأعمال في المنظمات (Habib, 2013, p2) (Ahmad, 2007, p455)

وإن بداية ظهور الهندرة في تسعينيات القرن الماضي، كانت في مجال إدارة الأعمال، ثم بدأت في مجال الحاسوب والاقتصاد والتقنيات، وأخيراً وحديثاً في مجال المكتبات (الشيشيني، 2017، ص16).

وسنستعرض فيما يلي مجموعة تعاريف أطلقها الباحثين من مختلف الاختصاصات على مدى ثلاثة العقود الماضية على مصطلح الهندرة.

ثانياً: تعريف الهندرة:

بدايةً عرَّف مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy الهندرة بأنها:

"إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية، في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " (هامر، 1995، ص19).

اتسمت التعاريف المتتالية أنها منبثقة من تعريف هامر وشامبي، وهو أمر طبيعي فهما أول من كتب تعريف الهندرة في عالم الأعمال. فنجد مثلاً الباحث لونثال Lowenthal يقول أن محتوى الهندرة هو إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم عمليات الأعمال وبناء المنظمات، من خلال التركيز على الكفاءات الأساسية في المنظمة، بغية تحقيق تحسينات جذرية في أداء المنظمة (Lowenthal, 1994, p.11).

بيتروزو Petrozzo وستيبر Stepper من ناحية أخرى يقولان أن الهندرة تتضمن إعادة التصميم المتزامن للعمليات والمنظمات ونظم المعلومات، من أجل تحسين جذري في الوقت والتكلفة والنوعية وانطباع الزبائن عن منتجات وخدمات المنظمة (Petrozzo, 1997, p2).

كانازيكران Gunasekaran وكوبو Kobu اعتبرا أن الميزة الأساسية لنجاح الهندرة استخدامها تكنولوجيا المعلومات، والأتمتة، وأن قبول الهندرة كأداة أساسية في التغيير هو بسبب تطورها وقدرتها على استخدام التكنولوجيا المتقدمة (Gunasekaran, 2002, p.2525).

نذكر أيضاً كيف عرفها الباحث سانكار Sankar، حيث قال أنَّ الهندرة تعني إبداع مقاربات جديدة في بناء العمليات التي لا تشابه عمليات العهد البائد، وبشكل أساسي الهندرة هي ثورة ووسيلة بحث عن أساليب جديدة في تصميم العمل. هي بداية جديدة، تعني تطبيق التكنولوجيا وعلم الإدارة في تعديل الأنظمة والمنظمات والعمليات والمنتجات الموجودة مسبقاً من أجل جعلها أكثر تأثيراً وكفاءة وسرعة في الأداء (Sankar, 2016, p.36).

كما شاركت الدراسات العربية في توضيح مفهوم الهندرة، وقد بدأت بالظهور منذ بداية القرن الواحد والعشرين، حيث ذكرت الباحثة (قوي) أن الهندرة منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات

وأنشطة المنظمة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة العميل (قوي، 2007، ص138).

أضاف (شيخ ديب) تحليل العمليات إلى جوهر الهندرة، مع إعادة تصميم العمليات الرئيسة الاستراتيجية بشكل ابتكاري جذري دون التقيُّد مسبقاً بأية افتراضات ومسلّمات بشأن الوضع الحالي للعمليات (شيخ ديب، 2009، ص35).

الباحثة (أبو رحمة) أضافت الحديث عن تكنولوجيا المعلومات فهي تقول أن الهندرة تدور حول معنى واحد، وهو إعادة التصميم الجذري لأساليب العمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق نتائج متقدمة في الأداء والتكلفة والخدمة المقدمة والزمن والجودة (أبو رحمة، 2012، ص62).

أما الباحث (الدجني) وصف الهندرة بأنها أحد مداخل التطوير الذي يركِّز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (الدجني، 2013، ص319).

ومن ناحية المتخصّصين في مجال المكتبات والمعلومات، نذكر التعاريف الثلاث التي قُدِّمَت في أبحاث المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والوثائق الذي عُقِدَ في نهاية عام 2017، حيث ذكرت الباحثة (عثمان) تعريف الهندرة في المكتبات المدرسية بأنها: "عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في منظومة المكتبات المدرسية، وإعادة تصميم النظم التقليدية بصورة جذرية، من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وتجويد مخرجات التعلُّم، بما يتفق مع مستحدثات العصر ومتطلباته" (عثمان، 2017، ص13).

كما ذكرت الباحثة (الشيشيني) تعريف الهندرة في مجال المكتبات والمعلومات أنها "تعني التخلُّص من نظم العمل التقليدية القديمة المتّبعة حالياً في معظم مرافق المعلومات العربية بشكل جذري، وتصميم نظم جديدة بديلة تضمن التميُّز والتنافس فيما بينها، بهدف تحقيق تحسينات هائلة في مستويات الأداء لجميع العمليات الإدارية المختلفة" (الشيشيني، 2017، ص7).

والتعريف الثالث أورده الباحث (محمود) الذي استخلص مفهوم الهندرة في مجال المكتبات على أنها: "مدخل إداري لإحداث تغيير مخطط ومدروس في إدارة شؤون المكتبة، من خلال إعادة تصميم وهيكلة العمليات الأساسية والتي تعبِّر عن رسالة المكتبة، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح يحقق

سرعة في الأداء وجودة في الخدمات المكتبية، ويسهم في رفع مستوى رضى العاملين والمستفيدين من المكتبة" (محمود، 2017، ص8).

وأحدثها نذكر التعريف الذي أوردته الباحثة عبير العساف في دراسة قيد النشر في مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية، حيث قالت أن الهندرة هي البدء من نقطة الصفر، وهي التغيير الجذري وليس الاكتفاء بالإصلاح وتجديد العمليات القائمة، وتعني التفكير بطريقة إبداعية، وتطبق في كل أنواع المنظمات بهدف تحقيق التطوير الجوهري في أداءها. يتميز منهج الهندرة بتركيزه على المستفيد لأنه مصدر التغيير والتحسين (العساف، قيد النشر).

وبناءً على مجموعة التعاريف السابقة، وجدت الباحثة أن الهندرة:

هي أسلوب إداري متميز، يسعى إلى إحداث نقلة نوعية وبداية جديدة في أداء المكتبة. ذلك بالتخلُّص من الأساليب والأنماط القديمة والتقليدية، وإبداع أنماط وأساليب جديدة قادرة على تحقيق التميُّز والنهوض بمستوى أداء المكتبة، بما يحقق الجودة والسرعة في المخرجات، ويخفِّض الزمن والإجراءات المعقّدة.

تلخص الآراء السابقة وجهات نظر معظم الباحثين في مجال الهندرة. ولعلَّ الاختلاف في بعض المصطلحات بين الباحثين من حيث اعتبار الهندرة أسلوب، أداة، وسيلة، منهج، عملية، مدخل. وغيرها، ومن حيث تركيزها على العمليات الأساسية، أو كل العمليات، أو عمليات محددة، يرجع إلى اختصاص الباحث وإلى كيفية استخدامه للهندرة في المنظمة قيد الدراسة.

واستكمالاً لتحديد مفهوم الهندرة بشكل دقيق، نستعرض الفرق بينها وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

ثالثاً: الهندرة مقابل بعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

1. الهندرة وإدارة الجودة الشاملة:

لا يمكننا القول أنَّ الهندرة وإدارة الجودة الشاملة متطابقتين كلياً، ولا مختلفتين كلياً. فلنقل أنّهما متكاملتين ومتشابهتين إلى حدٍّ ما. إذ كلاهما يركّزان على خدمة العميل، ويتفقان على أنَّ التفوق في أداء العملية الإدارية ضروري. كما يتطلّب كل منهما استثماراً في الوقت وقائداً يدير التغيير

وفريقاً يطبق الإجراءات والبرامج الجديدة. (توفيق، 2017، ص12) (Hammer, 2002, p386)

كما توجد بعض الفروق الواضحة بينهما، فإدارة الجودة تبدأ من القمة إلى القاع وتركز على العمليات الموجودة، بينما الهندرة تبدأ من القاع إلى القمة وتعمل على التغيير الجذري للعمليات. تعمل الهندرة بصورة تدريجية، لكن في فترة وجيزة، أمّا إدارة الجودة فتعمل على تحقيق تحسينات إضافية بصورة بطيئة. يحتاج تطبيق الهندرة إلى المتابعة والرقابة اليومية، بينما تطبيق الجودة لا يحتاج إلى الرقابة الدائمة والمستمرة (بكر، 2017، ص19) (توفيق، 2017، ص13).

وبناءً عليه يمكننا ملاحظة درجة التكامل بين المفهومين، إلّا أنَّ الهندرة أكثر شموليّة من إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي للهندرة. كما أن تطوير وتحسين الموجود أضيق من إعادة البناء الجذري (موسى، 2002، ص ص 25- 28).

2. الهندرة وإعادة الهيكلة:

الهندرة وإعادة الهيكلة يمثِّلان مفهومين متكاملين من مفاهيم الإدارة الحديثة. ففي حين أن إعادة الهيكلة تختص بالتغييرات التي تجري على الهيكل التنظيمي للمكتبة، فإن الهندرة تختص بالإجراءات الداخلية. أي بعد أن تجري إعادة الهيكلة التغييرات اللازمة، إذ تستحدث وحدات إدارية وتلغي أخرى، تأتي هندسة العمليات الداخلية في كل وحدة إدارية على حدى، فالعمليتان إذاً متكاملتين ولا يمكن فصلهما عن بعض (علي، 2017، ص ص15- 16).

3. الهندرة وتكنولوجيا المعلومات:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل اليوم، أصبح من المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، فالتغيُّرات والتحوُّلات العالمية في أداء الأعمال تدفع المنظمة إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات (فيروز، 2013، ص8).

وبعد الاطلاع على وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، نجد أنهم انقسموا في اتجاهين، الأول اعتبر تكنولوجيا المعلومات رافد أساسي في عمل الهندرة، هذا الاتجاه يدعمه دافنورت Davenport منذ المقال الأول الذي كتبه عن الهندرة عام /1990/، أمّا الاتجاه الثاني فيدعمه مايكل هامر Hammer Michaelحيث أوضح في المقال الذي نشره أيضاً عام /1990/ أن تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة لعملية الهندرة وليست الوسيلة الأساسية، فغرض الهندرة الأساسي هو إعادة تصميم العمليات الإدارية وليس فقط أتمتتها (Hammer, 1990, p 105) (Davenport, 1990, p11).

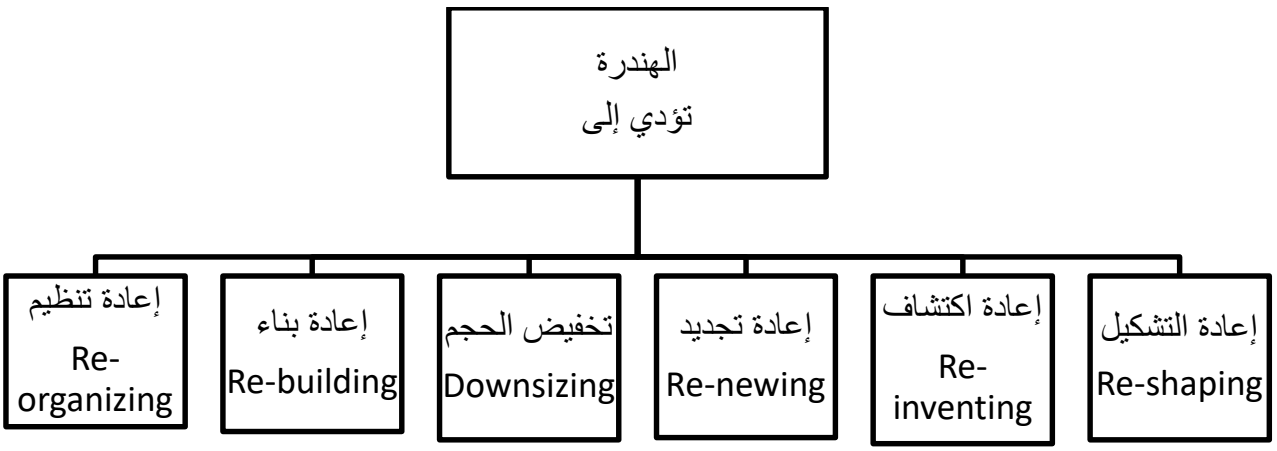
ندعم ارتباط الهندرة بتكنولوجيا المعلومات، بالفوائد التي يؤمنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والتي تتمثل في تحصيل فساد أقل وتحسين خدمات ونوعية العمل المنجزة وتحقيق سهولة التواصل بين أفراد فريق الهندرة، وبينهم وبين المستفيدين. أيضاً تتمثل في توفير المعلومات المناسبة بالشكل المناسب والتوقيت المناسب للمستفيدين (ابراهيم، 2017، ص23) (sudhakar, 2014, p p33-34).

4. الهندرة ومصطلحات أخرى:

وجب هنا التمييز بين الهندرة وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في إعادة تصميم الأعمال، مثل: إعادة التشكيل Reshaping / إعادة اكتشاف Reinventing / إعادة تجديد Renewing / تخفيض الحجم Downsizing / إعادة البناء Rebuilding / إعادة التنظيم Reorganizing.

جملة المفاهيم أو الأنشطة هذه، هي عبارة عن أنشطة يتم ممارستها عند تطبيق الهندرة في أي منظمة. قد يحصل خلط لدى العديدين في هذا الموضوع، وهو خلط في جوهر مفهوم الهندرة، ذلك أن بعض المنظمات قد تمر بإعادة تنظيم ضخمة وتسميها هندرة، أو تخفِّض عدد العاملين إلى النصف وتسميها هندرة. لكن حقيقة الأمر أن مجمل هذه الأنشطة يمكن تسميتها عناصر لبرنامج الهندرة (انظر الشكل رقم (2)) (علي، 2017، ص10) (حسن، 2017، ص24)

نوضِّح ذلك من خلال الرسم التوضيحي التالي:



الشكل رقم (2)

المفاهيم المرتبطة بالهندرة

بعد التمييز بين الهندرة وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى، يجدر بنا التمييز بين مصطلحات تعني الهندرة نفسها، وهي إعادة هندسة الأعمال وإعادة هندسة العمليات.

فإعادة هندسة الأعمال أو الإدارة: أكثر اتساعاً في المجال والغرض، حيث يشتمل على الأنشطة التي تتم عبر الإدارات الوظيفيّة، ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية ونظم المكافآت وغيرها.

أما **إعادة هندسة العمليات** فيعتبر المصطلح الأكثر شيوعاً، ذلك أن التركيز يكون على العمليات الجوهرية التي يتم تحليلها وإعادة التفكير بها وإعادة التصميم الجذري لها (علي، 2017، ص ص 8-9).

ومن أجل البدء بالهندرة، يجب أولاً تحديد ما هي المكتبات والعمليات التي تحتاج حقاً إلى هندرة.

رابعاً: المكتبات والعمليات التي تحتاج هندرة:

يتفق الباحثون في جميع الدراسات على تقسيم **المكتبات** التي تحتاج إلى هندرة إلى ثلاثة أقسام، كالتالي:

1- **المكتبات ذات الوضع المتدهور:** وهي التي يكون أداؤها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة، فتطبيق الهندرة في مثل هذه المكتبات يمكّنها من التغلُّب على المشاكل التي تعاني منها.

2- **المكتبات التي في طريقها للتدهور:** وهي مكتبات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، وانخفاض تدريجي في مستوى أداءها وفي رضا المستفيدين والعاملين. مثل هذه المكتبات تصارع للبقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج إلى عملية الهندرة حتى تستطيع المحافظة على ثباتها.

3- **المكتبات المتميزة والتي بلغت التفوق:** مثل هذه المكتبات المتميزة لا تعاني من مشاكل على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأنها تقدم أفضل الخدمات، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل والإنتاج أو تدني في جودة الأداء. ويتم تطبيق الهندرة في مثل

هذه المكتبات ليس بدافع الخوف من التدني، بل بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين (أبو عمشة، 2011، 48-49).

وفي دراسة قيد النشر للباحثة عبير العساف، ذكرت أن هناك حالات لمكتبات أخرى تتطلب تطبيق الهندرة كما يلي:

1. المكتبات التي تعرضت للدمار والضرر بسبب الحروب والكوارث الطبيعية.

2. المكتبات التي تعاني من الصورة الضبابية لدورها الحقيقي من قبل المؤسسة الأم ومجتمع المستفيدين.

3. المكتبات التي تعاني من تغيُّر مفاجئ في بيئتها الخارجية وطبيعة وتوصيف مجتمع المستفيدين.

4. المكتبات التي ترغب في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وإنتاج خدمات جديدة تلائم متطلبات مجتمع المستفيدين المتغيرة (العساف، قيد النشر).

إذاً، تطبَّق الهندرة على كل أنواع المكتبات أو المنظمات عموماً، ويقول مايكل هامر Michael Hammer رائد هذا العلم، الهندرة في البداية كانت تطبَّق فقط على المنظمات الكبيرة، لكن حيث كانت هذه المنظمات تهندر كل قسم على حدى، فكأنها تعمل على هندرة مؤسسات صغيرة. ويقول أيضاً أن أي مؤسسة لديها القدرة على جمع موظفيها على طاولة حوار واحدة، هي منظمة قادرة على إحداث الهندرة (Hammer,2002 , p.386)

ننتقل بعد أنواع المكتبات، إلى مجموعة **العمليات** التي تحتاج هندرة داخل كل مكتبة. فالعمليات هي فيصل التغيير الجذري في الهندرة، وهذا ما يميزها عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية. ولقد قام كل من ويلكوك willcock وسميث Smith بتقسيم عمليات أي منظمة إلى أربعة أنواع، كما يلي:

1- **عمليات جوهريّة Core Process:** هي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمة للمستفيد، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة، مثل عملية تقديم خدمة الإعارة، وخدمة تدريب المستفيدين، والخدمة المرجعية.

2- **عمليات مساعدة Support Processes:** وهي عمليات داعمة ومساندة للعمليات الجوهرية، وهذه لا تخلق قيمة مضافة للمستفيدين مباشرة، ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. من أمثلة هذه العمليات تجهيز قاعات المطالعة وتمديد فترة الإعارة، والتي بدورها تلبي احتياجات المستفيدين وتقديم الخدمات لهم.

3- **عمليات إدارية Management Process:** وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المكتبة.

4- **عمليات تشاركية في الأعمال Business Network Processes:** وهي العمليات التي تتم بين المكتبة والأطراف الخارجية، مثل الإعارة بين المكتبات، أو الاشتراك في قواعد البيانات (Willcock, 1995, p7).

خامساً: معايير اختيار العمليات التي تحتاج هندرة:

هناك ثلاث معايير تحكم اختيار العمليات التي تتطلب هندرة، وأولوية كل منها للقيام بالهندرة، نذكرها كما يلي:

1- معيار الخلل الوظيفي: وهو معيار يستخدم في تحديد ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي، ذلك بتحديد ما يلي:

- وجود معلومات زائدة عن الاحتياج والإفراط في تبادلها.
- تكرار أداء العمليات بسبب عدم توفر المعلومات الكافية أثناء العمل.
- نقص في الخدمات وتقادمها.
- التعقيد وكثرة التعديلات والحالات الاستثنائية، وهو ما يسمّى بالتبسيط المُخل.

2- معيار الأهمية: وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على المستفيدين، وقد تعمل المكتبة على تحديد المعايير التي تهم المستفيدين، والتي لها تأثير كبير في التوجه الاستراتيجي للمكتبة، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر، بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها.

3- معيار الجدوى: يستخدم هذا المعيار في تحديد العمليات ذات الجدوى الأعلى من جرّاء إعادة التصميم، وهنا يتم الأخذ بمجموعة من العوامل، مثل:

- كبر حجم العملية، فكلما كان حجم العملية كبير وشاركت فيها وحدات تنظيمية أكثر يكون احتمال نجاحها قليل بسبب الحاجة إلى مشاركة عدد أكبر من المديرين.
- ارتفاع تكاليف الهندرة، فمشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة.
- مدى كفاءة فريق العمل الموكل إليه تنفيذ مشروع الهندرة (بكر، 2017، ص ص 40-41) (بشون، 2018، ص49).

واليوم أصبح القائمون بالأعمال يدركون أن أي مكتبة مهما كانت صغيرة وكبيرة، تتكون من مجموعة مدخلات وعمليات ومخرجات تحتاج إلى هندرة. سواء كانت بحاجة إلى النهوض من جديد، أم لتحافظ على جودة أداءها من التدهور. فما هي إذاً الدوافع داخل المكتبة التي تدعو ضرورة إحداث الهندرة، وماهي الفوائد التي نجنيها إثر ذلك.

سادساً: دوافع تطبيق الهندرة في المكتبات:

إذا طرحنا العنوان على صيغة سؤال، لماذا نحتاج إلى الهندرة؟ ولماذا الهندرة دون أساليب أخرى؟

فالجواب يكون أنَّ بداية مرحلة التغيير الإداري كانت عندما استرعى انتباه أخصائيي الإدارة الانقلاب الذي حدث في أسواق العمل، وتحديداً عندما اشتدت المنافسة، وأصبح المستفيد هو سيد الموقف. فالتحولات التكنولوجيّة المتسارعة، والمنافسة العالميّة التي اشتدت أكثر من ذي قبل، والتضخُّم الهائل في حجم الإنتاج الفكري الذي أصبح متوفراً بسهولة ووفرة، جعلت المستفيد أقل ولاءً، وجعلت المزايا التنافسيّة في الخدمات لا تعمِّر طويلاً. فالإبداع لا ينتهي طالما أنَّ المتغيرات مستمرة (الآغا، 2006، ص37) (موسى، 2002، ص ص23- 24).

ولكي يتحقق هذا الإبداع فهو بحاجة إلى الهندرة، خاصةً وأنَّ نظم العمل التقليدية في الإدارة أصبح لا يجدي معها إدخال تحسينات جزئية أو هامشية، ولأن أساليب الإدارة الأخرى لا تمتلك القدرة على إحداث تغييرات جذرية في أداء المكتبة، وبالتالي القضاء على تراكمات السنين الطويلة من العمل. وذلك جعل الهندرة أفضل الأساليب لتحقيق الهدف المنشود من إدارات المكتبات، بالإضافة إلى أنه يساير التطور في الفكر الإداري المعاصر (الشيشيني، 2017، ص ص 2-3).

على ذلك نلخص خصائص أو مزايا الهندرة فيما يلي:

سابعاً: خصائص الهندرة:

تتميز الهندرة بالخصائص التالية:

1- البداية من نقطة الصفر، بمعنى التغيير الجذري.

2- الاختلاف عن أساليب التطوير الإداري الأخرى، حيث تركز على المستفيدين والعمليات الإدارية، لا على الأنشطة، ويصبح الأداء الجيد والاهتمام بالمستفيدين من أهم أولويات العاملين. (حسين، 2017، ص8).

3- تكامل عدّة وظائف في وظيفة واحدة، بتجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد، مما يؤدي إلى توفير الوقت والتكاليف وتجنب الفوضى في تقديم الخدمات.

4- الميل إلى استخدام أسلوب فريق العمل لتنفيذ المهام، وتخفيض أعمال الاختبار والرقابة (بسيوني، 2017، ص9) (Brodie, 1995, p40)

5- تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تمكين الإدارات من العمل بشكل مستقل، وفي نفس الوقت ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

6- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، ويتحول إعداد العاملين من مجرد التدريب إلى التعلُّم والنمو والصقل وتوسيع المدارك (ابراهيم، 2017، ص9) (بكر، 2017، ص19).

7- الموظفون يتخذون القرارات: فبدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين، يصبح الأمر بيده لاتخاذ القرار المناسب بنفسه (محمود، 2017، ص ص12- 13) (يوسف، 2014، ص ص 12- 13).

وإنَّ إمكانية تطبيق الهندرة في المكتبات على اختلاف أنواعها، تحتاج إلى توافر مجموعة من المتطلبات.

ثامناً: متطلبات تطبيق الهندرة:

1- الدعم القوي واسع الصلاحيات من قِبَل الإدارة العليا.
2- ضرورة وضوح الرؤية والرسالة والأهداف.
3- عدم إهمال عادات وتقاليد العمل والعاملين.

4- دراسة المكتبة المراد هندرتها دراسة جيّدة، للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لضمان إنجاح العملية.

5- إشراك كافة العاملين في المكتبة بالهندرة.

6- تزويد فريق العمل بالأدوات الإداريّة والإحصائيّة اللازمة.

7- الابتكار والإبداع في تصميم العمليات.

8- تحديد الفترة الزمنيّة لتنفيذ الهندرة والالتزام بها (بكر، 2017، ص ص22- 23) (ابراهيم، 2017، ص10) (بسيوني، 2017، ص13) (علي، 2017، ص19).

يساعد الإيفاء بمجموعة المتطلبات السابقة بإنجاح الهندرة في المكتبة، أما ما يؤدي إلى فشلها هو مجموعة من الأخطاء التي تقع ضحيتها المكتبة أحياناً عند تطبيق الهندرة.

تاسعاً: الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة:

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي تعترض تطبيق الهندرة في المكتبات، والتي تؤدي إلى فشل تطبيقها، من أبرز هذه الأخطاء:

1- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا، أو عدم تخصيص موارد كافية.

2- عدم وضوح الرؤية والأهداف من الهندرة لدى فريق العمل.

3- غياب القدرة على التشخيص السليم للوضع الراهن في المكتبة المراد هندرتها.

4- الخلط بين الهندرة وبرامج التغيير الأخرى. مثل محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها. واقتصار التغيير على العمليات فقط دون أن يشمل جوانب العمل الأخرى.

5- ضعف التخطيط لمشروع الهندرة، مثل تعيين شخص لا يفهم ماهيتها لقيادة المعركة، أو استغراق وقت أكثر من اللازم في تطبيق المشروع.

6- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الانطلاق، والرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير، والتراجع المبكِّر عن العملية (ابراهيم، 2012، ص262) (بكر، 2017، ص35) (ابراهيم، 2017، ص10).

ولا شك أن هناك مجموعة من الإجراءات التي تضمن تفادي الوقوع في أخطاء تطبيق الهندرة.

عاشراً: طرق التغلب على الأخطاء الشائعة في تطبيق الهندرة:

يمكننا التغلب على جملة المعوقات التي تعترض تطبيق الهندرة بسهولة من خلال الحصول أولاً على دعم وتأييد الإدارة العليا في المكتبة، فهي صاحبة القرار، وهي التي ستوضِّح الأهداف والرؤية من العملية.

بعد ذلك نحتاج إلى تسليم المهمة لأشخاص قادرين على القيادة وعلى التمييز بين الهندرة وبين مداخل التغيير الأخرى. يتمثل دورهم في دراسة واقع المكتبة المراد هندرتها بكل تفاصيله، لتحديد نقاط الضعف والقوة، واستقراء رغبات العاملين واحتياجات مجتمع المستفيدين، والنظر إلى مقاومة التغيير على أنها رد فعل طبيعي، وبالتالي تدريب وتأهيل العاملين في المكتبة بما يساعد على إرساء ثقافة العمل الجديدة التي ستفرضها الهندرة.

هذا يتطلب التخطيط العلمي لعملية الهندرة، وإرفاقه بخطة زمنية، وتوفير الموارد اللازمة من ميزانية وكوادر بشرية وتجهيزات وغيرها. حتى يتمكن الفريق بالتالي من تصميم حلول ابتكارية وإبداع أساليب جديدة في العمل، تكون منطقية قابلة للتطبيق، وتعكس رؤية الإدارة وتطلعات العاملين واحتياجات مجتمع المستفيدين. ذلك من خلال دراسة تجارب مؤسسات خدميّة أخرى نجحت في الهندرة، ومن خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات بما يفيد تحسين خدمات المعلومات. وبالتالي الوصول إلى نجاح الهندرة في المكتبة (توفيق، 2017، ص ص24– 26).

لذلك نحقق أولى خطوات تطبيق الهندرة بتشكيل فريق الهندرة المناسب.

الحادي عشر: فريق الهندرة:

الأفراد هم من يقومون بعملية الهندرة، لذا، لا بد قبل الشروع بتنفيذ هذه العملية، من تحديد من هم الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذها:

1- **قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة الهندرة، يقوم بدعم المدير المسؤول (صاحب العملية) وفريق الهندرة، ويختار المستشارين الخارجيِّن الذين تستعين بهم المنظّمة، ويراقب تطبيق الهندرة ويقيِّم النتائج (أبو عمشة، 2011، ص51).

2- **صاحب العملية:** وهو المدير المسؤول عن العملية أو مجموعة العمليات التي تعمل جهود الهندرة لتغيِّيرها. وهو لا يقوم بالهندرة شخصياً، بل يشكِّل الفريق الذي يتولى هذه العملية، وهو أيضاً يحتاج للنفوذ وثقة الجميع حتى يستطيع توفير المصادر التي يحتاجها الفريق (هامر، 1993، ص ص 5- 6).

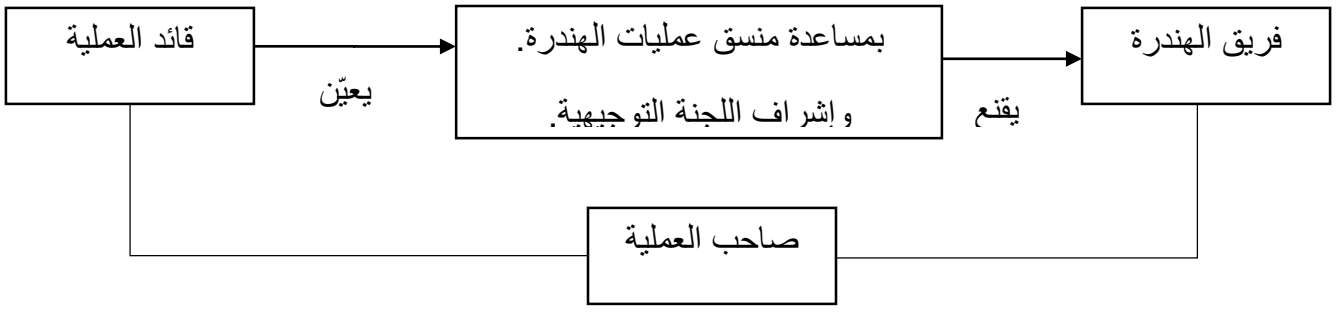
3- **اللجنة التوجيهية:** مجموعة من المشرفين يقومون بوضع السياسات التي تحدد استراتيجيات الهندرة في المؤسسة وتراقب سير العملية (Hammer, 2002, p17).

4- **فريق إعادة الهندسة:** هم من يختبرون العملية الحاليّة ويتخيلون إعادة تصميمها وتطبيقها على الواقع الجديد. ويفضَّل أن يضم الفريق موظفين من داخل المنظَّمة وخارجها. ويتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية: الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها، ومهارات التفاعل الإيجابي، ومهارات الاتصال، وروح العمل الجماعي، والنظرة الشمولية، والإبداع، والتفاؤل، والحماس، والإصرار، واللباقة. ويجب أن لا يقوم الفريق بهندرة أكثر من عملية في نفس الوقت، فإذا وجدت أكثر من عملية لزم تشكيل أكثر من فريق (أبو عمشة، 2011، ص51).

5- **منسِّق عمليات الهندرة:** يسمى أيضاً الحاكم بأمره، وهو الشخص الذي ينسِّق بين عمليات الهندرة، يبحث عن الموارد المطلوبة للعمليات ومستلزمات كل منها، وينظر باستمرار في تطوير أساليب الهندرة لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

العلاقة المثالية بين هؤلاء الأفراد هي كالتالي: القائد يعيِّن صاحب العملية، الذي بدوره يقنع فريق الهندرة بإعادة هندسة المنظمة، ذلك بمساعدة منسِّق عمليات الهندرة، وتحت إشراف اللجنة التوجيهيّة (Hammer, 2002, p170).

وقد رسمت الباحثة الشكل التوضيحي التالي للتعبير عن العلاقة المثالية بين أفراد فريق الهندرة:



الشكل رقم (3)

العلاقة المثالية بين أعضاء فريق الهندرة

الثاني عشر: مقاومة تطبيق الهندرة في المكتبات:

تواجه المكتبة عند تطبيقها الهندرة العديد من المشكلات الناجمة عن عدم تقبُّل العاملين للتغيير الحاصل، وتمثل مقاومة الهندرة ردود فعل سلبية للعاملين تجاه التغييرات، قد تحدث لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم (فرحات، 2007، ص82).

وتنجم هذه المقاومة نتيجة مجموعة من الأسباب، نستخلصها فيما يلي:

1. قد يجد بعض العاملين تهديداً لمركزهم الوظيفي.
2. خوف العاملين من عدم تمكنهم من أداء التصميم الجديد للعمليات.
3. عدم اهتمام العاملين بتطوير المكتبة التي يعملون بها.
4. عدم وجود رؤية واضحة لديهم عن التغيير وفوائده.
5. أثر المفاجأة.
6. استلزام جهد إضافي من العاملين.
7. إدخال الهندرة في وقت غير مناسب.
8. الخوف من انقلاب ميزان القوة في المكتبة.
9. الخوف من الخسارة المادية (الصيرفي، 2007، ص93) (الحواصلي، 2011، ص80).

وتتمثل هذه المقاومة بعدم الامتثال وتجاوب العاملين مع برنامج الهندرة، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المكتبة القيام بها، وتأخذ المقاومة عدة أشكال، وتظهر في أفعال العاملين من خلال إمّا مهاجمة أي فكرة أو طرح جديد، أو بالصمت وعدم الإدلاء بأي تعليق حول التغيير. كما قد تنعكس من خلال عدم تعاون العاملين في تنفيذ التغيير مبدين الانزعاج. بالإضافة إلى الإشادة بالوضع الحالي وأفضلية العمليات على شكلها الحالي وعدم الترحيب بالوضع القادم، والاستمرار بطرح سلبيات المقترحات المقدَّمة، وتبرير عدم إمكانية حدوث التغيير والتقليل من أهمية الهندرة وفاعليتها. وأيضاً قد تظهر من خلال التخفيض المستمر في الإنتاجية والقيام بالإضرابات عن العمل والتمارض وزيادة عدد طالبي الاستقالة والنقل (اليوسفي، 2014، ص180).

ومقاومة الهندرة هذه بحاجة إلى إدارة ناجحة لا تتجاهل وجودها، بل تنظر إلى المقاومة على أنها رد فعل طبيعي يتطلب جهود مناسبة للتعامل معه، ويمكن تقليل الأسباب التي تدعو العاملين إلى المقاومة، من خلال مجموعة من الاستراتيجيات كما يلي:

1: الاتصال والتعليم: تساعد هذه الاستراتيجية العاملين في رؤية مدى الحاجة لإحداث الهندرة، وقد تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير.

2: المشاركة: بإشراك العاملين المُعتقد أنهم سيقاومون التغيير في صناعة القرارات، حيث من الصعب أن يقاوم العامل قراراً شارك في صياغته.

3: التسهيل والدعم: تعتمد هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلماً مع التصميم الجديد للعمليات.

4: التفاوض والاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف سوف يتأذى من إدخال التغيير، لذلك فإنه على القائمين على عملية الهندرة تقديم حلول ترضي جميع الأطراف مقابل تقبّلهم لعملية التغيير.

5: الاستغلال واختيار الأعضاء: يتم من خلال هذه الاستراتيجية اختيار أحد الأفراد المقاومين الأكثر تأثيراً في المجموعة ليمثِّل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بإحداث التغيير، ولاستغلاله في التأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير.

6: الإكراه الضمني والصريح: تعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذا يقوم فيها المدراء باستخدام السلطة من أجل إجبار العاملين على قبول التغيير، سواء بالأساليب الضمنية أو الصريحة كتهديد العاملين المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقيات (سماتي، 2018، ص ص80- 81).

الثالث عشر: مراحل وخطوات تطبيق الهندرة في المكتبات:

تعددت آراء الباحثين حول خطوات ومراحل تطبيق الهندرة، ولدراسة الاختلافات فيما بينهم نستعرض مجموعة مناهج لمتخصصين في الهندرة، نذكر منها على سبيل المثال نموذج مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy، اللذين وضعا أول تعريف للهندرة في كتابهما "هندرة المنظمات" حيث نظّما المراحل كالتالي:

1- مدخل إلى الهندرة: تتم هذه الخطوة بتحديد مدى حاجة المنظمة إلى الهندرة.

2- تحديد العمليات الإدارية: وتشمل هذه الخطوة دراسة العمليات المختلفة داخل المنظمة أو المكتبة.

3- اختيار العمليات الإدارية: هنا يتم اختيار العمليات الأكثر قيمة بالنسبة للمستفيدين.

4- فهم العمليات المختارة: هذه الخطوة لا تتضمن تحليل مفصّل للعمليات، بل تركز على أداء العمليات وماذا يمكن أن يُعمَل لها في المستقبل.

5- هندرة العمليات المختارة: التصورات والتفكيرات الجانبية تصبح واضحة في هذه المرحلة.

6- التنفيذ: هذه الخطوة تعني تطبيق العمليات المهندرة بدلاً من تلك القديمة (Hammer, 2002, p. p. 350- 357).

أيضاً نذكر نموذج دافنبورت Davenport الذي وضع تكنولوجيا المعلومات في صلب عملية الهندرة. حيث نظَّم الخطوات كالتالي:

1- الرؤيا وتحديد الأهداف: تتضمن هذه الخطوة، الأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها.

2- تعريف العمليات الإدارية: تشمل هذه الخطوة تحديد العملية الأساسية، التي هي حاسمة والتي تساهم أكثر في مخرجات العمل.

3- فهم وقياس العمليات المختارة: تتضمن تحليل العمليات المختارة، والفرق بين دافنبورت وهامر وشامبي هنا هو أن الخطوات القديمة لم يُعِدْ استخدامها خلال إعادة تصميم العملية.

4- تكنولوجيا المعلومات: تدرس إمكانية تطبيق مختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات في العمل الحالي والذي يتم إنجازه في المنظمة.

5- النموذج المبدئي: الهدف الأساسي من وضع نموذج مبدئي هو أنه أقل تكلفة من العمليات التي تفشل عند التطبيق.

6- التطبيق: أي استبدال العمليات القديمة بالعمليات الجديدة المهندرة (Davenport, 1990, p.24).

ومن أمثلة المناهج الأخرى التي اتبعتها النماذج الناجحة لمشروعات الهندرة، نذكر نموذج كلاين Klein الذي يقوم على خمس خطوات أساسية كما يلي:

1. مرحلة الإعداد: تنظيم فريق العمل، والأهداف المتوقع تحقيقها من الهندرة.

2. مرحلة التحديد: وتتمثل في تطوير نموذج للعمليات الأساسية ذات القيمة المضافة.

3. مرحلة التصوُّر: تحديد العمليات الجوهرية التي ستمثلها الهندرة.

4. مرحلة المواجهة: تتضمن التصميم التقني للعمليات، وتنظيم بيئة الموارد البشرية للمنظمة.

5. مرحلة التحوُّل: وضع العملية في صورتها النهائية، وتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع هيكلة كاملة لعملية الهندرة (توفيق، 2017، ص16).

وفي عالم المكتبات نستعرض نموذجين من مجموعة النماذج التي قُدِّمَت في المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف، أولها الباحثة أسماء عثمان التي قدَّمت نموذج هندرة في المكتبات المدرسية وفق الخطوات التالية:

1. الفهم والتحضير: يتم ذلك من خلال الإحساس بالمشكلة وموافقة الإدارة وتدريب الفريق وتخطيط التغيير.

2. التحديد والتخطيط: حيث يتم تحديد مجتمع المستفيدين والعمليات و الموارد المتاحة واختيار العمليات التي ستخضع للهندرة.

3. البرمجة الرؤية: أي تكوين رؤية واضحة من خلال فهم تدفق العمليات، وهي مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملي، يحدد فيها قائد الفريق مهام أعضاء الفريق.

4. التحويل: تتضمن التصميم التقني للعمليات، وتنظيم بيئة الموارد البشرية للمنظمة.

5. التنفيذ: هي مرحلة تحقيق الرؤية وتنفيذ التصميم الجديد.

6. التقييم: تتضمن تقييم نجاح الجهود في تحقيق الأهداف المحددة في المرحلة الثانية (عثمان، 2017، ص ص 16- 17).

أيضاً نستعرض نموذج الباحث أسامة عبد العاطي الذي درس تطبيق الهندرة في المكتبات وفق المعايير والمواصفات العالمية تبعاً ل 6 خطوات كما يلي:

1. التشخيص ودراسة المستفيدين: يتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمكتبة، والتعرُّف على درجة رضا المستفيدين، وتحديد ما هي مجالات التغيير والتحسين والتطوير الممكنة.

2. التخطيط وإعداد خريطة العمليات الحالية: تبدأ برسم خرائط توضيحية للعمليات، ثم فحص هذه العمليات حتى يتم اختيار العمليات المعيبة منها والتي تسبب المشكلات.

3. تحديد التعديلات اللازمة: أي تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة.

4. الاقتداء بالنماذج الناجحة: للتعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة.

5. إعادة تصميم العمليات: من الأفضل هنا طرح أكثر من بديل لتتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها.

6. التطبيق والمتابعة: أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، وتدريب العاملين، كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة لقياس النتائج (عبد العاطي، 2017، ص ص7-9).

يتّضح من العرض السابق أنَّ هناك الكثير من المناهج العملية المستخدمة في تطبيق الهندرة، وجميعها لا تختلف في الخطوات الأساسية (الإعداد، دراسة الوضع الحالي، وضع التصميم الجديد، التطبيق والمتابعة) إنّما الاختلاف يكمن في الخطوات الفرعية، حيث جعل بعضهم تكنولوجيا المعلومات جوهر عملية الهندرة، وأضاف البعض الاطلاع على التجارب السابقة كخطوة مستقلة، كما ركّز البعض على دراسة رضا المستفيدين، وغير ذلك.

هذه الاختلافات تؤكِّد أنه ليس هناك نموذج واحد يمكن اعتماده في هندرة المكتبات، إنما يختلف نموذج التطبيق من مكتبة لأخرى تبعاً لتطلعات ورؤية الإدارة العليا، وتبعاً لاحتياجات مجتمع المستفيدين، والموارد والإمكانات المتاحة لدى المكتبة.

الرابع عشر: بعض التجارب الناجحة في الهندرة:

انتشر تطبيق الهندرة في أنواع مختلفة من المنظمات منذ ظهورها في أوساط الإدارة، وعلى ما يبدو أنه قد كثرت التجارب في هذا المجال. حاولنا في هذه الفقرة عرض بعض أبرز التجارب العالمية والعربية والمحلية، لكلٍّ أهميته. ونذكرها على الشكل التالي:

نبدأ أولاً بتناول بعض التجارب العالمية:

- **تجربة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا:**

وهي أول تجربة في العالم، طبَّقت الهندرة. والتي أدّاها مايكل هامر Michael Hammer وكتب على أثرها المقال الذي أطلق فيه مصطلح الهندرة.

معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology هو جامعة بحثية خاصة في كامبريدج Cambridge. تأسس عام 1861 لتعزيز التصنيع في الولايات المتحدة.

في وقت مبكر من ثمانينيات القرن 20، بدأت تظهر فجوات تشغيلية متكررة، ونمو سريع للعمليات الإدارية في المعهد. فحاول المعهد معالجة ذلك من خلال تخفيض عدد العاملين،

وتقليص الميزانيات، دون فحص كيفية القيام بالعمل الإداري، أي تم تقليص عدد العاملين دون حصول تغيير في أساليب العمل. مما استرعى إدارة المعهد في بداية التسعينات من القرن العشرين، ضرورة تطوير طرق أكثر فاعلية للتعامل مع أعمالها اليومية، فاختارت الهندرة. وتمكنت من خلالها الوصول إلى الانجازات التالية:

أ- انخفاض تكاليف السلع والخدمات والعمليات، مما ساعد في تخفيض تكاليف البحث.

ب-الميزنة والتخطيط والإدارة المالية أصبحت أكثر بساطة، خاصة وأن بيانات هذه الوظائف أصبحت متوفرة في مكان واحد هو مستودع البيانات.

ت-تعيين وتعزيز مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالعاملين، أكثر انضباطاً وأقل استخداماً للورق.

ث-أصبح الحصول على السلع والخدمات أرخص وأكثر مرونة خالي من الورق، يعتمد على بطاقات الشراء وعلى الكاتالوجات الالكترونية.

ج- التقارير وترتيبات العمل أقل تعقيداً، بسيطة خالية من الورق.

ح- أصبح الحصول على مساعدة حول مشاكل العمل، أو أي مشكلة تتعلق بالعملية الإدارية أكثر سهولة (Colbert, 1995, p p 8- 12)

- **تجربة جامعة يوان زي:**

تعتبر من أشهر وأقدم التجارب العالمية أيضاً في مجال الهندرة. وقد أُحدث هذا المشروع في جامعة يوان زي في تايوان تغييراً كبيراً من خلال توفير خدمات المعلومات المتكاملة للمجتمع.

في الماضي كانت وحدات خدمة المعلومات مثل المكتبات الجامعية والحوسبة والمراكز الإعلامية تعمل بوصفها كيانات منفصلة، وتقدم خدماتها بشكل مستقل من خلال النظم الفرعية المختلفة.

بدأت مهمة إدماج المكتبة ومركز الحوسبة في YZU في عام /1992/، مع عملية إعادة الهيكلة وتم تنفيذها على ثلاث مراحل متميزة: المرحلة الأولى التخمير، المرحلة الثانية إعادة هيكلة جذرية، والمرحلة الثالثة التغيير التكنولوجي. ظهرت بعض المقاومة أثناء عملية الهندرة، ولكن تم التغلب على معظم الصعوبات، وحلَّت العديد من المشاكل الفنية. وتكوَّن

فريق الهندرة من عميد كلية المعلوماتية ومدير مركز الحوسبة ورئيس المكتبة وخبير خدمة المعلومات من وزارة المعلومات والاتصالات.

وقد أدى استخدام الهندرة إلى تلبية احتياجات مستخدمي المعلومات في الحرم الجامعي، وإلى جعل إدارة وتنفيذ التكنولوجيات أكثر كفاءة وفعالية بعد دمج كافة وحدات خدمات المعلومات معاً (يوسف، 2014، ص ص 29- 31).

أما عن التجارب العربية في هذا المجال نذكر مثال واحد، وهو:

- **تجربة مكاتب التربية والتعليم في مدينة الرياض.**

لما كانت وزارة التعليم والتربية في مدينة الرياض تسعى إلى تطوير أجهزة التعليم، بما يحقق كفاءة النظام التعليمي وفق الأهداف والسياسات المرسومة له. وحيث أظهرت مجموعة من الدراسات أن هناك مشكلات تتعلق بالعمليات الإدارية، وأن واقع الأداء الإداري في إدارات الإشراف التربوي للبنات متوسط. رأت المشرفة التربوية في الوزارة، ضرورة دراسة واقع الهندرة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لمسايرة التحولات الكبيرة في المداخل الإدارية الحديثة، بغية تحقيق الجودة والوصول إلى معدلات عالية من الأداء والانتاج في مكاتب التربية والتعليم.

وقد جاءت نتيجة الهندرة، تحقيق التحولات التالية:

أ- إشراك المشرفات التربويات والمعلمات ضمن فريق العمل في التخطيط.

ب- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل الأفقي المرن.

ت- زيادة المخصصات المالية من قبل وزارة التربية والتعليم لتطبيق الهندرة في مكاتب التربية والتعليم.

ث- إثارة دافعية العاملات في مكاتب التربية والتعليم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

ج- تنظيم الدورات التدريبية المستمرة في الهندرة لجميع العاملات في مكاتب التربية والتعليم (الفوزان، 2013، ص 3-4، 11)

أما عن التجارب في ميدان المكتبات، فنذكر:

- **تجربة مكتبة العلوم الطبية في جامعة إلينويز Illinois في شيكاجو Chicago:**

لعلَّ هذه تعتبر أقدم تجربة لتطبيق الهندرة في عالم المكتبات. بدأت حيث كان هناك شعور بأنه يمكن توحيد بعض العمليات، وإعادة تصميمها من أجل إعادة تخصيص الخدمات الفنية والخدمات العامة. لم يكن من المتصور أن يتم تخفيض عدد الموظفين بل فقط إدخال إضافات الكترونية جديدة.

تم إحضار مستشار خارجي لتوجيه عملية الهندرة، وتدريب الموظفين، حيث عقدت الدورة التدريبية للموظفين المختارين ورؤساء الأقسام. وضع المشاركون أهدافاً للمشروع وتم تشكيل لجنة توجيه وفريقين، فريق للتركيز على العمليات التي يتم تنفيذها قبل وصول المواد إلى المكتبة، وفريق للتركيز على العمليات التي يتم تنفيذها بعد استلام المواد، ولجنة توجيه تدرس توقعات المستفيدين واحتياجاتهم وتوجِّه العملية برمتها، كما تم تعيين منسق للمشروع لتنسيق وجدولة وتوثيق جميع الأنشطة، وتنسيق العمل بين كلا الفريقين واللجنة التوجيهية.

بدأت المكتبة جهودها للهندرة في عام 1994 وحتى عام 1998 كانت ماتزال مستمرة. وقد كانت الجهود الأولية للمكتبة بتوفير الموارد الالكترونية ناجحة من عدة نواحي، كما أصبحت الخدمات الفنية والعامة أكثر ترابطاً. أصبح الموظفين والمستفيدين أكثر مهارة في التعامل مع المتغيرات التكنولوجية، والأهم من ذلك أصبح بمقدور المكتبة أن توفر للمستفيدين إمكانية الوصول إلى المواد المطلوبة على مدار 24 ساعة (Graves, 1997, p p 182- 183, 187).

ومن أبرز الأبحاث وأوراق العمل العربية في مجال هندرة المكتبات، هو ما قدِّمَ في المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والوثائق في نهاية عام 2017، ونذكر منها:

- **مكتبة الجامع الأزهر:**

تتبع المكتبة إلى الجامع الأزهر الشريف، تقع في محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية.

في عام 2017 تم تقديم تصوُّر مقترح لتطوير المكتبة وتطوير الخدمات فيها من خلال اسلوب الهندرة. حيث تم تقييم الوضع الحالي لمصادر المعلومات والمعرفة في المكتبة، وتحديد المتطلبات اللازمة من المعدات والأجهزة وأنظمة التشغيل، ووضع خطة تنفيذية لتطوير مكتبة الجامع، ذلك لتسيير الإفادة من المحتوى العلمي لمجتمع المستفيدين.

كانت الأهداف العامة لمشروع الهندرة تتمثل في رغبة الإدارة التعريف بمكتبة الجامع الأزهر في الأوساط المعنية، وحصولها على الجودة والاعتماد، والتخلص من أوجه القصور في الإدارة التقليدية، بالإضافة إلى إعداد منهجية لجميع الاجراءات بشكل رسمي مكتوب، وأيضاً إتاحة قاعدة البيانات الخاصة بالمكتبة على الخط المباشر بما يساهم في توفير الوقت والجهد والمال عند تنفيذ العمليات.

اقترح الباحث في تقديمه مشروع الهندرة القيام بمجموعة الأنشطة التالية في هندرة المكتبة، وهي: إعداد لائحة عمل داخلية/ تدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية/ تنمية وتجهيز وتنظيم مجموعات المكتبة/ ميكنة مكتبة الجامع الأزهر/ إعداد منهجية العمليات الفنية/ إتاحة قواعد البيانات والمجلات العلمية مفتوحة المصدر/ الشراكة مع المكتبات والمؤسسات الأخرى/ الإفادة من تقنية التعريف بموجات الراديو RFID[1]/ الإفادة من تقنية رمز الاستجابة السريع QR Code[2]/ إعداد الجدول التنفيذي/ إعداد نسخة احتياطية. بما يحقق للمكتبة ضمان مطابقة المعايير والمواصفات للجودة العالمية في انتاج وتأمين المعرفة، والاحتفاظ بصورة رقمية طبق الأصل لجميع مجموعات مكتبة الجامع الأزهر، وبالتالي إتاحة الوصول إلى هذا التراث لجميع فئات مجتمع المستفيدين من خلال أنسب التقنيات المتوفرة (الدسوقي، 2017، ص ص1، 20- 21، 24-25).

- **مكتبة كلية الآداب بجامعة طنطا:**

تتبع المكتبة لكلية الآداب في جامعة طنطا، الواقعة في محافظة الغربية من جمهورية مصر العربية. تأسست المكتبة منذ عام 1977 تمثلت رسالتها بتوفير مصادر المعلومات وإتاحتها للمستفيدين، وتلبية احتياجاتهم المعلوماتية.

ظهرت الحاجة إلى هندرتها انطلاقاً من إيمان ودعم الإدارة العليا، ورغبة منها في إدخال الابتكار والإبداع والتطوير وحل المشكلات في المكتبة.

تم إجراء الهندرة بعد دراسة واقع المكتبة، وتحديد العمليات التي تسبب المشكلات، ثم تقديم التصميم الجديد للعمليات الذي اقترح التركيز على الموارد البشرية والمادية بإعادة هندستها، وعلى تصميم استراتيجيات وخطط وتشريعات جديدة تعكس التغييرات الجديدة في وسط عمل

[1] Radio- Frequency Identification.
[2] Quick Response Code.

المكتبة، واقترح ضرورة تحسين العلاقات العامة وتوجيه التركيز إلى التسويق في المكتبة (الهلالي، 2017، ص ص9، 14)

أما عن الأبحاث المحلية التي تناولت موضوع الهندرة: فلم نتمكن من العثور على أي تجارب قامت باستخدام اسلوب الهندرة في تحسين أداء أي نوع من المنظمات، سوى ثلاث دراسات الأولى قامت باستطلاع امكانية إحداث الهندرة في رياض الأطفال من وجهة نظر المديرين. وهي رسالة ماجستير قُدِّمت في قسم الإرشاد النفسي بكلية التربية جامعة تشرين. قمنا باستعراضها في الدراسات السابقة.

بالإضافة إلى مقال نُشِرَ في مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. يهدف إلى التعرف على درجة ممارسة العمليات الإدارية في كليات جامعة تشرين وفق مدخل الهندرة من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على الفروق في درجة ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لمجموعة متغيرات هي (الكلية، نوع العمل، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) (علي، 2017، ص199).

والثالثة هي مقال نُشِرَ في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، تناول "تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب" (شيخ ديب، 2009، ص27).

وإن الأبحاث المحلية الثلاث التي تمكنّا من قراءتها، كانت تدرس إمكانية تطبيق الهندرة في مؤسسات مختلفة، لكن أحداً منها لم يطبق الهندرة فعلياً في تلك المؤسسات.

الخلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن الهندرة هي أسلوب إداري متميز بقدرته على إحداث تغييرات جذرية في مختلف أنواع المنظمات. وأن تطبيقه يحتاج إلى خطوات منهجية بعيدة عن الأخطاء، وإلى فريق متمكِّن قادر على الإحاطة بمتطلبات الهندرة، وتجنُّب أي نوع من الخطأ من أجل الاستفادة من خصائصها ومزاياها في المنظمة التي تتم هندرتها.

الباب الثاني:

هندرة مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس

الفصل الأول: مدخل إلى المكتبات الدينية المسيحية:

أولاً: المكتبات الدينية المسيحية

ثانياً: لمحة تاريخية عن المكتبات الدينية المسيحية

ثالثاً: مكتبات الطوائف المسيحية في محافظة دمشق

رابعاً: لمحة تاريخية عن مكتبة بطريركية انطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس

تمهيد:

المكتبات الدينية المسيحية قديمة قِدَم التاريخ، وجدت منذ تأسيس أماكن العبادة وتوجُّه المقيمين فيها إلى الاهتمام بالعلوم والثقافة ونشرها بين أواسط المؤمنين. وسوف ندرس في هذا الفصل تاريخ المكتبات الدينية المسيحية وأنواعها، بالإضافة إلى مكتبات الطوائف المسيحية في مدينة دمشق، ونتوسع في دراسة *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*.

أولاً: المكتبات الدينية المسيحية:

المكتبات المسيحية هي مكتبات دينية متخصصة توجد في أماكن العبادة والدور التابعة لها. وقد عرَّفتها جمعية مكتبات الكنائس والمعابد CSLA على أنها: " مكتبات متخصصة، تخدم احتياجات العاملين ضمن نطاق عملها، ودعمهم من خلال توفير أوعية المعلومات المختلفة التي تساعدهم على أداء الأعمال والبرامج المتعلقة بتعاليم العقيدة أو المذهب" (CSLA, 1993, p1).

وتعتبر المكتبات المسيحية متخصصة نظراً لعدة عوامل هي: الهدف من إنشائها وطبيعة المؤسسة الأم القائمة فيها وطبيعة مجموعاتها وطبيعة المستفيدين منها. وهي تتفرع إلى عدة أنواع، حسب مكان تواجدها. نذكرها كالآتي:

1- **مكتبات الكنائس المحلية Local Church Libraries**: وهي المكتبة الموجودة في كل كنيسة، عادةً ما تكون ذات حجم صغير، تكتفي بخدمات الإعارة وبيع وشراء مصادر المعلومات.
2- **مكتبات الأديرة MonasticLibrary**: يقصد بها المكتبات المتواجدة في الأديرة والتجمعات الرهبانية، التي تخدم فئة الرهبان المقيمين في الأديرة بشكل أساسي.
3- **المكتبات الإكليريكية SeminaryLibraries**: وهي المكتبات المقامة في المعاهد والكليات التي تدرِّس علم اللاهوت.
4- **مكتبة الأبرشية ParishLibrary**: مكتبة في تقسيم إقليمي إداري تساندها أبرشية محلية، وهي الرافد الأساسي لمكتبات الكنائس المحلية.

5- **المكتبة البطريركية PatriarchalLibrary:** وهي المكتبة التي توجد عادةً في بناء البطريركية، تعتبر المكتبة الأم التي تدعم وتساند المكتبات الأخرى. تعكس في خدماتها رسالة البطريركية وتهتم بحفظ وحماية تراث الكنيسة التي تخدمها.

تعتبر تسمية مكتبات الكنائس هي الاسم الأكثر شيوعاً والذي يقصد به كل المكتبات السابقة.

قد تختلف هذه المكتبات فيما بينها ببعض الخصائص، مثل حجم المجموعات المكتبية، وتنوع فئات المستفيدين. فحيث تتمثل فئات المجتمع المستفيد من المكتبات الدينية المسيحية برجال الدين، والباحثين العلميين، والفئات التي تندرج تحت لواء التعليم الديني ومدارس الأحد والأخويات والجوقات الكنسية والفرق الكشفية وغيرها. فإن فئة الباحثين العلميين هي الأكثر ارتياداً للمكتبات الإكليريكية والمكتبة البطريركية، بينما تعتبر فئة العاملين تحت لواء التعليم الديني هي الشريحة الأكبر من رواد المكتبات الكنسيّة أما فئة رجال الدين فهي الفئة الأكثر ارتياداً واستخداماً لكل أنواع المكتبات السابق ذكرها.

ولمّا كانت مهمة العاملين في التعليم الديني ورجال الدين هي وعظ مجتمع الكنيسة وتثقيفه بأمور الدين إلى جانب التثقيف الذاتي، ومهمة الباحثين العلميين إعداد الدراسات المتخصصة، فإنَّ مهمة مكتبات الكنائس لا تنتهي عند تأمين مصادر المعلومات وتقديمها للمجتمع المستفيد، بل تتخطاها لتشمل ضرورة التواجد الفاعل لهذه المكتبات في المجتمع، وأن تؤدي دورها في دراسة الأدب المتخصص وتعزيز الإرشاد الرعوي والخدمة والترفيه والتنمية المجتمعية، إلى جانب دعم خطة التعليم في الكنيسة ودعم قادة الكنيسة بالمعرفة التي يحتاجونها، والدعوة والمشاركة بالمؤتمرات والندوات المتخصصة على الدوام بما يعزز دورها في خدمة المجتمع المستفيد.

أما من جانب أداء العمليات الفنية والعمليات الإدارية ومجموعة الخدمات التي تقدمها المكتبات المسيحية المتخصصة، فإنها كسائر المكتبات الأخرى لا بد أن تتوافر فيها أساسيات تنظيم وتوصيف مجموعاتها المكتبية من تصنيف وفهرسة وتكشيف واستخلاص وغيرها. وكذلك أن تتوفر فيها كل العمليات الإدارية التي يتطلبها أي نظام إداري ناجح من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وغيرها. وكذلك تقديم كل الخدمات التي تفرضها طبيعة واحتياجات المجتمع المستفيد.

ونظراً لطبيعتها المميزة، تحتاج المكتبات الدينية إلى أساليب مميزة في إدارتها، بما يعكس تطلعات إدارتها العليا ورسالة المؤسسة الأم التي تمثلها، وبما يلبي احتياجات المجتمع المستفيد المختلفة. (Hudson, 2017, p.p. 2-5) (حسب الله، 1988، ص849) (Berthelot, N.D, p2) (Geuns, 1998, p p139- 141) (Gregoire, 2008, p1-2).

ثانياً: لمحة تاريخية عن المكتبات الدينية المسيحية:

وُجدَت المكتبات المسيحية منذ قديم العصور مع ظهور المسيحية، وقد حاكت في بدايتها المكتبات الوثنيّة، فقد كان من الطبيعي تواجدها في دور العبادة لكي تكون تحت حماية الكنيسة. أما في فترة الاضطهادات فكانت تتواجد غالباً في منازل الشعب لحمايتها. ومن أبرز الاضطهادات التي تعرضت لها مكتبات الكنائس هي جهود الإمبراطورية الرومانية لتصفية هذه المكتبات والثقافة المسيحية. فما كان من الكهنة والمجتمع المسيحي في ذلك الوقت سوى مضاعفة الجهود للحفاظ على الكتب الدينية والمقدسة من الإتلاف والحرق، ذلك عن طريق حفظها في خزائن مغلقة، وتوزيعها على المؤمنين وتكليفهم بحمايتها، إضافة إلى إعطاء السلطات كتباً طبية وسجلات كنسية بدلاً من الكتب الدينية والمقدسة معتمدين في ذلك على جهل السلطات.

وهذا يوضح وجود مجتمع مسيحي قارئ منذ العصور القديمة، ووجود أدب مسيحي وحركة نشر، وتواجد مكتبات ضمن الأماكن الخاصة بالكنائس، وإن كانت في الخفاء خلال فترات معينة بسبب الاضطهادات.

بعد صدور المرسوم الذي قضى بحرية الاعتقاد الديني في الإمبراطورية الرومانية، أصبحت المسيحية متساوية مع الديانات الوثنية، وأصبح بإمكانها استعادة خسائرها، فسرعان ما بدأت الكنائس والمكتبات بالظهور في جميع أنحاء الإمبراطورية الرومانية.

وعندما تأسست الأديرة حوالي القرن الرابع الميلادي، ووضعت لها قوانين تتعلق بالتعليم حيث جعلت القراءة والكتابة شرطاً أساسياً من شروط التحاق الرهبان بالأديرة، فكانت تنظِّم لهم دروس يومية تتعلق بتفسير الكتاب المقدس والتعاليم المسيحية، وكان الرهبان يمارسون المطالعة باستعارة الكتب من مكتبة الدير عن طريق المسؤول عنها. وقد أصبحت الأديرة مركز إشعاع حيث كان الناس يرسلون أولادهم إليها للتعلُّم. كل ذلك حتَّم بالضرورة وجود مكتبة للدير مهمّتها تأمين وحفظ الكتب والمواد التعليمية الأخرى، وهذا ما جعل العديد من المؤرخين للثقافة المسيحية يكتب أن نظم الأديرة اقتضت وجود خزانة كتب في كل دير، ويتعهدها الرهبان بالمحافظة عليها وتوسيع نطاقها.

كانت كتب التوراة والإنجيل أساس المجموعات المكتبية، إلى جانب مؤلفات الطقوس الكنسية وشروح الكتاب المقدس، وحين توسَّع نشاط المدافعين عن المسيحية زخرت المكتبات بأعمال رجال اللاهوت ومعارضيهم. كل ذلك إلى جانب المؤلفات الدنيوية التي ظهرت الحاجة إليها مع تحول مكتبات الكنائس والأديرة إلى مركز إشعاع.

وتمثلت مصادر تزويد مكتبات الأديرة والكنائس بثلاث روافد أساسية هي:

1. ما يؤلفه ويستنسخه رجال الدين أنفسهم في ورش النسخ الملحقة بالمكتبة.
2. ما يهدى إلى الدير من كتب، ويدخل في هذا النذور والوقوف والهدايا.
3. ما يقتنيه الدير من كتب عن طريق الشراء.

(عواد، 1986، ص79) (جرجس، 2004، ص322) (هيسيل، 1993، ص28) (بريك، 2010، ص ص 14-17) (Tanner, 1979, p14).

نستخلص مما سبق أن المكتبات الدينية المسيحية هي مكتبات متخصصة تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن أنواع أخرى من المكتبات، تتمثل في طبيعة المجموعات المكتبية التي تقتنيها وفئات المستفيدين الذين تخدمهم، وفي قدرتها على بناء مجموعاتها عن طريق الإهداء والاستهداء بسبب طبيعة المؤسسة الأم الخيرية غير الربحية التي تتبع لها.

ونظراً لطبيعتها كمكتبة متخصصة فإن دراسات مجتمع المستفيدين وسهولة التواصل معهم تعتبر مهمة سهلة إلى حدٍّ ما. وبحيث يتطلب أداء الأعمال فيها كباقي أنواع المكتبات الأخرى اتباع مجموعة من العمليات الفنية لتنظيم وإتاحة مجموعاتها، فإن المكتبات الدينية المسيحية في الوطن العربي هي الوحيدة التي تعتمد في تصنيف ديوي العشري على الخطة المترجمة وليس المعرّبة.

كما يقع على عاتق هذه المكتبات مجموعة مهام تحدِّد دورها ورسالتها كمكتبات دينية مسيحية في حفظ وحماية الإنتاج الفكري المتخصص من جهة، وفي دعم وتقوية مناهج التربية الدينية وتوجيهها ورعايتها من جهة أخرى.

ثالثاً: مكتبات الطوائف المسيحية في محافظة دمشق:

لم تقم لمسيحيّ الشرق بعد الفتح الإسلامي دولة مستقلة تمكّنهم من إنشاء مكتبات لهم، ومع ذلك لم تخمد جهود رجال الدين الذين انصرفوا إلى تأسيس مكتبات في كنائسهم وأديرتهم، إضافة إلى مكتبات خاصة في بيوتهم، ومن المكتبات المسيحيّة الباقية في محافظة دمشق. نذكر:

1- **بطريركية الروم الأرثوذكس:** تعتبر أكبر الطوائف المسيحية في سورية، تمثلها في دمشق العديد من الكنائس والأديرة، أبرز مكتباتها هي المكتبة البطريركية الرئيسية، ومكتبة ميتم القديس غريغوريوس، ومكتبة الصليب المقدس التي افتتحت في آذار عام 2019. إلى جانب المكتبات الفرعية الموجودة في الكنائس الفرعية التابعة للبطريركية في محافظة دمشق.

ونورد المكتبات الفرعية في الجدول التالي:

اسم المكتبة	العنوان
مكتبة كنيسة الصليب المقدس	القصاع
مكتبة كنيسة النبي الياس	الطبالة
مكتبة كنيسة القديس نيقولاوس	المزة
مكتبة كنيسة القديس حنانيا	الميدان
مكتبة كنيسة القديس جاورجيوس	التجارة
مكتبة كنيسة الملاك ميخائيل	التجارة
مكتبة كنيسة القديس أنطونيوس الكبير	جرمانا
مكتبة كنيسة القديس باييسيوس الآثوسي	جرمانا
مكتبة كنيسة سيدة البشارة	مساكن برزة
مكتبة كنيسة القديس اغناطيوس	أبو رمانة
مكتبة كنيسة القديسين بطرس وبولس	مشروع دمر

الجدول رقم (1)

مكتبات الكنائس الفرعية التابعة لبطريركية الروم الأرثوذكس في دمشق

تقتني هذه المكتبات الفرعية بمجملها عدد قليل جداً من المجموعات لا يتجاوز ال 100 وعاء معلومات فما أقل في كل واحدة. كلها تعتمد في حفظ مجموعاتها على خزانة خشبية، وتقدِّم فقط خدمات الإعارة.

2- **بطريركية الروم الكاثوليك الملكيين:** كانت للبطريركية مكتبة حافلة بالمصنّفات الخطية، وقد وجدت في دمشق منذ منتصف القرن التاسع عشر ميلادي، تلفت برمتها في حريق سنة 1860. لكن اليوم تمتلك البطريركية مكتبة أُعيد تشييدها تمثِّل المكتبة المركزية لطائفة الروم الكاثوليك الملكيين، بالإضافة إلى مكتبة كنيسة سيدة دمشق، وتعتبر أيضاً من المكتبات الكبرى لدى هذه الطائفة (الزيات، 1902، ص ص 93-96) (دي طرازي، 1947، ص ص457- 459).

3- **بطريركية السريان الأرثوذكس:** تأسست مكتبة البطريركية منذ منتصف القرن العشرين، وتجمَّعت فيها نفائس الكتب والمخطوطات بلغات متعددة، وقد ضاع قسم كبير منها في

الآونة الأخيرة. ثم ازدهرت وتوسَّعت في مطلع القرن الواحد والعشرين حتى بلغ عدد مقتنياتها ما يزيد عن /20000/ مجلد. ومن الجدير بالذكر أن هذه المكتبة نُقلت مؤخراً إلى مقرّها الجديد في دير القديس أفرام السرياني في معرة صيدنايا (دائرة الدراسات البطريركية، https://dss-syriacpatriarchate.org).

4- **مطرانية السريان الكاثوليك:** احتوت مكتبة هذه الطائفة على عدد كبير من المجلدات الثمينة التي جمعها البطاركة والمطارنة السريان منذ قرون عديدة، وبلغ عدد مخطوطاتها حتى عام 1860 /352/ مخطوطاً نادراً، منها ما هو مكتوب على الرقوق، فضلاً عن الكتب المطبوعة التي كانت فيها، ولكن النكبة الأليمة التي حلت بالكنائس في دمشق عام 1860 أودت بها كلها ومن بينها إنجيل مكتوب على رق الغزال يرتقي عهد نساخته إلى القرن الرابع الميلادي (الزيات، 1902، ص ص91- 92).

5- **الطائفة الإنجيلية:** تتبع الطائفة الإنجيلية البروتستانتية في سوريا، تأسست مكتبتها في بداية التسعينيات لتأمين الكتب الروحيّة والدينيّة والتربويّة لجمهور الكنيسة والمستفيدين منها (بريك، 2010، ص25).

أمّا عن باقي الطوائف المسيحية الموجودة في مدينة دمشق مثل اللاتين والموارنة والفرنسيسكان والآباء اليسوعيين، فقد تبيّن للباحثة نتيجة الزيارات الميدانية، عدم وجود مكتبات في تلك الكنائس.

رابعاً: لمحة تاريخية عن مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس:

تضرب هذه المكتبة جذورها في أعماق التاريخ، فوجودها كمكتبة رسميّة لبطريركية أنطاكية يعود إلى عام /1344/ م، وإن اقتصرت في بدايتها على ممتلكات البطاركة[1] من مخطوطات، وما أنتجته البطريركية من وثائق رسمية وغير رسمية، حُفِظَت بطريقة منظّمة (زيتون،http://josephzeitoun.com)

أوّل ذكر مسجَّل للمكتبة، ورد في كتاب "الملكيون" للخوري اسحق أرملة حيث قال أن هناك مكتبة اقتناها البطريرك أفتيموس كرمة[2]، الذي نقل معظم مكتبته الثمينة من حلب وألحقها بالكنيسة المريمية. وقد اهتم هذا البطريرك وكل من جاء بعده لعقود طويلة من الزمن بتنقيح وتعريب الكتب من اليونانية والسريانية، فمنهم من عمل بالتأليف والنسخ ومنهم من برع بجمع النساخين والمعرّبين

[1] البطاركة: جمع بطريرك، وهو أعلى سلطة دينية تحكم الكنيسة الأرثوذكسية.
[2] البطريرك أفتيموس كرمة (1634- 1635) م.

حوله، ممّا ساعد المكتبة على الاستمرار والنمو حتى بلغ عدد مقتنياتها في منتصف القرن التاسع عشر حوالي /400/ مخطوط بعضها على رق غزال (دي طرازي، 1947، ص457).

لكن وإلى جانب حركات الترجمة والنسخ وتجميع المخطوطات، عانت المكتبة كسائر المكتبات في الشرق الكثير من حركات النهب والتدمير والحرق والحروب. ويسجل في تاريخها إلى جانب الكنيسة المريمية ثماني نكبات، كان أبشعها وأشدها ضراوة حريق 10/ تموز/1860 الذي فتك بمبنى البطريركية وكل منطقة دمشق القديمة. فعاد نتيجته رصيد المكتبة إلى الصفر وكأن شيئاً لم يُقتنى هنا يوماً ما (سميا، 1962، ص ص 56- 61).

ثم بسبب تدهور الأوضاع في المنطقة، عانت المكتبة من الإهمال، حتى بداية القرن 20 عندما جاء البطريرك ملاتيوس الثاني دوماني[1] وأمر بتجديدها وتنسيقها، خاصة وقد عادت في تلك الفترة حركة الترجمة للانتعاش. ساعد في نموها أيضاً، وصول هدايا أغنت مقتنياتها من مكتبات بعض الأعلام أمثال ديمتري شحادة والخوري أيوب سميّا والبطريرك مكاريوس سمّان وغيرهم.

ثم في الربع الأول من القرن 20، جاء البطريرك غريغوريوس[2] الذي كان علّامة في عهده، وقد عني بجمع ونسخ المخطوطات، حتى أنه اشترى من حلب مجموعة نفيسة من المخطوطات في ذلك الوقت. لكن هذا البطريرك قدّم بالمقابل الكثير من مجموعات المكتبة كهدايا لمكتبات أخرى منها المكتبة القيصرية في روسيا، ومكتبة مجمع اللغة العربية في دمشق.

وعانت المكتبة بعد رحيله من حالة ركود لسنوات طويلة، استمرت حتى أربعينيات القرن 20، مع إعادة انتعاش الطباعة في المنطقة ومساهمة أفراد الكنيسة بإغناء مكتبة بطريركيتهم بمؤلفاتهم.

وفي عام /1953/، فرز ولأول مرة جناح خاص في المبنى البطريركي لمجموعات المكتبة، وأقيم عليها أخصائي عمِلَ على تصنيف وفهرسة مقتنياتها عام /1958/. كما تمَّ نشر دراسة تقييميّة لمجموعات المكتبة في العدد 9 من مجلة النعمة عام /1961/ (الساعاتي، 1961، ص ص 71- 73).

أمّا البداية المنظَّمة للمكتبة بدأت منذ ثمانينيات القرن 20 حيث تم فرز المجموعات المكتبية بطريقة علميّة وأُعِدَّت لها بطاقات فهرسة مازالت موجودة حتى اليوم. وبدأت منذ تلك الفترة الدراسات على محتوى المجموعات المكتبية حتى نُشِرَ كتاب " قائمة بمخطوطات مكتبة بطريركية أنطاكية

[1] البطريرك ملاتيوس دوماني (1899- 1906) م.
[2] البطريرك غريغوريوس (1906- 1928) م.

وسائر المشرق للروم الأرثوذكس" من قبل مركز الدراسات الأرثوذكسي الأنطاكي في بيروت عام /1988/، قام بعمليات الفهرسة وإعداد الكشافات الياس جبارة، ثم كتاب "محفوظات مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس" صدر عام /2000/ عن قسم التوثيق والدراسات الأنطاكية في جامعة البلمند بجزئين.

في نهاية عام /2003/ تم بالاتفاق مع مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث[1] تأسيس مركز ترميم المخطوطات والوثائق في المكتبة. أُعيد تحديث معدّاته عام /2006/ حتى صارت على ما هي عليه اليوم.

وفي عام /2005/ تم تجهيز قاعة كبيرة وهي الموقع الحالي للمكتبة، نُقِلَت إليه المجموعات المكتبية من المطبوعات فقط. حيث تم تصنيفها وفهرسة الكتب باللغات العربية والانكليزية والفرنسية، من قِبَل مبادرة إحياء مكتبات جامعة دمشق[2] في الفترة بين عامي (2011-2013)، أما المخطوطات والوثائق ومجموعة من الكتب النادرة وأوائل الطبعات بقيت في المبنى القديم حتى وقت لاحق.

في عام /2011/ تم استحداث قسم الرقمنة في المكتبة، الذي عمل خلال السنوات الماضية على تصوير وأرشفة /12500/ وثيقة، إضافة إلى تصوير كل المخطوطات المرمَّمة قبل وبعد عملية الترميم.

وفي عام /2012/ نُقِلَت مجموعة المخطوطات والوثائق إلى المبنى الحالي للمكتبة، بغية المحافظة عليها من الظروف المحيطة في المنطقة، وحتى تكون قريبة من مركز الترميم وعلى تواصل مباشر مع باقي المجموعات المكتبية وتقديم خدمات المكتبة.[3]

وإنَّ إدارة المكتبة في الوقت الحالي تسعى إلى إحداث تغيير جذري وقفزة نوعية في أداءها، مما استرعى إجراء الدراسة التي بين أيدينا.

[1] مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث: هو هيئة خيرية علمية ذات نفع عام، تعنى بالثقافة والتراث. مركزها في دبي. الامارات العربية المتحدة.

[2] مبادرة إحياء مكتبات جامعة دمشق: مبادرة للنهوض بالواقع الثقافي في سوريا. من خلال تحسين المكتبات بكافة أنواعها حتى تتمكن من أداء الوظائف المنوطة بها، كدعم العملية التعليمية، البحث العلمي، ورفع المستوى الثقافي لدى جميع المستفيدين.

[3] تم الحصول على هذه المعلومات من خلال المقابلات التي أجريت مع العاملين في المكتبة، انظر الملاحق رقم (2،3،4)، ومن خلال الملاحظة المباشرة أيضاً.

خلاصة:

تمتاز المكتبات الدينية المسيحية كمكتبات متخصصة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن أنواع أخرى من المكتبات. ومن أبرز وأقدم وأكبر المكتبات الدينية المسيحية في سوريا هي *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. تحتاج هذه المكتبة إلى هندرة من أجل النهوض بأداءها بما يتفق مع احتياجات المستفيدين وبما يعكس دورها كمكتبة مركزية للبطريركية الأنطاكية الأرثوذكسية.

الفصل الثاني: مراحل هندرة مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس:

أولاً: إجراءات الدراسة التطبيقية

ثانياً: المرحلة الأولى: التجهيز والتهيئة

ثالثاً: المرحلة الثانية: دراسة الوضع الحالي للمكتبة والتخطيط

رابعاً: المرحلة الثالثة: إعادة التصميم

خامساً: المرحلة الرابعة: التطبيق

تمهيد:

تبدأ الهندرة بدراسة واقع المؤسسة المراد هندرتها، وتحديد نقاط الضعف ومصادر الخطأ في الأداء من أجل معالجتها، ونقاط القوة والفرص من أجل تدعيمها والاستفادة منها، وسوف نستعرض في هذا الفصل مراحل تطبيق الهندرة في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*، من التجهيز إلى دراسة وضع المكتبة إلى تقديم الحل المقترح، وما يتبع ذلك من متطلبات وتعديلات في أداء المكتبة، ومعوقات اعترضت التطبيق.

أولاً: إجراءات الدراسة التطبيقية:

انطلاقاً من مجموعة نماذج تطبيق الهندرة في المنظمات بصورة عامة والمكتبات بصورة خاصة، والتي استعرضناها في الدراسة النظرية، فقد عملت الباحثة على صياغة مجموعة المراحل التي ستسير عليها عملية الهندرة بما يتناسب مع وضع المكتبة المدروسة، على الشكل التالي:

1- **التجهيز والتهيئة:** تتضمن هذه المرحلة الإحساس بالمشكلة أولاً والإيمان بضرورة التغيير، واقتناع الإدارة العليا بأسلوب الهندرة وفاعليته ثانياً، وبالتالي تحديد هدفها من المشروع وتشكيل فريق الهندرة.

2- **دراسة الوضع الحالي والتخطيط:** تتضمن هذه المرحلة دراسة الوضع الحالي للمكتبة، ورسم خرائط تدفق للعمليات المطبقة في المكتبة، حتى يتمكن الفريق من فحص كل عملية على حدى، ويختار العمليات المعيبة ويحدِّد المشكلات، وبالتالي يحدّد مجالات التغيير والتعديلات اللازمة.

3- **إعادة التصميم:** يتم في هذه المرحلة وضع التصميم الجديد على أن يؤدي إلى قفزة وتغيير هائل، بتكاليف أقل وبسرعة وبساطة أعلى في تنفيذ الأعمال على ضوء احتياجات مجتمع المستفيدين وإمكانيات المكتبة.

4- **التطبيق:** أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أفضل طريقة لتحقيق التحوُّل، ولابد من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء.

5- **التقييم والمتابعة:** في هذه المرحلة يتم التأكد من تحقيق الخطة لتطلعات الإدارة العليا، ولرضا العاملين، واحتياجات مجتمع المستفيدين. وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي ربما تظهر أثناء التشغيل.

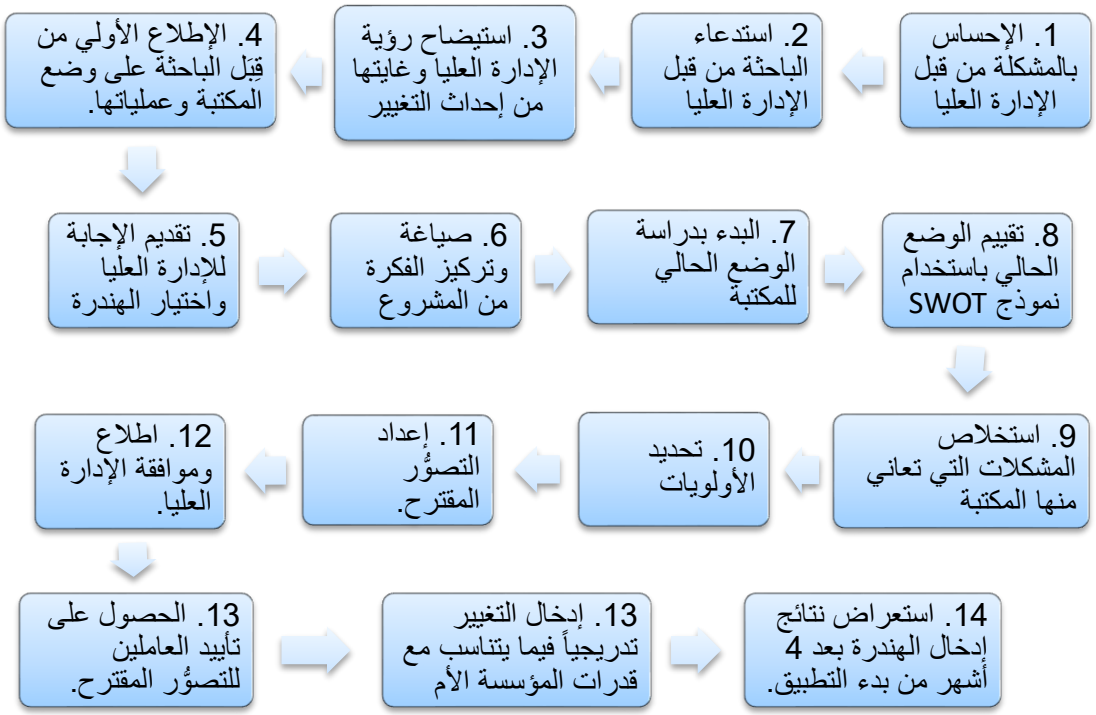
ونلخص هذه الخطوات من خلال الرسم التوضيحي التالي، من إعداد الباحثة:



الشكل رقم (4)

مراحل تطبيق الهندرة

ونقدِّم فيما يلي مخطط توضيحي لتفاصيل عملية الهندرة في المكتبة أثناء إعداد الدراسة، والتي جرت وفق الخطوات المبينة في الشكل رقم (5):



الشكل رقم (5)

رسم توضيحي لسير عملية الهندرة في المكبتة أثناء إعداد الدراسة

ثانياً: <u>المرحلة الأولى: التجهيز والتهيئة:</u>

بدأت هذه المرحلة منذ إحساس الإدارة العليا بوجود مشكلة في أداء المكتبة من حيث قلة الخدمات المقدّمة فيها وعدم تلبية هذه الخدمات لاحتياجات المستفيدين الفعليّة، وبالتالي ضعف ارتياد المستفيدين إلى المكتبة البطريركية بشكل ملحوظ.

لذا جاء هذا المشروع ضمن الجهود التي تبذلها بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس من أجل تطوير منظومة المؤسسات الفرعية التابعة لها، ومن ضمنها المكتبة. وبناءً على ذلك تمَّ التواصل مع الباحثة من قِبَل الإدارة العليا بغية دراسة الوضع الراهن في المكتبة وتحليله واستخلاص

المشكلات والمسببات وراء ضعف أداء المكتبة، وتقديم الحل المناسب من وجهة نظر مكتبيّة متخصصة للنهوض بالمكتبة بما يضمن لها الوقوف عند حاجة المجتمع المستفيد، وتأدية دورها الأساسي كمكتبة مركزية للكرسي الأنطاكي.

وعلى هذا الأساس، وبعد طلب الإدارة العليا، عقدت الباحثة جلسات متتالية منذ بداية إعداد البحث في تموز عام /2016/ مع المعنيين بإدارة المكتبة، ثم وجدت وبعد الاطلاع الأولي على الوضع الراهن في المكتبة، أنَّ ما تحتاج إليه المكتبة البطريركية حتى تتمكن من النهوض بأداءها فيما يتوافق مع تطلعات الإدارة العليا هو تغيير الثقافة التنظيمية فيها ككل، أي طريقة تفكير العاملين ووعيهم بدور المكتبة وواجباتها كمؤسسة خدميّة وسط مجتمع مستفيد متخصص. وبالتالي فهي تحتاج إلى تغيير جذري سريع يبدأ من إعادة صياغة رسالة المكتبة وما يرتبط بذلك من تغييرات جذرية في تصميم وأداء عمليات المكتبة. بما يفرض تطبيق الهندرة كأفضل الأساليب الإدارية من الفكر الإداري المعاصر، القادر على إحداث التغيير المطلوب في المكتبة المدروسة. واخترنا الهندرة دون الأساليب الأخرى لأنها القادرة على تحقيق تغيير جذري وليس مجرد تحسينات في الأداء أو إعادة هيكلة أو الاكتفاء بإدخال تكنولوجيا المعلومات، فإنّه لا شك أن كل مفاهيم الفكر الإداري المعاصر تقوم على أساس تحسين أداء المنظمات، أمّا الهندرة فتمتاز بإدخال تغيير الجذري وإحداث تحسينات جوهرية وليست هامشية، سريعة وبتكاليف أقل، لذا اختيرت الهندرة على أنها الأسلوب الأكثر ملائمة للتطبيق في المكتبة المدروسة.

وعلى ذلك قدَّمت الباحثة التصوُّر بضرورة إحداث تغيير جذري على أداء المكتبة، أي تطبيق الهندرة، وجاء تأييد الإدارة العليا رافد أساسي للبدء بتنفيذ المشروع. وعليه قامت الباحثة بصياغة وتركيز فكرة مشروع هندرة المكتبة بعد الاتفاق مع الإدارة العليا، في العمل من أجل:

1- الاستفادة من أساليب الفكر الإداري المعاصر في إحداث تغيير جذري وسريع في أداء المكتبة.
2- تولي مسؤولية تجميع وحفظ وإتاحة الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي.
3- تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمات لمستفيدي المكتبة.
4- بناء دليل شامل للعمليات والإجراءات الإدارية في المكتبة.
5- احتلال موقع الريادة في مجال ترميم المخطوطات والوثائق.
6- استخدام تكنولوجيا المعلومات في أعمال المكتبة بما يوفر الوقت والجهد والمال قدر الإمكان.

ثالثاً: المرحلة الثانية: دراسة الوضع الحالي للمكتبة والتخطيط:

تضمنت هذه المرحلة توصيف الوضع الحالي في المكتبة، ورسم خرائط التدفق لعملياتها حتى نتمكّن في المرحلة التالية من تحديد المشكلات والعمليات المعيبة في أداء المكتبة. وقد قامت الباحثة بتقسيم معطيات هذه الدراسة حسب تسلسل عناصر النظام الإداري التي استعرضناها في الدراسة النظرية من مدخلات وعمليات ومخرجات، وبيئة المكتبة الداخلية والخارجية.

اعتمدت الباحثة في الحصول على المعلومات عن الوضع الراهن للمكتبة على المعاينة والحكم الشخصي من خلال ممارسة الأعمال اليومية مع فريق العاملين طيلة فترة إعداد الدراسة. وعلى المقابلة الشخصية مع العاملين في المكتبة، والشهادة الشخصية التي أدلى بها بعض العاملين والمستفيدين أثناء تواجدهم في المكتبة. بالإضافة إلى مصادر معلومات مكتوبة، ومكاتب أخرى في المؤسسة الأم، مثل المكتب الهندسي والمدير المالي.

1. *المدخلات:*

- **الموقع والمبنى والأثاث:**

أ- الموقع: تقع *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس* في جادة المريمية وسط الشارع المستقيم بين باب شرقي شرقاً، وباب الجابية غرباً (زيتون، http://josephzeitoun.com).

لعلَّ من أهم مزايا هذا الصرح الثقافي وقوعه في منطقة حيوية وسط حارات دمشق القديمة، وبالتالي وضوح مكان المكتبة وسهولة الوصول إليه. مع ملاحظة عدم توفر أماكن للاستراحة ولركن السيارات محيطة بالموقع.

ب- المبنى: يشغل المبنى جزء من الطابق الأرضي من بناء البطريركية، صُمِّمَ بطابع بسيط وتقليدي، ولم يصمَّم أساساً كبناء مكتبة، مما يفسر الكثير من نقاط الضعف فيه.

يتكون بناء المكتبة من قاعتين، الأولى وهي قاعة حفظ المجموعات المكتبية وتقديم الخدمات بمساحة /270/ م^2، والثانية هي مركز الترميم والرقمنة بمساحة /100/ م^2. بالإضافة إلى دورات مياه، وموزَّع فيصبح مجموع مساحة المكتبة حوالي /400/ م^2.

تعتمد الإضاءة في قاعات المكتبة /10%/ على الإضاءة الطبيعية و/90%/ على الإضاءة الصناعية. أمّا من جانب الحرارة والرطوبة، فقد زوِّد مبنى المكتبة بمعدّات سحب الرطوبة وتأمين التهوية المناسبة قدر الإمكان.

جـ- الأثاث والتجهيزات: نتيجة الملاحظة المباشرة، نسجِّل الأثاث والتجهيزات التالية في المكتبة:

اسم المادة	العدد	الاستخدام
مكتب إداري	4	لعمل الموظفين
خزانة الأمانات	1	لإيداع أمانات المستفيدين أثناء استخدامهم المكتبة
حاسوب محمول	2	لعمل الموظفين
حاسوب ثابت	2	لعمل الموظفين
خزانة حديدية	119	لحفظ مصادر المعلومات، وهي تتضمن 963 رف
طاولة مطالعة	12	استخدامات المستفيدين
كرسي خشبي	20	جلوس المستفيدين
خزائن أدراج الفهارس	3	لحفظ بطاقات الفهرسة
استديو تصوير (قاعدة، فلاش، كاميرا)	1	عملية الرقمنة
قرص تخزين خارجي	3	عملية الرقمنة
كاميرا canon, sony, nickon D700.	5	عملية الرقمنة
شاشة ضوئية	2	عملية الترميم
خزانة لحفظ المخطوطات قيد الترميم	1	عملية الترميم
خزانة لحفظ معدّات الترميم	1	عملية الترميم

الجدول رقم (2)

التجهيزات المقتناة في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة

أيضاً نضيف مجموعة أدوات النظافة وصناديق والقمامة، والقرطاسية اللازمة من بطاقات فهرسة وأقلام وأوراق وغيرها، ومعدّات ومطبخ للاستخدام الشخصي من قبل العاملين.

- **الميزانية:**

تشكِّل الموارد المالية عنصراً مهماً في تحديد حجم نشاط المكتبة وتسيير العمل فيها. كما يؤثر التمويل المالي في برامج التطوير المستقبلي. لذا فإن إدارة المكتبة يجب أن تسعى لتهيئة المصادر المالية ما أمكن، والتخطيط للميزانية والسيطرة على أوجه الصرف فيها.

ونظراً لأن المكتبة المدروسة تتبع مباشرةً للإدارة العليا لبطريركية أنطاكية، فإنه ليس لها ميزانية مستقلة، بل تعتمد على البنود المخصَّصة لها في ميزانية المؤسسة الأم. تختلف هذه البنود من عام لآخر، إذ يرتبط ذلك بما تصدره الإدارة العليا من أوامر صرف لصالح المكتبة. تتمثل بمصاريف رواتب العاملين، وترميم المكان من حيث البناء والتجهيزات، وتزويد المكتبة بمستلزمات يطلبها رئيس كل قسم بشكل دوري.

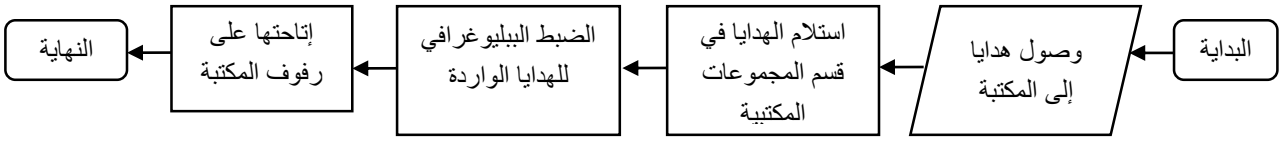
ومن تحليل بعض البيانات المتعلقة بميزانية المكتبة، التي حصلت عليها الباحثة من مكتب المحاسبة في البطريركية، تبيَّن أن أهم أسباب عدم الاستقرار في ميزانية المكتبة، ما يلي:

1- غياب المعايير التي يتم بموجبها تحديد نصيب المكتبة من الميزانية.

2- ليس لدى الجهة المسؤولة عن تحديد ميزانية المكتبة، فكرة واضحة عن احتياجات المكتبة.

ومن الجدير بالذكر هنا أن المكتبة المدروسة، لم تصرف خلال ال 5 سنوات الماضية أي مصاريف على بناء مجموعاتها المكتبية، فقط كانت تعتمد على الهدايا التي تقدَّم من قبل المستفيدين.

ونورد فيما يلي خريطة تدفق لعملية التزويد عن طريق الإهداء في المكتبة المدروسة قبل الهندرة كما يلي:



الشكل رقم (6)

خريطة تدفق لعملية الإهداء قبل الهندرة

نلاحظ في عملية الإهداء عدم وجود سياسة لتقييم الهدايا وقبولها أو رفضها. وأيضاً عدم وجود عمليات تزويد في المكتبة عدا الإهداء تُذكر.

- **مجموعات المكتبة:**

تمكنت المكتبة مؤخراً من تحقيق بعض الإنجازات الطموحة، التي انطلقت أساساً من تنظيم وتنمية مقتنيات المكتبة وتجهيزاتها اللازمة.

فمنذ عام /2004/ حتى تاريخ إعداد الدراسة، تمكنت المكتبة من تجميع وترتيب أكثر من /50000/ وعاء معلومات، ومن تنظيم وتسجيل ما يقارب /8805/ كتاب على السجلات الورقية باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية، وتنظيم وأرشفة /887/ مخطوط، /369/ منها بصيغة رقمية، /350/ بالصيغتين الرقمية والورقية، و/168/ مخطوط بالصيغة الورقية فقط. بالإضافة إلى تنظيم وترتيب /100000/ وثيقة، ورقمنة ما يقارب /12500/ منها.

تتنوع مقتنيات المكتبة بين كتب، دوريات، مراجع، رسائل جامعية، بحوث ومؤتمرات، كتيبات ونشرات، ببليوغرافيات، مخطوطات، ووثائق. بالصيغة الالكترونية والتقليدية. باللغات العربية– الإنكليزية– الفرنسية– اليونانية– العثمانية– الفارسية– الألمانية– الرومانية– اللاتينية– الأرمنية– الإيطالية– العبرية– الإسبانية– الروسية وغيرها. موزّعة بين موضوعات المعارف العامة، والعلوم الدينية، والفلسفية، والاجتماعية، والعلوم البحتة والتطبيقية والطبيعية، والفنون والتاريخ والجغرافيا. مع ملاحظة توجّه الاهتمام إلى العلوم الدينية أكثر من علوم أخرى، والسبب في ذلك حتماً هو تخصص المكتبة المدروسة.

- **النظام الداخلي:**

سوف ندرس في النظام الداخلي مجموعة التشريعات وقواعد استخدام المكتبة. ولمّا كانت المكتبة المدروسة لا تملك تعليمات مكتوبة، فقد عملت الباحثة على تدوينها، معتمدة في ذلك على سؤال العاملين في المكتبة عن طريق المقابلة (انظر الملاحق رقم 2،3،4) خاصة رؤساء الأقسام، وأيضاً نتيجة المشاركة في الأعمال اليومية بالمكتبة. تمكَّنت بالتالي من كتابة مجموعة تعليمات استخدام مكتبة البطريركية. وبعد عرضها على الإدارة العليا والموافقة عليها، نذكرها كما يلي:

- كل شخص لديه الرغبة والقدرة البحثية مدعو للاستفادة من خدمات المكتبة.
- يلتزم كل شخص بالأوراق المطلوبة حتى يتمكن من الانتساب إلى عضوية المكتبة (أي الحصول على بطاقة إعارة)، وهذه الأوراق تتمثل بصورة الهوية الشخصية، ووصل يُدفَع بقيمة /1000/ل.س سنوياً.
- مراعاة الهدوء في أنحاء المكتبة.

- المحافظة على أثاث وتجهيزات المكتبة.
- يمنع اصطحاب الأطفال عند استخدام المكتبة من قبل المستفيدين.
- يسمح باستخدام الحاسوب الشخصي وأجهزة الموبايل داخل المكتبة في الأغراض البحثية، لكن المكتبة ليست مسؤولة عن تأمين وصلات الشحن لهذه الأجهزة.
- يمنع الأكل والشرب والتدخين منعاً باتاً داخل نطاق المكتبة.
- يجب على مستخدمي المجموعات المكتبية الحفاظ عليها من أي نوع من التلف.
- يسمح للمستفيدين التجوُّل بين رفوف المكتبة لاختيار وعاء المعلومات المناسب تحت إشراف أمين القاعة.
- يوجد أمين للقاعة، وعلى المستفيدين اتباع تعليماته والرجوع إليه للاستعلام أو التوجيه أو طلب أي خدمة.
- أمين القاعة في خدمة المستفيدين خلال أوقات الدوام، كما أن لديه الحق في مراقبة بطاقة المستعير والدعوة إلى مغادرة المكان لكل من لا يحترم القانون الداخلي.

توقيت عمل المكتبة: تعمل مكتبة بطريركية أنطاكية من يوم الإثنين حتى الجمعة. من الساعة 9:00 صباحاً حتى الساعة 3:00 عصراً. أمّا أيام العطل الرسمية فيتم تحديدها بالتماشي مع عطلات المؤسسة الأم.

لاحظت الباحثة من العرض السابق وجود بعض نقاط الضعف في النظام الداخلي، منها عدم إعطاء الوثائق والمخطوطات وأمهات الكتب قيمتها اللازمة، حيث لا توجد أي تعليمات تقضي بمنع تداول مصادر المعلومات النادرة والمرجعية.

كما نلاحظ في البند الأول من شروط استخدام المكتبة، أن المكتبة تقدم خدماتها لجميع الراغبين في الاستفادة من هذه الخدمات، ويعتبر ذلك نقطة إيجابية في رغبة المكتبة بخدمة أكبر شريحة ممكنة من المستفيدين، لكن ينبثق عنه صعوبة في تحديد فئات المستفيدين بشكل دقيق.

أيضاً نلاحظ غياب أي تعليمات أو قوانين أو عقوبات تُفرض على من يخالف النظام الداخلي، وكذلك عدم كفاية الأوراق المطلوبة للانتساب إلى المكتبة، أو عدم ضمانها لحق المكتبة من ناحية التواصل مع المستفيد المتخلّف عن إعادة المواد المعارة. وأيضاً قلة ساعات فتح أبواب المكتبة، هذا قد لا يناسب عدد كبير من المستفيدين.

وجدت الباحثة أن النظام الإداري للمكتبة المدروسة يتَّسِم بالبساطة في البناء وفي مزاولة العمليات الإدارية. هذه البساطة لا تفي بوصول المكتبة إلى غايتها المنشودة، بل توقعها بمشكلة التبسيط المُخِلْ، وهناك الكثير من القوانين والتعليمات التي تعكس رسالة المكتبة والتي لا بد من إضافتها.

- **العاملين** :عملت مكتبة بطريركية أنطاكية على تطوير كوادر بشرية مؤهلة ومدَّربة، وتوالى على العمل فيها خبرات مختلفة خسرت المكتبة أغلبها بسبب الظروف المحيطة في المنطقة، لكن رغم ذلك استمرت في بناء الكادر المتبقي لرفع كفاءته. فهي تملك اليوم أربعة موظفين، لديهم من الخبرات والشهادات التخصصية ما يلي:

المنصب الوظيفي	الخبرات والشهادات التخصصية
مسؤول المجموعات المكتبية	دكتوراه في القانون الدولي دكتوراه في التاريخ العام باحث في الوثائق والمخطوطات منذ عام 1983. حتى الآن إجادة اللغتين العربية والإنكليزية
مسؤولة مركز الترميم	إجازة في الكيمياء الفيزيائية إجازة في اللاهوت خبرة في ترميم وتجليد وتحقيق المخطوطات منذ عام 2004 . حتى الآن خبرة في الأرشفة وحفظ التراث إجادة اللغات العربية الإنكليزية واليونانية
مسؤولة عملية الرقمنة	شهادة في السكرتارية وإدارة أعمال شهادة في التصميم الإعلاني خبرة عملية في الرقمنة منذ عام 2012. حتى الآن خبرة عملية في ترميم المخطوطات والوثائق منذ عام 2007 . حتى الآن إجادة اللغتين العربية والإنكليزية
أمينة القاعة	ماجستير في الدراسات الأدبية إجازة في الأدب الفرنسي خبرة في تصنيف وفهرسة المصادر الأجنبية (الانكليزية والفرنسية) في مكتبة البطريركية منذ عام 2015. حتى الآن خبرة في تدريس اللغة الفرنسية منذ عام 2013 – حتى الآن شهادات في القيادة الإدارية وإدارة الأعمال إجادة اللغات العربية والإنكليزية والفرنسية

الجدول رقم (3)

تخصصات وخبرات العاملين في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة

لا يوجد في المكتبة لائحة عمل، ولكن المهام متفق عليها بين الموظفين، وقد تم تزويد كل موظف بمهامه فور تعيينه من قِبَل الإدارة العليا، كما لا توجد خطة مكتوبة تسير عليها المكتبة توضِّح حجم واسلوب العمل المطلوب. بل يمكن القول أن مجموعة الموظفين في المكتبة يعملون مرؤوسين بالإدارة العليا متمثلة بالوكيل البطريركي، وفق المهام المبيّنة في الشكل التالي:



الشكل رقم (7)

المهام الوظيفية للعاملين في المكتبة قبل الهندرة.

يتّضح من الشكل رقم (7)، أنَّ فريق العمل في المكتبة يتوزع بشكل متكافئ من حيث العدد، عامِلَين في كل قسم، وبعد استطلاع خبرات وشهادات العاملين، نلاحظ أنهم كادر كفء للقيام بالأعمال المحدودة التي يقوم بها حتى وقت إعداد الدراسة، لكن هذا لا يبرر حاجة الكادر إلى بناء وتنمية بشكل أفضل من حيث العدد والخبرات.

كما أنَّ استطلاع المهام الوظيفية الخاصة بكل من العاملين، يعكس بساطة الإجراءات والعمليات، وغياب الكثير من المهام عن فريق العاملين. فإمكانية التطوير لفريق العاملين موجودة حتماً من خلال عمليتي التوظيف والتدريب.

2. ***العمليات داخل المكتبة:***

- **العمليات الفنية:**

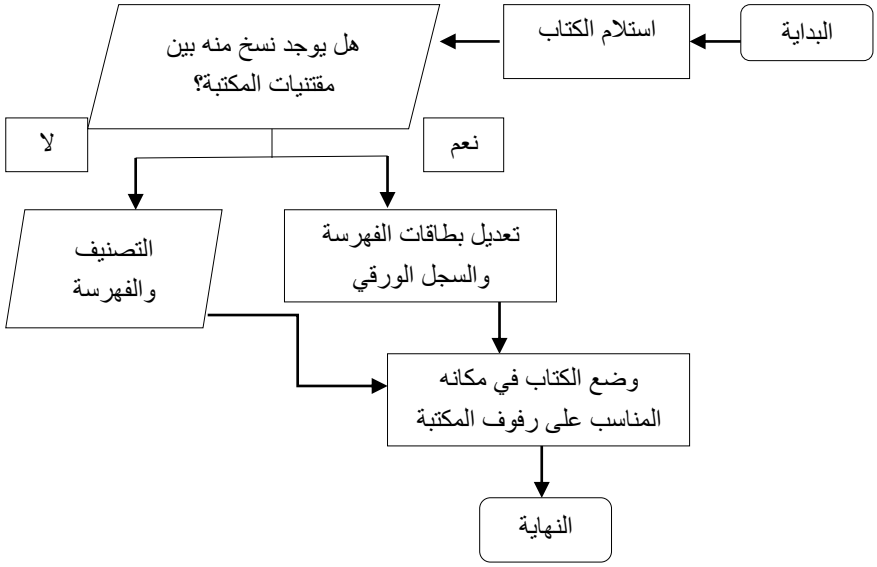
أ- التصنيف: تعتمد المكتبة في تصنيف مجموعاتها على خطة تصنيف ديوي العشري الطبعة 19 المعرّبة لجميع فروع المعرفة، ما عدا الديانات تستخدم معها خطة تصنيف ديوي العشري الطبعة 11 المترجمة. هذا بالنسبة للكتب باللغات العربية والإنكليزية والفرنسية. أمّا الدوريات فتُرتَّب حسب العنوان ثم زمنياً حسب تسلسل الأعداد. وتُعطى المخطوطات أرقام تسلسلية حسب تاريخ ورودها إلى المكتبة، والوثائق تعطى أرقام تسلسليّة بعد فرزها موضوعياً ثم زمنياً. أمّا عن الكتب والدوريات باللغات الأجنبية الأخرى فهي غير مصنَّفة حتى وقت إعداد الدراسة.

يقوم بعملية التصنيف الموظف المسؤول عن العمليات، إلى جانب بعض المتطوعين مثل مبادرة إحياء مكتبات جامعة دمشق بين عامي /2011/ و /2013/ والتي قدَّمت جهوداً واضحة في تنظيم المكتبة.

ب- الفهرسة: تعتمد المكتبة على قواعد الفهرسة الأنغلو أمريكية، بشكلها التقليدي، أي على بطاقات ورقية مكتوبة بخط اليد، ويوجد في المكتبة 3 خزائن أدراج للبطاقات باللغة العربية للعناوين والمؤلفين ورؤوس الموضوعات، وخزانة للبطاقات باللغة الإنكليزية وأخرى للغة الفرنسية، ومن الجدير بالذكر أن أدراج الفهارس تخلو من بطاقات الإحالة. كما يوجد في المكتبة فهارس بشكل كتاب، مكتوبة أيضاً بخط اليد للكتب المصنَّفة.

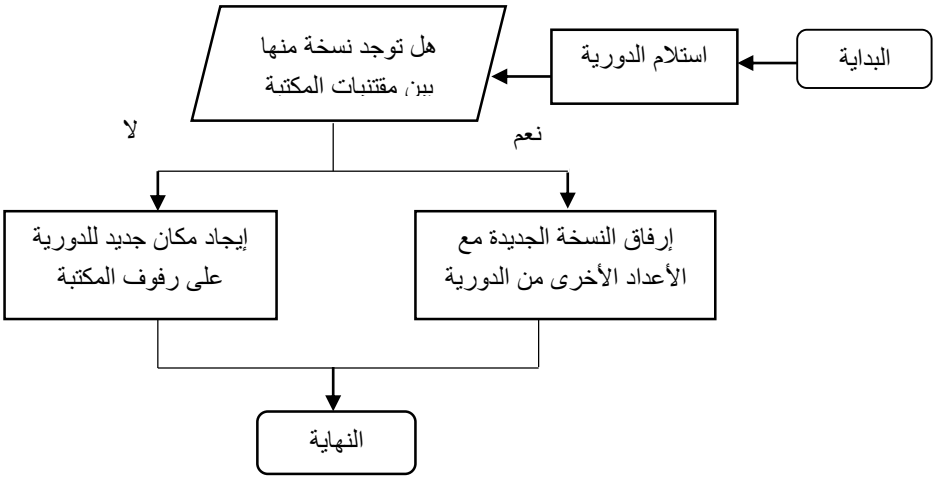
وتوالى أيضاً على عملية الفهرسة نفس العاملين والمتطوعين الذين توالوا على عملية التصنيف.

وفيما يلي نستعرض مجموعة خرائط التدفق لعمليات الضبط الببليوغرافي لمصادر المعلومات في المكتبة، من إعداد الباحثة:



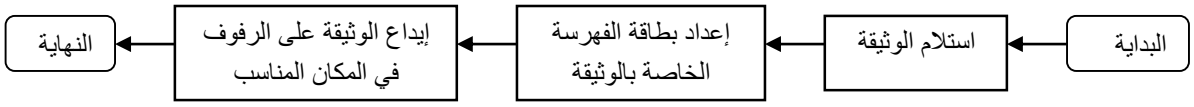
الشكل رقم (8)

خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لكتاب قبل الهندرة



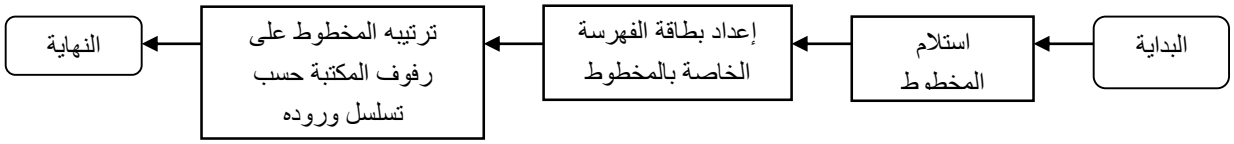
الشكل رقم (9)

خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لدوريّة قبل الهندرة.



الشكل رقم (10)

خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لوثيقة قبل الهندرة.



الشكل رقم (11)

خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي لمخطوط قبل الهندرة.

ج- الترميم: تحدّثنا في فقرة سابقة عن تجهيزات قسم الترميم، وبإيجاز فإن هذا القسم يعمل على ترميم وصيانة مخطوطات ووثائق البطريركية، وبعض المؤسسات الفرعية التابعة للمؤسسة الأم.

تمكَّن قسم الترميم منذ افتتاحه في عام /2004/ وحتى تاريخ إعداد الدراسة من ترميم حوالي /12500/ وثيقة، و /150/ مخطوط من مقتنيات المكتبة. كما كان له تجارب في ترميم مخطوطات لمؤسسات أخرى. وقد عمل هذا القسم على تصنيع مصنَّفات ورقية خاصة لحفظ مقتنيات المكتبة من الوثائق. توالى على العمل فيه خلال ثلاثة عشر عاماً، أي منذ تأسيسه وحتى عام /2016/ سبعة موظفين بقي منهم في آخر ثلاث سنوات موظفة واحدة فقط تتولّى كافة مهام القسم، تعاونها مسؤولة قسم الرقمنة في بعض الأحيان. وهذا يبرر تراجع كمية العمل في الآونة الأخيرة بشكل كبير.

ونسجِّل خطوات ومراحل عمل قسم الترميم في المكتبة المدروسة باختصار، كما يلي:

1- أول خطوة يقام بها عند إحضار المخطوط هي إعداد بطاقة "ترميم المخطوط" (انظر الملحق رقم 5)، يتم فيها توصيف حالة الأوراق قبل الترميم.
2- الخطوة الثانية، يتم فيها ترقيم صفحات المخطوط وتصويرها. كتثبيت لهوية المخطوط قبل الترميم، وخوفاً من ضياع أجزاء أو كلمات منه أثناء الصيانة.
3- في الخطوة الثالثة، يتم فك المخطوط ووضع ترتيب الصفحات حسب الملازم في جدول منظَّم لضمان إعادتها كما كانت.

4- تبدأ بعدها عملية التنظيف، باستخدام ريشة ناعمة ذات حجم كبير لنفض الغبار. وأيضاً إزالة البقع كالشمع أو الزيت أو الأتربة، كلٌّ بالأساليب المناسبة له.

كما يترافق مع هذه المرحلة، عملية صقل الأوراق وتقويتها إذا كانت بحاجة.

5- بعد الانتهاء من تنظيف الأوراق، يتم تجهيز الأوراق التي ستستخدم في الترميم بحيث تتناسب مع أوراق المخطوط الأصلي من حيث اللون ودرجة السماكة.

اعتُمِدَت في بعض الأحيان عملية ترميم المخطوطات آلياً باستخدام نفس جهاز تصنيع الورق. لكن مع تطوّر خبرة المسؤولة عن المركز لم تعد تستخدم الترميم الآلي، إلّا فيما ندر أو مع المطبوعات.

6- تأتي بعد ذلك مرحلة إصلاح التمزّقات واستكمال الأوراق التي نَقُصَ جزء منها بغية إعادتها كما كانت، ونذكر هنا أن المركز يعتمد على ميتيل السيللوز كمادة لاصقة.

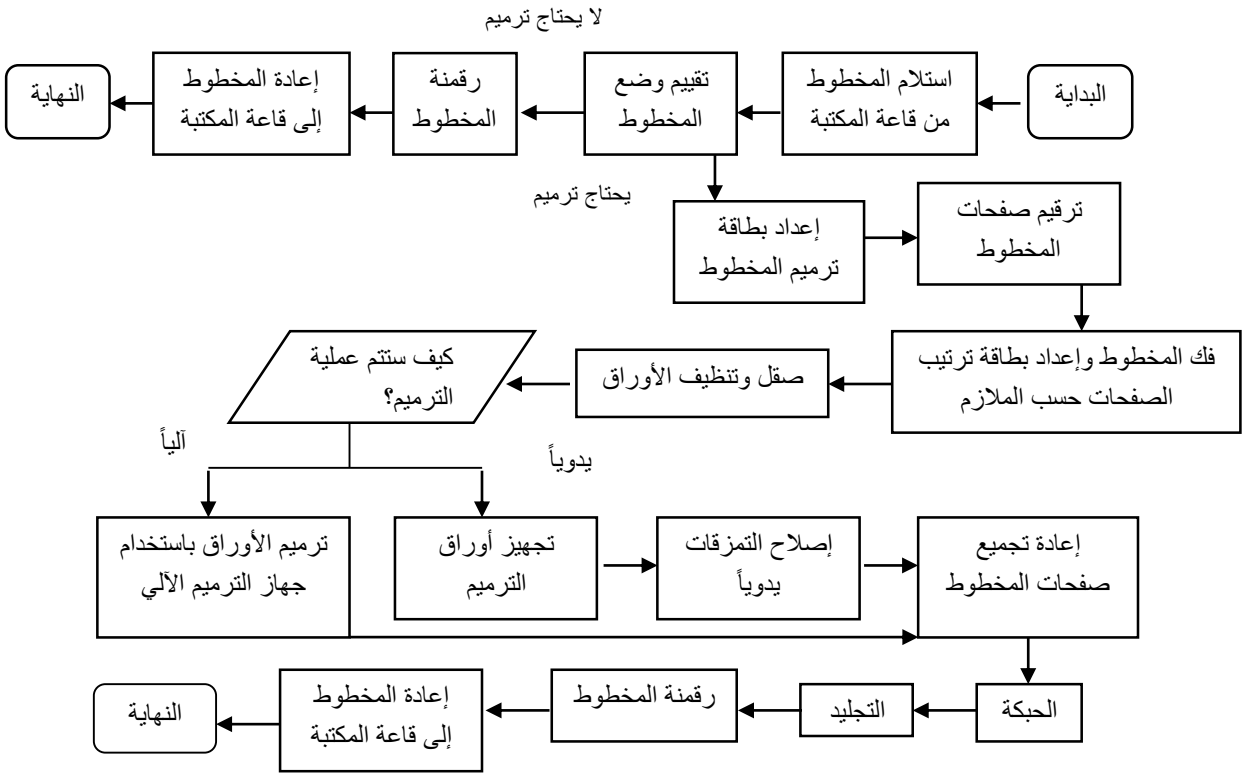
كل تجارب المركز كانت على المخطوطات الورقية، ولم يتم يوماً ترميم مخطوط من نوع آخر سواء على ألواح طينية أو رقوق جلدية أو غير ذلك.

7- بعد الانتهاء من إصلاح تمزّقات كل أوراق المخطوط، يتم إعادة تجميع الملازم كما كانت بالاعتماد على جدول ترتيب الصفحات حسب الملازم (انظر الملحق رقم 6)، ثم حياكتها مع بعضها لتعود كالكتاب.

8- يبقى بذلك عملية التجليد، يسبقها عملية الحبكة، حيث يتم حبك كعب الكتاب لإعادته كما كان في الأصل، ثم تجليد الغلاف حتى يعود كما كان شكله قبل الاهتراء قدر الإمكان. وفي حال عدم وجود غلاف للمخطوط، يصنع له غلاف جديد، بما يتناسب مع تصميم المخطوط، ومع عصر كتابته.

بعد الانتهاء من كامل عمليات الصيانة، يعود المخطوط إلى قسم الرقمنة، حيث يتم تصويره مرة ثانية بعد الترميم.

ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق من إعداد الباحثة لعملية الترميم في المكتبة قبل الهندرة:



الشكل رقم (12)

خريطة تدفق لعملية الترميم قبل الهندرة

إن امتلاك المكتبة لمركز ترميم أعطاها مزايا جيدة، لكن ذلك لا يلغي حاجة المركز إلى التحسين المستمر، وإلى زيادة عدد العاملين من أجل زيادة إنتاجيته.

كما ترى الباحثة أن مثل هذا المركز يجب أن يحظى بتسويق أفضل، والعمل على تبادل الخبرات مع المراكز الأخرى المشابهة، وأنَّ إضافة آلات جديدة تحسِّن عمليات التعقيم وتنظيف المخطوط قبل ترميمه أمراً لا بد منه (فرح، قيد النشر).

د- الرقمنة: يعتبر قسم الرقمنة حديث نسبياً، فقد بدأ العمل فيه منذ عام /2012/، هدفه الأساسي رقمنة مقتنيات المكتبة من المخطوطات والوثائق، لإتاحتها لاحقاً وقد أتمَّ هذا القسم حتى بداية عام /2019/ رقمنة حوالي /12500/ وثيقة، و /719/ مخطوط.

استخدمت خلال سنوات عمل القسم مجموعة من المعدّات التي كانت الإدارة العليا تحرص على تحسينها باستمرار. حيث يعتمد حتى تاريخ إعداد الدراسة في تصوير المخطوطات على كاميرا Nickon D700 وقاعدة لتثبيت المخطوط وقرص تخزين وجهاز حاسوب لمعالجة وحفظ الصور.

واستناداً إلى شهادة مسؤولة قسم الرقمنة، دوَّنَّا مجموعة خطوات عمل قسم الرقمنة على الشكل التالي:

1- بعد الانتهاء من عملية الترميم، يُعطى للمخطوط رقم خاص من أجل الرقمنة، وهو على الشكل التالي: mari-0346

Mari: يدل على المؤسسة المالكة للمخطوط، هنا mari تعني كنيسة المريمية.

0346: رقم طلب المخطوط. أي ترتيبه على الرف حسب المكتبة المالكة.

مثال آخر: mari-0346-te

الرمز te: هو واحد من مجموعة رموز تستخدم مع غلاف المخطوط لتشير إلى الاتجاه الظاهر في الصورة. فمثلاً رمز te هو اختصار لكلمة top edge أي الكعب الأعلى للمخطوط. ومن الجدير بالذكر أنَّ الصور التي يتم التقاطها تُحفظ بصيغتين NEF للحفظ طويل المدى، JPG للإتاحة.

2- تقوم المسؤولة بمراقبة دقة الصور أثناء التقاط كل صورة على حِدى، ويُعطى لكل صورة رمز على الشكل التالي: mari-0346-0001

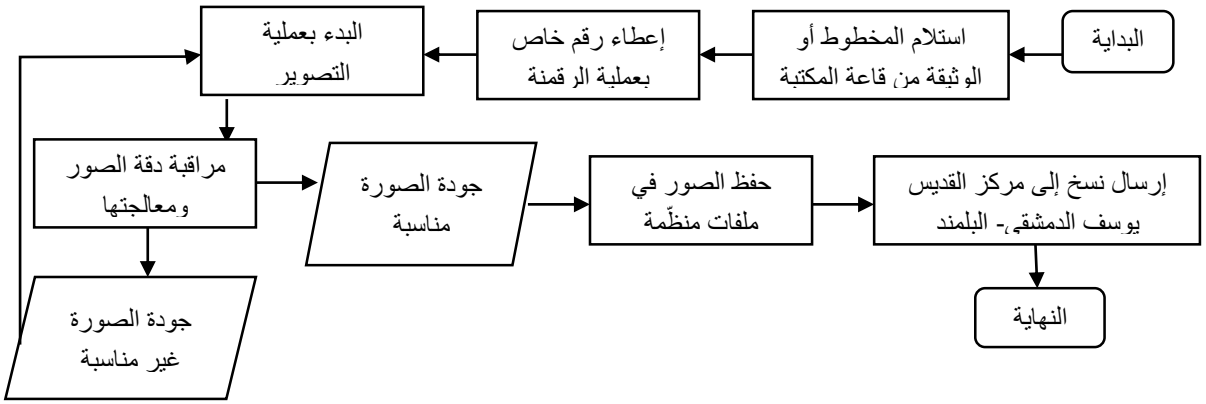
Mari-0346: هي نفس التي ذكرناها في المثال السابق.

0001: هو رقم تسلسل الصورة الملتقطة، حيث يقوم البرنامج المُستخدَم في عملية الالتقاط وهو (Camera Control Pro) بإعطاء الرمز تلقائياً لكل صورة بشكل متسلسل.

3- بعد عملية التصوير تأتي عملية المعالجة، لضمان حفظ الصور بأفضل نوعية، ذلك باستخدام برنامج الـ Photoshop، ثم يتم فرزها في ملفات منظّمة.

4- ترسل هذه الصور المفروزة والمعالَجة والمرمَّزة إلى قسم فهرسة المخطوطات في مركز القديس يوحنا الدمشقي في البلمند – لبنان، وهناك يتم إعداد فهرسة وصفية وموضوعية كاملة للمخطوطات (فرح، قيد النشر).

ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لعملية الرقمنة قبل الهندرة قامت بإعدادها الباحثة كما يلي:



الشكل رقم (13)

خريطة تدفق لعملية الرقمنة قبل الهندرة.

ومن الجدير بالذكر بعد توصيف عمليتي الترميم والرقمنة في المكتبة، أن نتناول مشروع الشراكة الذي ترتبط فيه المكتبة البطريركية مع مركز القديس يوسف الدمشقي لترميم وحفظ المخطوطات في دير سيدة البلمند البطريركي في لبنان[1]. غايته تجهيز شبكة رقمية عالية الجودة قابلة للنمو، لحفظ مقتنيات المكتبة والدير أولاً، ولجمع ما أمكن من الصور الرقمية لمخطوطات ومحفوظات الكرسي الأنطاكي سواء المتوفرة ضمن نطاق الكرسي الجغرافي أو الموزعة في متاحف ومكتبات العالم. وتكون المكتبة البطريركية مقراً لأبرشيات سوريا، ودير البلمند مقراً لأبرشيات لبنان. أما باقي المناطق الجغرافية فيمكنها التواصل مع كِلا المركزين لتنسيق الأعمال.

مهام المركز في المكتبة البطريركية بناءً على مشروع الشراكة، هي ترميم وصيانة مخطوطات ومحفوظات المكتبة البطريركية وسائر أبرشيات سوريا، بالإضافة إلى ما قد يرد إليها من أبرشيات خارجية، وتصوير صفحاتها و معالجتها وإعطاء رقم التعريف، ثم إرسالها إلى مركز القديس يوسف الدمشقي في لبنان حيث تتم فهرستها آلياً، وإدخالها على الشبكة الرقمية، حتى يتمكن المركز بالتالي في المكتبة وفي الدير من إتاحتها للمستفيدين، ومهمة المكتبة البطريركية أيضاً تتمثل في تحديث الفهرس الخاص بمحفوظاتها ومحفوظات باقي الأبرشيات السوريّة من مخطوطات ووثائق.

- **العمليات الإدارية:**

أ- **التنظيم:** حيث يقصد فيه تحديد وتجميع نشاطات العمل، تفويض المسؤوليات وتوطيد العلاقات. فإن المسؤول عن هذه العملية في المكتبة المدروسة هي الإدارة العليا. حيث يقوم الوكيل البطريركي بتفويض السلطات وتوزيع المهام في المكتبة.

[1] http://www.balamandmonastery.org.lb

بعض التنظيمات الإدارية نجدها تنصب في مضمونها على الشكل دون المضمون، إذ تهتم بإعداد الهياكل التنظيمية دون الاهتمام بملائمة هذه الهياكل لوظائف الأقسام الإدارية المختلفة. أما في مكتبة بطريركية أنطاكية، فقد لاحظنا وضوح مهام كل من الأقسام الإدارية، وعدم تداخل المهام والصلاحيات، إنما غياب اهتمامها برسم هيكل تنظيمي يوضِّح سياق الأعمال داخل المكتبة.

وفي دراسة الهيكل التنظيمي وجدنا أن المكتبة المدروسة تعمل وفق الهيكل التالي:



الشكل رقم (14)

الهيكل التنظيمي لمكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس قبل الهندرة

يتّضح من الشكل رقم (14) أن المكتبة تعتبر وحدة إدارية مستقلة ضمن منظومة المؤسسة الأم، تتبع مباشرة للإدارة العليا المتمثلة بالوكيل البطريركي[1]، والتي تقع في قمة الهيكل التنظيمي. وهذا

[1]الوكيل البطريركي: هو النائب الإداري لبطريرك أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس.

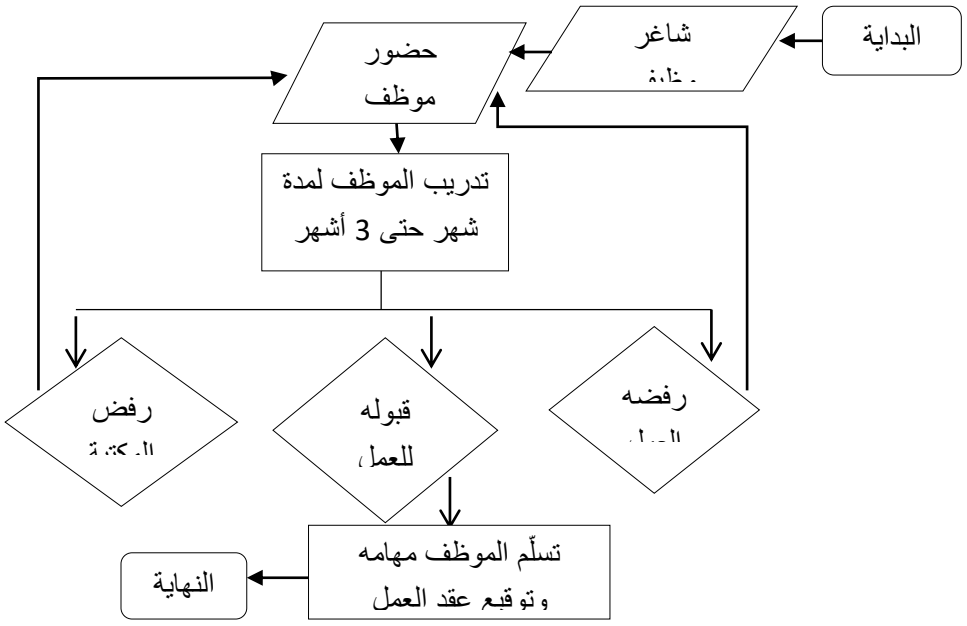
يؤكد اهتمام الإدارة بالمكتبة، فهي تلعب دور أساسي في تجسيد رسالة المؤسسة الأم في مجال البحث العلمي والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خدمة المستفيدين من رجال الدين، والعاملين في حقل الخدمة الكنسية والباحثين العلميين وغيرهم.

ب- الرقابة: لا تمارس الإدارة العليا للمكتبة البطريركية ما يمكن تسميته الرقابة. بل يمكن تسميته إشراف من خلال الاطلاع بشكل دوري ومستمر على انجازات كل قسم. ذلك من خلال التقارير السنوية التي يقدمها كل قسم، ومن خلال الزيارات المفاجئة التي قد يقوم بها الوكيل البطريركي وهي ما يمكن تسميتها رقابة مفاجئة.

بل إنَّ ما يطبَّق في المكتبة بشكل فعلي هو الرقابة الذاتية التي يقوم بها كل موظَّف بنفسه، وهذه من أفضل الإيجابيات التي تتمتع بها المكتبة المدروسة.

د- التوظيف: تعتمد سياسة التوظيف في مكتبة البطريركية على اختيار الأشخاص الكفء لشغر المناصب الوظيفية. لكن لا تنشر المكتبة لذلك أي إعلانات توظيف، ولا تقوم في هذه العملية بالاعتماد على المقابلات بل يتطلب توظيف أي عامل خضوعه لفترة تدريب تمتد من شهر إلى ثلاثة أشهر، وليس هناك شروط تضعها المكتبة في اختيار العاملين سوى إثبات قدرته على التعلُّم، وعلى التدريب المستمر خاصة وأن المكتبة المدروسة تمتاز بوظيفة التدريب.

ويبيِّن الشكل التالي خريطة تدفق لعملية التوظيف قبل الهندرة، قامت بإعداده الباحثة كما يلي:



الشكل رقم (15)

خريطة تدفق لعملية التوظيف قبل الهندرة

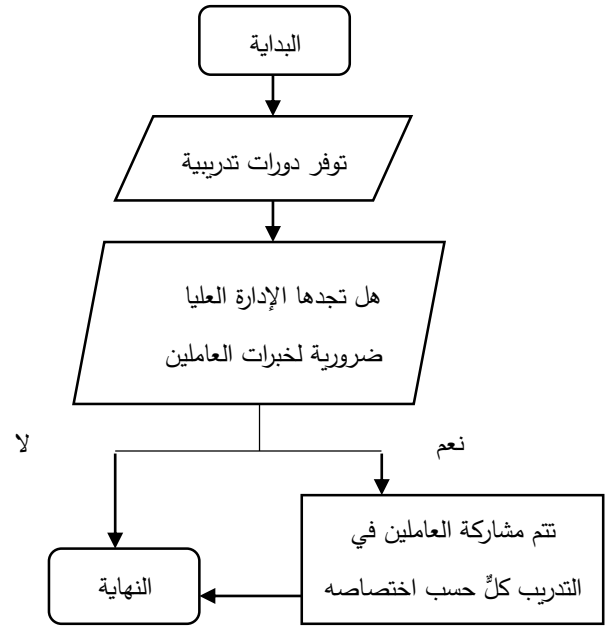
نلاحظ من خلال الشكل رقم (15) عدم وجود معايير لاختيار الموظف المناسب في المنصب المناسب. إنما الاعتماد على العشوائية إلى حدٍّ ما في التوظيف فلا يوجد إعلان ولا شروط محدّدة ولا توصيف وظيفي واضح للمناصب داخل المكتبة. أيضاً نلاحظ غياب وجود قسم أو جهة إدارية متخصصة في شؤون الموارد البشرية.

هـ- التوجيه: تتم ممارسة التوجيه من قبل الإدارة العليا مع كل عامل منذ بداية تعيينه، حيث يتم توجيهه وإرشاده على كيفية تنفيذ الأعمال. أيضاً يطبَّق التوجيه من خلال تنسيق الجهود بين كل من قسمي المكتبة الإدارية في حال النشاطات المشتركة بينهما.

و- التدريب: يعتبر من أحد المزايا التي تتمتع بها المكتبة المدروسة، فهي تعنى ببناء وتحسين قدرات فريق العمل بشكل مستمر. ذلك من خلال إشراكهم في دروات تدريب محلية وعربية بما يساعد في تحسين مهاراتهم، كلٌّ باختصاصه. ويتوجَّه التركيز في التدريب على العاملين بقسم الترميم والرقمنة أكثر من العاملين في قسم المجموعات المكتبية.

ومن أمثلة الدورات التي شارك فيها العاملين مثلاً دورة ترميم المخطوطات التي أقامها مركز جمعة الماجد /2004/ في دبي، ودورة ترميم المخطوطات بالاشتراك مع مكتبة الأسد الوطنية في دمشق عام /2009/، أيضاً دورة الرقمنة في دير سيدة البلمند في بيروت عام /2011/، وغيره الكثير من الدورات التي تصب في اختصاص العاملين للمكتبة.

وفيما يلي نستعرض خريطة تدفق لعملية التدريب قبل الهندرة قامت بإعدادها الباحثة على الشكل التالي:



الشكل رقم (16)

خريطة تدفق لعملية التدريب قبل الهندرة

نلاحظ من خلال الشكل رقم (16) عدم وجود وسيلة للبحث عن الدورات التدريبية أو التخطيط لتدريب موظفي المكتبة داخلياً. إنما تعتمد العملية على الصدفة في إيجاد الدورات التدريبية، وعلى تقييم الإدارة العليا لمدى لزوم البرنامج التدريبي لخبرات العاملين أو عدم لزومه.

ز- **الاتصال:** يتم التواصل من خلال الوسائل الشفوية المباشرة بين أفراد القسم الواحد، أمّا في علاقة الأقسام مع بعضها ومع المكاتب الأخرى مثل المالية وشؤون الموظفين والإدارة العليا، فتتم من خلال الوسائل المكتوبة التقليدية.

ح- **اتخاذ القرارات:** يتم اتخاذ القرارات بالتساوي بين رئيس القسم والإدارة العليا حيث يُقدم رئيس كل قسم مبررات اتخاذ قرار معين في قسمه، وتكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن إصدار القرار النهائي.

3. ***المخرجات:***

❖ **الخدمات:**

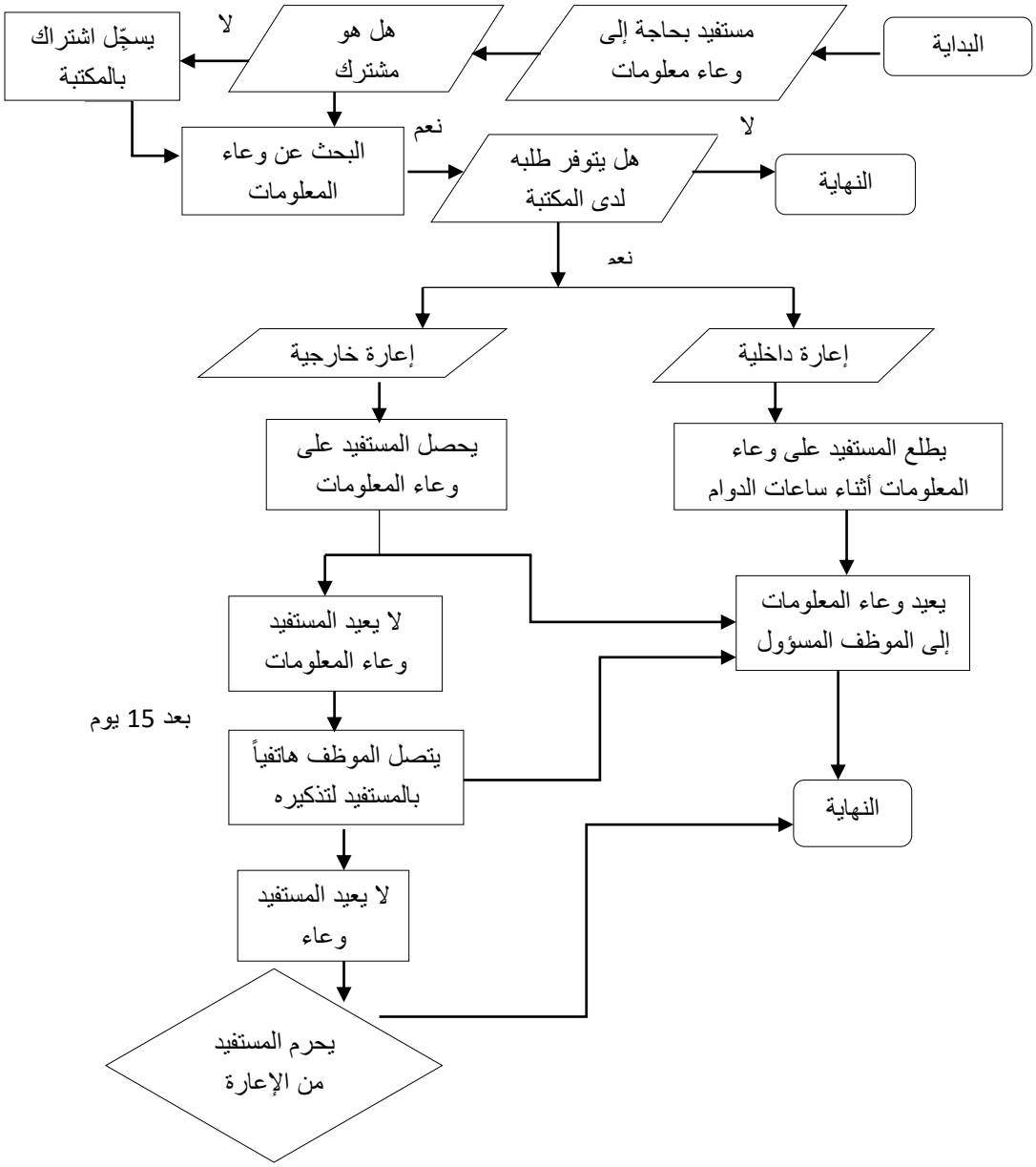
تقدِّم مكتبة بطريركية أنطاكية جملة من الخدمات، على قدر طاقة تجهيزات المكتبة وكادر العاملين فيها، وطلبات المستفيدين. ولتوصيف هذه الخدمات نبدأ بالإعارة:

1. خدمة الإعارة: تعتبر الإعارة الخدمة الأساسية في مكتبة بطريركية أنطاكية. ونعرض نظام الإعارة في المكتبة حتى تاريخ إعداد الدراسة وفق الشروط والتعليمات التالية:

- يحدد مسؤول المجموعات المكتبية، المواد التي يسمح أو لا يسمح باستعارتها إلى خارج المكتبة، أما الاطلاع الداخلي فهو مسموح على كافة مقتنيات المكتبة.
- يحق للمستفيد في كل مرة استعارة وعائَي معلومات فقط، لمدة أقصاها /15/ يوم. ويخوَّل لحق الاستعارة فقط من يمتلك بطاقة انتساب للمكتبة (شروط امتلاك البطاقة مذكورة ضمن النظام الداخلي للمكتبة)
- في حال تأخُّر المستفيد عن إعادة وعاء المعلومات في الوقت المناسب، يقوم أمين القاعة بالاتصال بهِ أولاً، ثم الاتصال مع الجهة التي أرسلته للمكتبة. وفي حال تخلُّف المستفيد أكثر من ذلك، فيحرم من حقه في الاستعارة مرة ثانية حتى إعادة ما كان بحوزته، أو دفع غرامة مالية تختلف حسب قيمة وعاء المعلومات.

ومن الجدير بالذكر أنَّ عملية الإعارة هي نفسها بخطواتها لكل أنواع وأشكال مصادر المعلومات.

ويبيِّن الشكل التالي خريطة تدفق لمجريات خدمة الإعارة، قامت بإعدادها الباحثة بغية توضيح خطوات سير العملية قبل الهندرة:



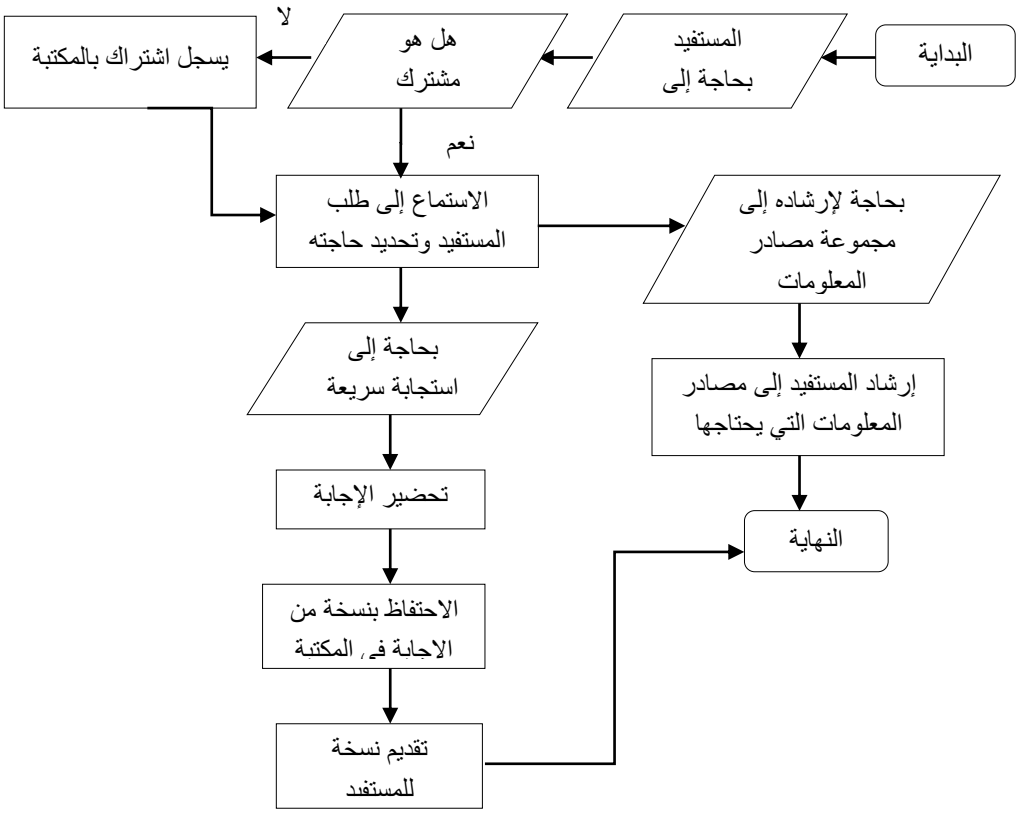
الشكل رقم (17)

خريطة تدفق لخدمة الإعارة قبل الهندرة

يبدو من الشكل رقم (17) البساطة في تقديم خدمة الإعارة وعدم وجود سياسة تحمي المجموعات المكتبية، لذا لا بد من وضع تعليمات أكثر صرامة فيما يتعلق بالمحافظة على المجموعات وحمايتها من أجل إتاحتها لأكبر عدد ممكن من المستفيدين، ولا بد أيضاً من وضع سياسة واضحة دقيقة لخدمة الإعارة بكل أشكال المجموعات المكتبية بدلاً من العشوائية السائدة قبل عملية الهندرة.

2.كما تقدم المكتبة **الخدمة المرجعية التقليدية:** بأبسط صورها عن طريق الاتصال المباشر وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف، ذلك بإرشاد المستفيدين إلى أوعية المعلومات التي يُحتمل أن يجدوا فيها إجابات على استفساراتهم، أو بالإجابة على استفساراتهم بالاعتماد على خبرة مسؤول المجموعات المكتبية الخاصة، وقبل تقديم المعلومة يتم الاحتفاظ بنسخة ورقية منها في أرشيف المكتبة.

أيضاً قامت الباحثة برسم خريطة تدفق لإيضاح مجريات تقديم الخدمة المرجعية كما يلي:



الشكل رقم (18)

خريطة تدفق للخدمة المرجعية قبل الهندرة

يتّضح من الشكل رقم (18) عدم سير الخدمة المرجعية قبل الهندرة في المكتبة وفق خطوات منهجية، حيث تفتقر بشكل أساسي إلى المقابلة المرجعية من أجل تحديد احتياجات المستفيد، ويتم تقديمها فقط في حال تواجد المستفيد في المكتبة.

3. أما **خدمة تدريب المستفيدين:** فتقدَّم من خلال تدريب أمين القاعة للمستفيدين على استخدام فهارس المكتبة وإرشادهم إلى أماكن الكتب وغيرها من أوعية المعلومات على الرفوف، بالإضافة إلى

تدريبهم على كيفية استخدام بعض مصادر المعلومات مثل الموسوعات والمعاجم الموجودة في المكتبة، وذلك بناءً على طلب المستفيدين دون تحضير مسبق.

يتّضح من العرض السابق أنَّ مجموعة الخدمات المقدَّمة في المكتبة تعتبر من وجهة نظر العاملين فيها خدمات رسمية، وهي أفضل ما يمكن للمكتبة تقديمه. لكن من وجهة نظر الباحثة فإنها مجرد خدمات تقليدية وأقل ما يمكن تقديمه. ويمكن توصيف هذه الخدمات الثلاث من الإعارة والمرجعية وتدريب المستفيدين على أنها خدمات رافدة لعملية الإعارة من حيث تدريب المستفيدين على كيفية استخدام فهارس المكتبة أو إرشادهم إلى أوعية المعلومات التي قد تحتوي على إجابات لاستفساراتهم وإتاحتها، لذا نقول أن هذه الخدمات قد تتناسب مع عدد العاملين ومع التجهيزات المتوفرة في المكتبة. فإن مدير للمجموعات المكتبية وموظف خدمات واحد فقط، غير قادرين على تقديم خدمات أكثر. هذا يبرره افتقار المكتبة، كما ذكرنا سابقاً، إلى كادر عاملين مؤهل وإلى نظام إدارة متكامل تؤتمت من خلاله المكتبة مقتنياتها وعملياتها الإدارية وخدماتها.

❖ **التقارير والاحصاءات:**

يقدِّم رئيس كل قسم إداري في بداية العام تقريراً سنوياً بالأعمال المنجزة خلال العام السابق.

4. *<u>البيئة الخارجية:</u>*

- **الظروف المحيطة:**

لا شك تتأثر المكتبة بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة، فهي مؤسسة خدمية تؤثر وتتأثر بالوسط المحيط. ويظهر ذلك جلياً من خلال افتقاد المكتبة لمجموعة من الخبرات بسبب هجرتهم خارج البلاد. أيضاً ما أثّر على عمل المكتبة هجرة الأعداد الكبيرة من أبناء الطائفة في السنوات الأخيرة، ذلك قلَّص أعداد المستفيدين من جهة ويدعو المكتبة اليوم إلى توفير الخدمات الإلكترونية المناسبة من جهة أخرى.

- **المستفيدين:**

تتعدد فئات المستفيدين من مكتبة بطريركية أنطاكية، فحيث ذكرت المكتبة في نظامها الداخلي أنها تقدِّم خدماتها لجميع الراغبين بالاستفادة من مجموعات المكتبة، جعل ذلك عملية تحديد فئات

المستفيدين صعبة. لذا عملت الباحثة بعد الاطلاع على سجلات الإعارة ومراقبة حركة المستفيدين وطلباتهم، من خلال المشاركة في تقديم خدمات المكتبة، بوضع تصنيف لفئات المستفيدين الفعليين حسب المهنة، على الشكل التالي:

- فئة رجال الدين.
- فئة طلاب اللاهوت.
- فئة الباحثين: دراسات عليا، باحثين آخرين.
- فئة المتخصصين: عاملين في الخدمات الكنسية.

وقد لاحظنا الاختلاف في الحاجات المعلوماتية بين فئة وأخرى، وحيث أنَّ مهمة فئتي **رجال الدين والمتخصصين العاملين في الخدمة الكنسية** تتمثل في وعظ المجتمع الكنسي وتقديم النصح والإرشاد والتوعية الاجتماعية والدينية، إلى جانب التثقيف الذاتي، هذا يجعل كلا الفئتين تتشابه في طبيعة الإجابات التي تحتاجها عند استخدامها خدمات المكتبة، رغم التفاوت في درجة دقة وتخصُّص المعلومات التي تطلبها من أجل تحضير مواضيع وأبحاث شتى، لكن كلّها تصب في صلب تخصُّص المكتبة المدروسة.

فئة **طلاب اللاهوت**، أي الذين يدرسون علم اللاهوت في معهد القديس يوحنا الدمشقي[1] وبرنامج الكلمة[2]، هي فئة تستفيد من خدمات المكتبة بما يدعم المناهج الدراسية، إلى جانب التثقيف الذاتي.

أما فئة **الباحثين**، من مختلف الاختصاصات فهم الفئة الوحيدة التي ترتاد المكتبة بقصد معلومات في تخصصات متعددة إلى جانب الدينية، مثل الباحثين في مجال التاريخ والتراث والعمارة واللغة والاقتصاد وغيرها من التخصصات التي تجد إجابات على أسئلتها بين ثنايا مجموعات المكتبة.

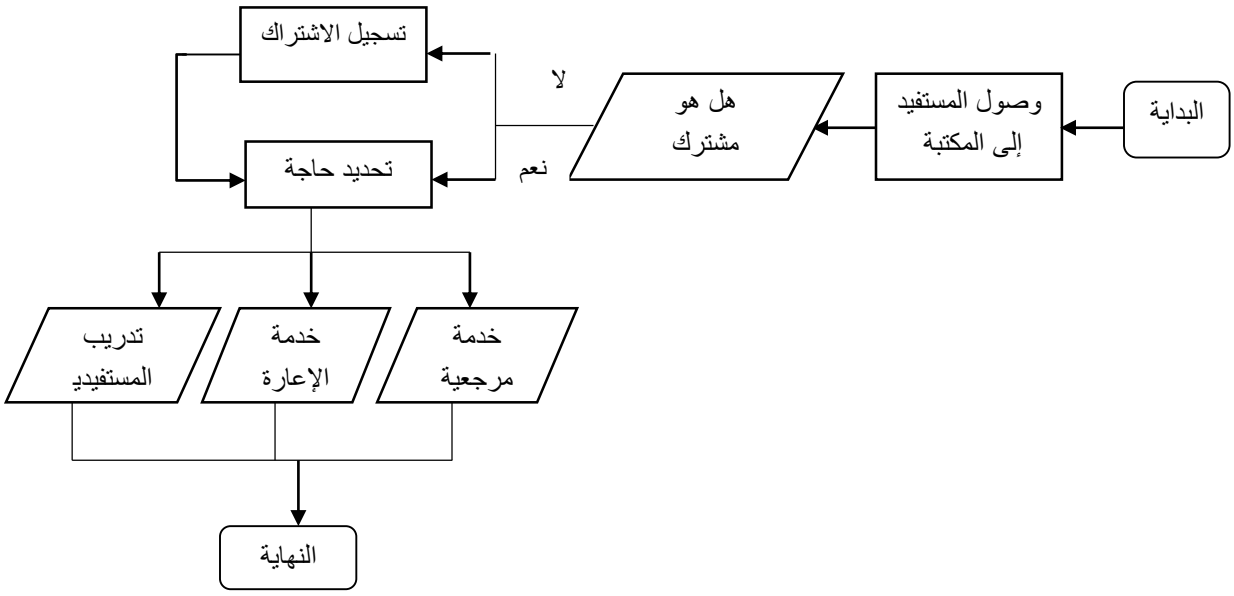
في حين يستخدم رجال الدين كل أنواع وأشكال مصادر المعلومات في المكتبة، وتتراوح الخدمات التي يطلبونها بين الإعارة والخدمة المرجعية. فإن فئتي طلاب اللاهوت والعاملين في الخدمة الكنسية لا يطلبون الوثائق والمخطوطات، بل يكتفون بخدمة الإعارة، ويفضّلون الإعارة الخارجية، أما عن فئة الباحثين فوجدت الباحثة أنهم أكثر ما يستفيدون من خدمة الإعارة والاطلاع على الوثائق والمخطوطات، ويستفيدون من الخدمة المرجعية بنسبة أكبر من باقي الفئات.

[1]معهد لتدريس علم اللاهوت، تأسس منذ عام 1832. في دير السيدة العذراء في البلمند- لبنان. وهو يعمل كصرح لإعادة إحياء التراث الكنسي الأنطاكي والتربية والتثقيف اللاهوتيين.
[2]معهد للتنشئة اللاهوتية تابع لمعهد القديس يوحنا الدمشقي، وهو برنامج للتنشئة اللاهوتية عن بعد.

يطلب هؤلاء المستفيدين الاستجابة على طلباتهم خلال فترات متفاوتة، تتراوح بين الاستجابة المباشرة وحتى الشهر. يتوقّف ذلك على طبيعة المعلومات التي يطلبها المستفيد، وعلى العاملين المسؤولين عن تقديم الخدمات، وهذا ما توضِّحه أمينة القاعة في المكتبة فور طلب الخدمة من قِبَل المستفيد، حتى يكون على دراية بالفترة المتوقّع أن ينتظرها لحين حصوله على الإجابة المطلوبة.

لا يمكننا تقييم مهارة المستفيدين في استخدام الحاسوب بسبب عدم توفر أجهزة لاستخدامها في المكتبة. أما عن استخدام فهارس المكتبة، فإن الباحثين هم الأقدر على استخدامها. وتبيَّن بصورة عامة أن فئة رجال الدين والباحثين هم الأكثر خبرة في استخدام المكتبة. كما تبيَّن أن الأغلبية من المستفيدين يستخدم المصادر للحصول على معلومة محددة، وليس للاطلاع الكامل.

بعد دراسة واقع المكتبة البطريركية، واستطلاع مجموعاتها وخدماتها وفئات المستفيدين والأقسام الإدارية العاملة فيها. ونتيجة الملاحظة المباشرة والمشاركة في أداء أعمال المكتبة، قامت الباحثة برسم مسار استخدام المستفيد للمكتبة البطريركية على أرض الواقع كما يلي:



الشكل رقم (19)

خريطة تدفق لمسار استخدام المستفيد للمكتبة قبل الهندرة

- **المنافسين:**

يتمثل المنافسين للمكتبة المدروسة في سوق العمل بمكتبات الطوائف الأخرى، أي المكتبات ذات نفس الطبيعة، والتي تتشابه مع المكتبة في مجموعة فئات المستفيدين المستهدفة، وطبيعة مصادر المعلومات، خاصة الموجودة في نفس المنطقة الجغرافية. لكن من الجدير بالذكر أننا وجدنا وبعد زيارة واستطلاع كل تلك المكتبات الموجودة في مدينة دمشق، أنَّ هذه المكتبات لا تقتني مجموعات ولا تقدِّم خدمات يمكن اعتبارها منافِسة للمكتبة المدروسة. نظراً لقلة عدد مجموعاتها التي لم تتجاوز الـ /100/ كتاب في أي مكتبة، واقتصرت كلّها على خدمة الإعارة فقط.

أيضاً يتثمل المنافسون بالمكتبات أو المراكز الأخرى التي تمتلك ذات المزايا التنافسية للمكتبة مثل مركز ترميم المخطوطات والوثائق، والرقمنة، وأمهات الكتب.

أمّا من جانب التعاون وليس التنافس، فإن هناك مجموعة من المكتبات الفرعية، مثل مكتبة ميتم القديس غريغوريوس ومكتبة جامعة البلمند ومكتبة معهد القديس يوحنا الدمشقي وسائر مكتبات المؤسسات والأديرة والكنائس التابعة لنفس المؤسسة الأم، فإنها تعتبر رافد أساسي للمكتبة يمكنها عقد علاقات التعاون معها بما يحقق فائدة ونفع للطرفين.

- **الموردين:**

مجموعة الموردين للمكتبة تتمثل بدور النشر التي تختص بنشر الموضوعات ضمن اختصاصات المكتبة.

ومجموعة الموردين المحتمَلين لشراء مصادر المعلومات تنقسم إلى نوعين، أولهما الأديرة والمنشآت الدينية التي تنشر أعمال العاملين أو القائمين فيها، مثل دير الحرف في لبنان ودير القديس جاورجيوس في صيدنايا وغيرهما. وثانيهما هي دور نشر متخصصة بنشر الموضوعات ذات الصلّة بموضوع تخصص المكتبة، مثل دار الكتاب المقدس في حلب ومكتبة البشارة في بانياس والمكتبة البولسية في لبنان وغيرها الكثير.

بالإضافة إلى ذلك فإن مجموعة الموردين إلى المكتبة يجب أن تشتمل على دور نشر أخرى، قد تنشر مواضيع مختلفة، خاصة وأن المكتبة تحتاج في بعض الأحيان إلى اقتناء مصادر معلومات قد لا تحمل عنواناً من صلب تخصصها لكنها تلبي احتياجات المستفيدين وتكمِّل مجموعة المصادر الموجودة في المكتبة.

نذكر أيضاً هنا أن مجموعة كبيرة من مقتنيات المكتبة تأتي كتبرعات من أصحابها على شكل مكتبة كاملة أو أعمال فردية، وهذه تعتبر مصدر تمويل لا يستهان به، غالباً ما يشتمل على موضوعات متنوعة.

وإنَّ طبيعة وبيئة عمل المكتبة المدروسة مميزة، حيث يمكنها الحصول على قوائم الناشرين وتبرعاتهم بمجرد إرسال طلب من الإدارة العليا للمكتبة بإرسال القائمة، أو حتى إرسال مجموعة من المصادر دون مقابل (الاستهداء)، خاصة الموردين الذين يتبعون نفس المؤسسة الأم التي تعمل لصالحها المكتبة.

نتائج دراسة الوضع الراهن في المكتبة (التخطيط):

سنعمل في هذه الخطوة على تحليل وتقييم الوضع الحالي باستخدام نموذج SWOT لاستعراض نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات لعناصر النظام الإداري في المكتبة المدروسة. ومن ثم استخلاص المشكلات التي تعاني منها المكتبة، حتى نتمكن بالتالي من تحديد العمليات غير الملائمة والتي تُحدِث المشكلات في أداء المكتبة. ومن ثم تحديد التعديلات اللازمة وبالتالي التخطيط لسير عملية الهندرة.

	نقاط القوة:	نقاط الضعف:
البيئة الداخلية	1. موقع متميز وسط حارات دمشق القديمة 2. البعد عن مصادر الضوضاء. 3. المبنى مزوَّد بمعدات سحب الرطوبة و تأمين التهوية المناسبة. 4. غنى مجموعات المكتبة بالمخطوطات والوثائق وأمهات الكتب. 5. خبرة العاملين في مجال ترميم المخطوطات والرقمنة. 6. اهتمام الإدارة العليا بتنمية مهارات فريق العمل. 7. الرقابة الذاتية لدى أفراد فريق العمل. 8. إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير. 9. دعم الإدارة العليا لمشروع الهندرة.	1. المبنى غير مصمماً أساساً كبناء مكتبة. 2. عدم استغلال المساحة المتوفرة بالشكل المثالي. 3. عدم وجود اللوحات الإعلانية والتعريفية والإرشادية داخل المكتبة. 5. عدم توفر الإضاءة الطبيعية. 6. قلة وبساطة الخدمات التي تقدمها المكتبة. 7. عدم توفر الإدراك الكافي لحاجات المستفيدين. 8. عدم ملائمة خطة التصنيف المتبعة. 9. عمليات الضبط الببليوغرافي غير مكتملة. 10. عدم وجود بنود ثابتة لصالح المكتبة في الميزانية العامة للمؤسسة الأم. 11. افتقار المكتبة إلى أحدث الإصدارات من أوعية المعلومات في مجال تخصصها. 12. تلف بعض المجموعات بسبب قدمها وعدم الاهتمام بصيانتها وليس بسبب كثرة الاستخدام. 13. عدم ملاءمة شروط حفظ المخطوطات والوثائق. 14. غياب عمليات التنقية أو التقييم أو الفرز أو الاستبعاد. 15. افتقار المكتبة لنظام آلي يساعد في أداء عملياتها الإدارية. 16. عدم وجود صفحة خاصة بالمكتبة على موقع المؤسسة الأم الرسمي. 17. الافتقار إلى بنية تحتية تكنولوجية جيدة. 18. عدم توفر الوقت والقدرة على الابتكار لدى العاملين بسبب تحملهم لأعباء العمل الثقيل نتيجة قلة عددهم. 19. افتقار فريق العاملين لاختصاص المكتبات. 20. عدم التكافؤ في توزيع المهام بين القسمين الإداريين. 21. عدم وجود تشريعات تحمي الوثائق والمخطوطات وأمهات الكتب وتمنع تداولها. 22. افتقار المكتبة إلى سياسات مكتوبة واضحة لكل عملياتها الإدارية دون استثناء. 23. عدم وجود توصيف وظيفي للوظائف في المكتبة. 24. ضعف فرص الترقي الوظيفي

	الفرص:	التحديات:
البيئة الخارجية:	1. موقع المكتبة في وسط مجتمع خدمي، يساعدها في استقطاب المتطوعين للمساعدة في أنشطة المكتبة. 2. التبرعات. 3. الثورة الجديدة في الاتصال العلمي من خلال مصادر الإتاحة المجانية أو ما يعرف بمصادر الوصول الحر. 4. توفر النظم الآلية مفتوحة المصدر والمجانية. 5. توفر خريجي قسم المكتبات والمعلومات مؤهّلين للعمل. 6. توفُّر الفرص للعاملين لحضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية المتخصصة.	1. التغييرات المتسارعة والمتنوعة في احتياجات المستفيدين. 2. ارتفاع تكاليف التجهيزات اللازمة للمكتبة من الأثاث وتكنولوجيا المعلومات وغيرها. 3. القيود والصعوبات المتعلقة بحقوق النشر. 4. معدلات التطوُّر بتكنولوجيا المعلومات وصعوبة مواكبتها. 5. الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

الجدول رقم (4)

تحليل واقع مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس

يتّضح من العرض السابق لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمكتبة، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، كثرة نقاط الضعف في واقع عمل المكتبة، ولعلّها تبرير واضح لتدني مستوى أداء المكتبة.

وبالمقاطعة بين مجموع هذه النقاط وجدنا أنَّ إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير واقتناعها بالهندرة كأفضل أساليب إحداث التغيير في المكتبة المدروسة يعتبر المقوِّم الأول والأساسي لنجاح عملية الهندرة. لذا فحيث أن المبنى الحالي ليس مصمم أساساً كبناء مكتبة ويعاني من الرطوبة العالية وضعف الإضاءة الطبيعية وضيق المساحة، فهي نقاط ضعف نستطيع تخفيفها من خلال إعادة توزيع الأثاث، والاعتناء بتجهيزات الإضاءة والتهوية والرطوبة. وضرورة فرز قاعات جديدة من بناء المؤسسة الأم لصالح المكتبة، بغرض تجهيزها بظروف مثالية لحماية المجموعات النادرة والمخطوطات والوثائق وبالتالي توفير مساحات جديدة لأغراض أخرى، أيضاً باقتناء مجموعات بالصيغة الالكترونية بما يساهم في توفير الكثير من المساحة.

أمّا عن قلة الخدمات المقدَّمة في المكتبة وتقديمها بالأساليب التقليدية فقط، فإنَّ أسبابها تعود ربما لغياب الرؤية الواضحة لدى إدارة المكتبة بدورها في خدمة المجتمع المستفيد، وبالتالي غياب دراسة مجتمع المستفيدين وعدم وجود توصيف واضح لخصائصهم وطبيعة احتياجاتهم، أي قلة المعلومات

لدى العاملين حول مجتمع المستفيدين، لكن حتى لو توفرت لدى المكتبة المعلومات الكافية فإن ضعف إنتاجية العاملين وهي واحدة من المشكلات الأساسية التي وجدنا أن المكتبة تعاني منها فإن سببها الأساسي إلى جانب قلة المعلومات هو قلة عدد العاملين وبالتالي عدم قدرتهم على مواكبة التطورات والتجاوب معها ومعاناتهم من ضغوطات العمل، مما يعيق قدرتهم على الابتكار والمواكبة. وحيث أن اهتمام الإدارة بتنمية مهارات الفريق وتمتُّع الفريق أفراده بالرقابة الذاتية من نقاط القوة لدى المكتبة، فإنَّ فرص مشاركة العاملين بالندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وأيضاً توفر خريجي قسم المكتبات والمعلومات المؤهلين، هي خير فرص يمكن استغلالها لهذا الغرض.

وعن عدم توفر بنود خاصة لصالح المكتبة في ميزانية المؤسسة الأم، فإنَّ ذلك يتطلب إعادة النظر من جهة الإدارة العليا فيما يتعلق بمخصصات المكتبة، والتزام الإدارة العليا بتوفير مستلزمات عملية الهندرة لإيمانها بالعائد المحقّق من ذلك. وأيضاً يمكن تفاديها باستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها المكتبة من عمليات تضيف ميزة تنافسية لدى مكتبتنا وهي الرقمنة والترميم وتقديمها كخدمات مأجورة تساهم في رفع إيرادات المكتبة، إلى جانب توفُّر النظم مفتوحة المصدر والمجانية التي يمكن الاعتماد عليها فيما يتعلق بإدخال تكنولوجيا المعلومات إلى المكتبة من جهة وخفض تكاليف أداء الأعمال من جهة أخرى، ولا شك زيادة السرعة وتحسين الأداء. مع استغلال فرصة التبرعات التي تُقدَّم إلى المكتبة باستمرار، والتطوُّع الذي يقدّمه مجتمع المستفيدين بحكم طبيعة المجتمع الخدمي الذي تحيا وسطه مكتبتنا المدروسة.

كما وإنَّ زيادة مخصصات المكتبة في ميزانية المؤسسة الأم، يساعد على تنمية مجموعات المكتبة وبالتالي معالجة مشكلة قِدَم المجموعات المقتناة التي هي نقطة ضعف فيما يتعلق بالمصادر الحديثة، ونقطة قوة فيما يتعلق بالمخطوطات والوثائق وأمهات الكتب. وبعد تنمية المجموعات فإنَّ مكتبتنا تحتاج إلى استكمال عمليات الضبط الببليوغرافي وأداءها وفق المعايير العالمية.

ولما كانت تبعية المكتبة مباشرة للإدارة العليا، والتعامل معها على أنها قسم إداري مستقل في منظومة المؤسسة الأم هي نقطة إيجابية، فقد لاحظنا عدم التكافؤ في توزيع المهام بين القسمين الإداريين التي تتكون منهما المكتبة فترة إعداد الدراسة. وإلى جانب عدم وجود توصيف واضح للوظائف فيها، وعدم وجود سياسة مكتوبة تنظِّم عمليات المكتبة وتحمي مجموعاتها. فإنَّ العلاج يكون بوضع رؤية واضحة للمكتبة تعكس حقيقة دورها كمكتبة مركزية للكرسي الأنطاكي، ما يعني تحقيق تغيير جذري في الرؤية ورسالة المكتبة.

استناداً إلى التقييم المذكور سابقاً، وإلى واقع العمل فيها، فقد وجدنا أنَّ *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس* تعاني من مجموعة مشكلات تعيق تقدمها. يمكن التعبير عن هذه المشكلات كما يلي:

1. ضعف ارتياد المستفيدين إلى المكتبة: بسبب حدة المنافسة من جهات أخرى مثل شبكة الانترنت، والمكتبات التي تقدِّم تسهيلات تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل، وبسبب سوء عملية التسويق لخدمات المكتبة وضعف الخدمات أساساً المقدّمة فيها.

2. انخفاض إنتاجية العاملين: بسبب ضعف المعلومات لديهم حول طبيعة مجتمع المستفيدين واحتياجاتهم، وبسبب قلة عددهم، وازدياد ضغوط العمل عليهم، وبالتالي ضعف قدرتهم على الابتكار وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية.

3. قلة عدد الخدمات وأساليبها التقليدية: بسبب عدم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وعدم وضوح دور المكتبة في ذهن الإدارة العليا فيما يتعلق بواجباتها في خدمة المجتمع المستفيد.

4. بساطة الأسلوب والتنظيم الإداري المتبع في المكتبة: ونقصد منها عدم وجود سياسات واضحة مكتوبة تنظِّم سير العمل في المكتبة، والعشوائية في الأداء، وهذا ما يمكن تسميته بالتبسيط المخل. فحيث تعمل الهندرة عادةً على تبسيط العمليات المعقّدة فإنَّ حالة مكتبتنا المدروسة تتطلب العكس، أي كتابة سياسة واضحة تنظِّم سير العمليات بدلاً من التبسيط المخل الذي يجعل العمليات تبدأ في غاية البساطة ثم تزداد تعقيداً كلما طرأ وضع جديد أو حالة استثنائية.

5. ضعف استثمار الموارد المتاحة: وهذه تعتبر جلّى المشكلات التي تعاني منها المكتبة المدروسة. حيث أنَّ الناظر إلى وضع المكتبة عن بُعد يجد أنها مكتبة مركزية متخصصة في البطريركية الأنطاكية تتمتع بمزايا تنافسية نادرة في الوسط المحيط مثل ترميم المخطوطات وعملية الرقمنة. وتتكون من فريق عمل يتميّز بولاءه العالي للمكتبة التي يعمل فيها ويتمتّع بمؤهلات جيدة جداً. بالإضافة إلى نوادر الكتب والمخطوطات والوثائق التي قد لا توجد في مكتبات أخرى حول العالم سوى في هذه المكتبة. لذا فإنَّ هذه الموارد وغيرها والتي كما ذكرنا سابقاً يمكن تصنيفها كنقاط قوة وكفرص متاحة أمام المكتبة. لكن عدم استغلالها بالشكل المطلوب يجعل منها المشكلة الأساسية في تدني جودة الأداء في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس.*

وانطلاقاً من المشكلات التي تعاني منها المكتبة المدروسة بعد دراسة واقع العمل فيها، فإننا من أجل تحديد أولويات مشروع الهندرة في المكتبة، وجدنا أنَّ المكتبة حتى تستطيع الارتقاء بمستوى أداءها فهي تحتاج أولاً إلى إدراك دورها كمكتبة مركزية للكرسي الأنطاكي الأرثوذكسي وسائر المشرق، ومايترتب على ذلك من مهام وواجبات في ضرورة فهم مجتمع المستفيدين والوقوف عند احتياجاته، وضرورة بناء هيكل إداري وتحسين أداء العمليات الإدارية في المكتبة من خلال بناء فريق عاملين مؤهّل وكفء لأداء المهام المختلفة. فانطلاقاً من هذا الإدراك، ومن نقاط القوة التي تتمتع بها المكتبة من المجموعات المكتبية، وفئات المستفيدين المتميّزة، وإمكانيات تجميع وحفظ الإنتاج الفكري الأنطاكي وصيانته، ومن إيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير، ورغبتها في تحسين أداء المكتبة البطريركية حتى تتمكن من التكيُّف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة، وحتى تصبح أكثر كفاءة في أداء مهامها كمكتبة مركزية للبطريركية الأنطاكية في حفظ وحماية الإنتاج الفكري الأنطاكي، وتقديم خدمات مناسبة لاحتياجات مجتمع المستفيدين. واستناداً إلى الدراسة التحليلة لواقع المكتبة الحالي وجدنا أنَّ مكتبتنا المدروسة تحتاج إلى إعادة التفكير الجذري بما يحقق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية، أي ابتكار رؤية جديدة تساعدها على الظهور كما لم يتوقعها أحد من قبل: "مكتبة تدرك قيمة الإنتاج الفكري المتخصص الذي تقتنيه، وتولي اهتماماً خاصاً بمجتمع المستفيدين الفريد الذي تخدمه".

وبناءً على ذلك نقترح إعادة هندسة الإدارة في *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس* من خلال ***هندرة رسالتها***؛ ذلك لأننا بعد توصيف المكتبة المدروسة ضمن المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور. فإن رسالة المكتبة هي القادرة على إعادة صياغة الغاية الأساسية لها، بحيث تصبح الرسالة الجديدة بعد الهندرة على الشكل التالي:

"جمع وحفظ وحماية وإتاحة الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي"

ويمكن التعبير عن رسالة المكتبة الجديدة من خلال البنود التالية:

- **تولّي مهام جمع وحفظ الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي.**
- **إنتاج مصادر المعلومات المتخصصة من الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي.**
- **تسهيل وصول المستفيدين إلى المجموعات المكتبية.**
- **احتلال موقع الريادة في ترميم المخطوطات والوثائق.**

لذا سوف يتضمن المقترح في مرحلة إعادة التصميم كل من البنود التي تعكس الرسالة الجديدة للمكتبة على حِدى، ولتطبيقها حتماً نحن بحاجة إلى تصحيح بعض العمليات، وابتكار عمليات جديدة حتى نتوصَّل إلى تحقيق الغاية الأساسية من المشروع.

رابعاً: المرحلة الثالثة: إعادة التصميم:

وفيها تتجلى عملية الهندرة بوضع التصميم الجديد. لذا في هذه المرحلة وللإجابة على التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة، ما هو النموذج المقترح لهندرة *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثونكس*؟ سنتناول مقترح تطبيق كل من بنود رسالة المكتبة بعد الهندرة كما يلي:

***البند الأول:* تولّي مهام جمع وحفظ الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي:**

إن موقع المكتبة في مقر بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس يساعدها ويعطيها المسؤولية بتولي مهام حفظ التراث الثقافي الأنطاكي الأرثوذكسي بكل أشكاله القديم والحديث. ولمّا كانت المكتبة بالأساس تقتني مجموعة غنية من هذا التراث الثقافي الذي ورد إليها على مر السنين سواء عن طريق الشراء أو الإهداء أو تركة بطاركة أو غير ذلك، فإنها لم تتعامل معه يوماً ولم تسعى تجاه حفظه بكل أشكاله باعتبارها المسؤول الأول عن هذه المهمة، إنما تعاملت معه كأي مكتبة تحتفظ وتعتني بما يرد إليها من مصادر معلومات لذا اقترحنا أن تكون المجموعات المكتبية هي الهاجس الأول في تفكير المكتبة بعد الهندرة. وأن تعطي المكتبة نفسها مسؤولية جمع وحفظ وحماية كافة أشكال الإنتاج الفكري الثقافي الأرثوذكسي الأنطاكي، وإتاحته أمام مجتمع المستفيدين.

وبهذا يكون البند الأول من رسالة المكتبة بعد الهندرة هو: "جمع وحفظ الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي".

ونقترح تطبيق هذا البند في أعمال المكتبة من خلال تتابع مجموعة من الخطوات على الشكل التالي:

1. تشكيل لجنة لتقييم المجموعات.
2. هندرة سياسة التزويد في المكتبة.
3. استكمال عمليات الفهرسة والتصنيف.
4. هندرة وإعادة إطلاق مشروع الرقمنة.

ونتناولها بالتفصيل كما يلي:

الخطوة الأولى: أن يتم تشكيل لجنة، مؤلفة من رئيسي الأقسام الإدارية الحاليَّين وثلاثة من رجال الدين الذين تقوم بتعيينهم الإدارة العليا وهم أساساً من مستفيدي المكتبة، تكون مهمة هذه اللجنة هي عمليتي التقييم والاستبعاد لمجموعات المكتبة الحالية.

الخطوة الثانية: هندرة سياسة التزويد في المكتبة، بغية تجميع الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي المكتوب[1]. وذلك من خلال إضافة عملية الإيداع، التي تطبَّق بموجب مرسوم بطريركي[2] يلزم كل مؤسسة فرعية تابعة للمؤسسة الأم، وكل فرد من رعايا المؤسسة الأم أن يودع نسختين ورقية والكترونية من أي إنتاج فكري متخصص مكتوب، أمّا عن الإنتاج الفكري الغير مكتوب كاللوحات والأعمال الفنية والأفلام والتسجيلات الصوتية فيتم إيداعها بالصيغة الالكترونية فقط. يحصل وعاء المعلومات بمقابل ذلك على تسجيل رسمي ويعطى رقم انتساب تصدره المكتبة خاص بمجموعاتها. كما يتم تسجيله ونشره من خلال الفهرس الالكتروني الذي سيتم إنشاءه كنتيجة هندرة أعمال المكتبة، وإتاحته على الخط المباشر. بما يضمن للمؤلف انتشار إنتاجه الفكري برعاية المكتبة البطريركية وأيضاً حفظه من الضياع أو النسيان كنسخة أصلية وكجزء من التراث الثقافي الأنطاكي، وبالتالي دعم وحماية الملكية الفكرية.

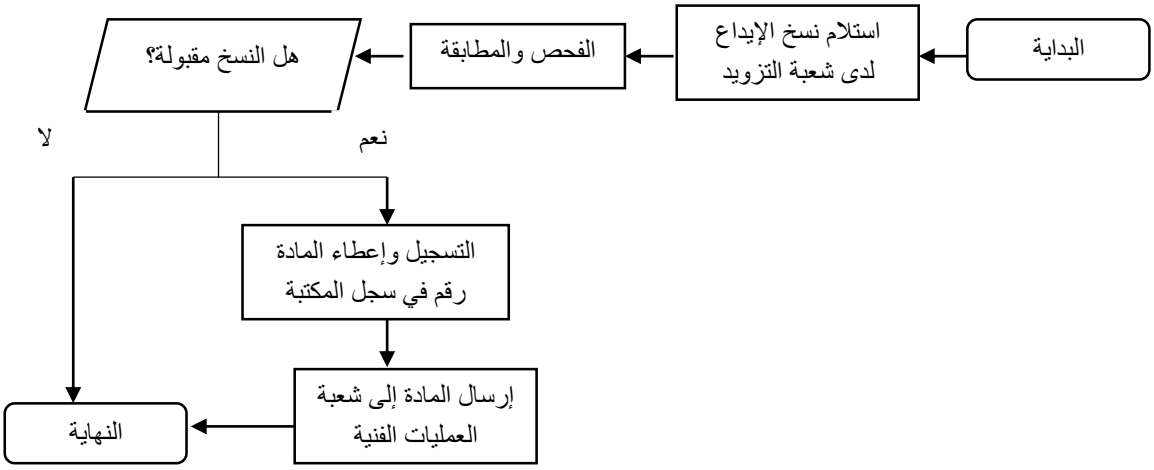
وإلى جانب الإيداع نضيف في سياسة التزويد الجديدة، معايير لقبول الهدايا، خاصة وأنَّ المكتبة المدروسة تعتمد على الإهداء إلى حدٍّ كبير في تنمية مجموعاتها، فبسبب ضيق مساحة المبنى الحالي، ونتيجةً لوضوح تخصص المكتبة، لا بد من رفض الهدايا التي لا تتناسب مع احتياجات وتخصُّص المكتبة البطريركية.

ولا بد من الإشارة هنا أنَّ امتلاك المكتبة لمركز ترميم وصيانة للمجموعات المكتبة، يسمح لها بقبول الهدايا المناسبة لاختصاصها حتى لو كانت تالفة ويمكن صيانتها.

كما يتم في هذه الخطوة طلب قوائم الناشرين الذين يعتبرون موردين للمكتبة، ومطابقة منشوراتهم مع مقتنيات المكتبة، من أجل إكمال النقص؛ أي طلب النسخ الغير مقتناة بين مجموعات المكتبة، واقتناءها إمّا عن طريق الاستهداء أو الشراء، حسب طبيعة علاقة المورِّد مع المؤسسة الأم. فبعد أنا

[1]ويقصد به الإنتاج الفكري الصادر عن المؤلفين ودور النشر التابعة للكرسي الأنطاكي الأرثوذكسي. والإنتاج الفكري الذي يتناول موضوع بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس.
[2]قرار صادر عن سيادة البطريرك الأنطاكي.

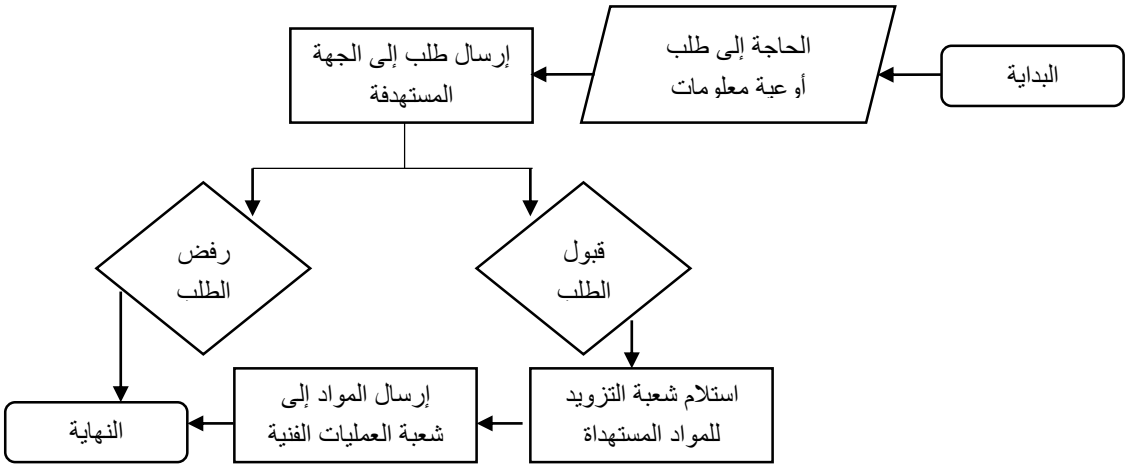
كانت عملية التزويد في المكتبة المدروسة تتم فقط من خلال الإهداء في الآونة الأخيرة وقبل الهندرة، نقدِّم التصميم الجديد للعمليات المتعلقة بالتزويد والتي قامت بإعدادها الباحثة في خرائط تدفق كما



يلي:

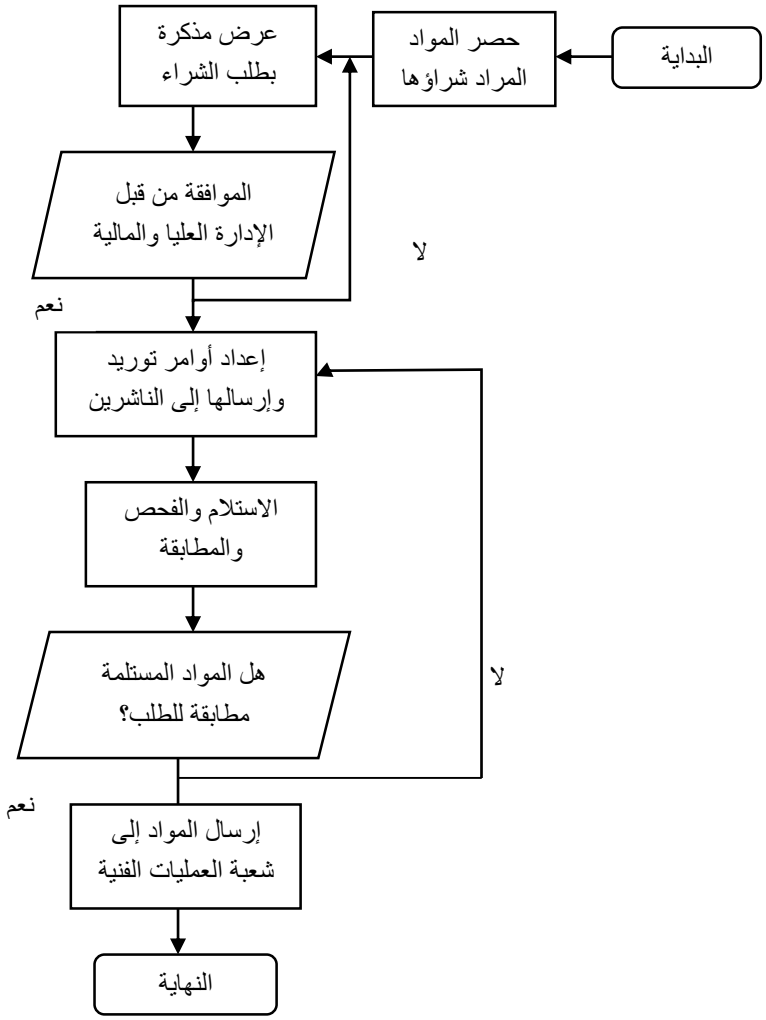
الشكل رقم (20)

خريطة تدفق لعملية الإيداع بعد الهندرة.



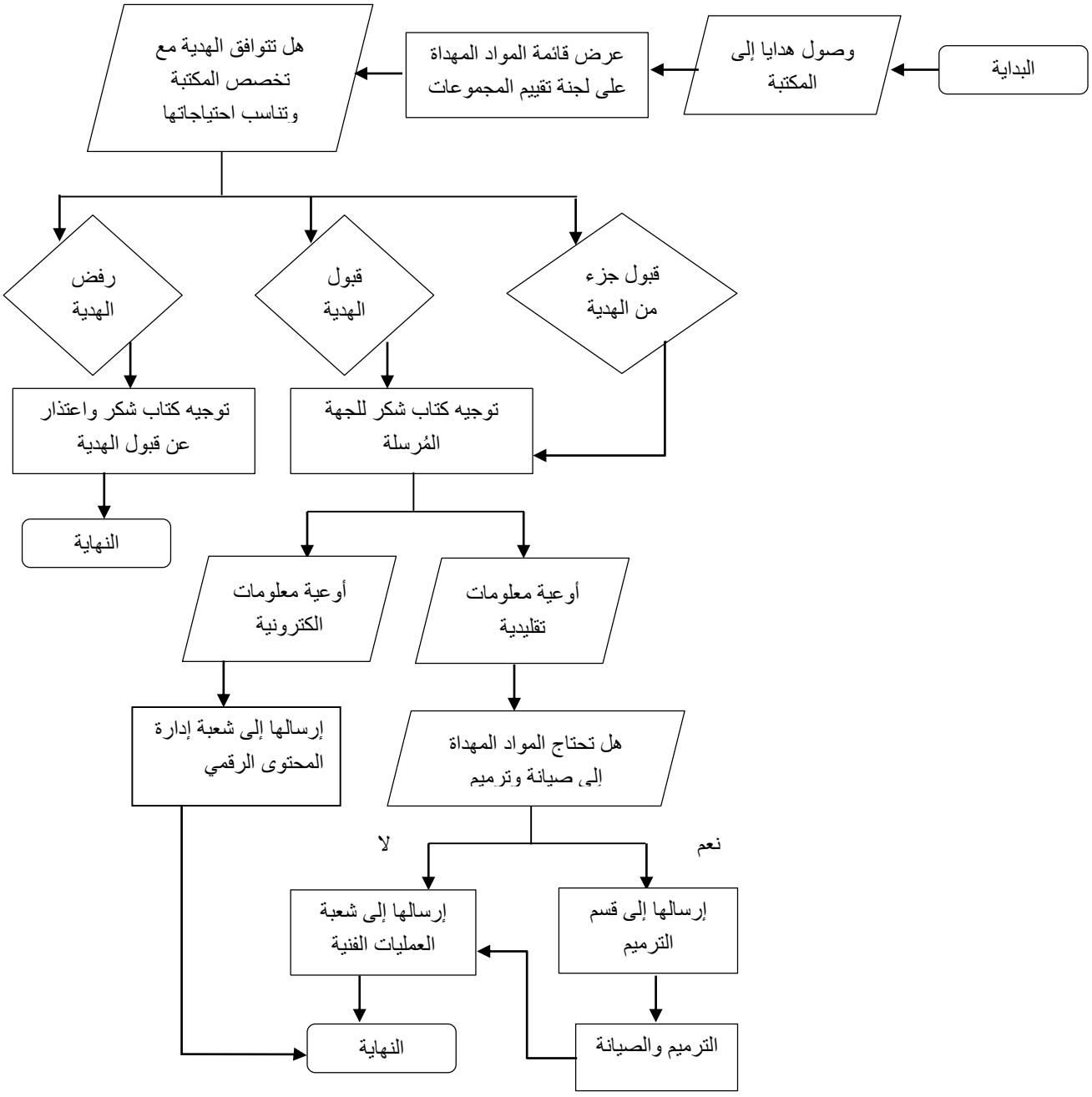
الشكل رقم (21)

خريطة تدفق لعملية الاستهداء بعد الهندرة



الشكل رقم (22)

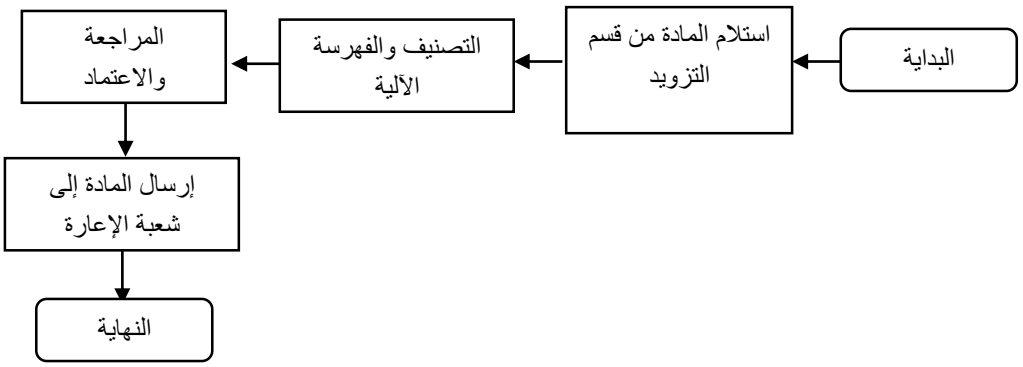
خريطة تدفق لعملية الشراء بعد الهندرة



الشكل رقم (23)

خريطة تدفق لعملية الإهداء بعد الهندرة

الخطوة الثالثة: استكمال عمليات الفهرسة والتصنيف لكافة المجموعات في المكتبة، ويمكن الاستعانة لهذا الغرض بخريجي قسم المكتبات والمعلومات المتطوعين. أمّا عن كيفية فرز وتصنيف المجموعات المكتبية، فنقترح أن يتم فرزها حسب اللغة أولاً، ثم تصنيفها بالاعتماد على خطة تصنيف ديوي العشري المترجمة بالنسخة /23/، فهي أنسب لاحتياجات المكتبة بسبب تفصيلها للعلوم الدينية المسيحية أكثر من الخطة المعرَّبة التي تفصِّل العلوم الإسلامية. ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي بعد الهندرة، قامت الباحثة بتصميمها كما يلي:



الشكل رقم (24)

خريطة تدفق لعملية الضبط الببليوغرافي بعد الهندرة

الخطوة الرابعة: هندرة وإعادة إطلاق مشروع الرقمنة في المكتبة.

ونقترح أن تتم هندرة أعمال قسم الرقمنة من خلال تحديد ما هي رؤية المشروع الجديد؟ من سيستخدمه؟ هل يهدف إلى إتاحة المجموعات أم حفظها فقط؟ هل تمتلك المكتبة المعدّات والبرمجيات والمرَافق اللازمة للمشروع؟ أم أنها تحتاج للاستعانة بجهة خارجية؟ وبالإجابة على هذه الأسئلة نقترح أن يتم هندرة أعمال قسم الرقمنة في المكتبة كما يلي:

الاتجاه نحو رقمنة مجموعات المكتبة وفق سياسة اختيار محددة مع مراعاة حقوق النشر، وتركيز الاهتمام على الكتب النادرة وأوائل الطبعات منها، وأتمتة كافة المخطوطات والوثائق دون استثناء خوفاً عليها من التلف بسبب الظروف المحيطة، خاصة وأنها لا زالت تُحفظ مع باقي المجموعات المكتبية ضمن ظروف غير مناسبة لها. ومن ثم إتاحة هذه المجموعات من خلال الخدمات

الالكترونية بما يساهم في تسهيل وصول المستفيدين إلى المعلومات المطلوبة بالطريقة والتوقيت الذي يناسبهم، ضمن شروط الإعارة المحددة في المكتبة، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين وتحقيق غاية المكتبة الأساسية في تجميع وحفظ الإنتاج الفكري الأنطاكي وتسهيل وصول المستفيدين إليه.

***البند الثاني:* إنتاج مصادر المعلومات المتخصصة من الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي:**

انطلاقاً من دور المكتبة في تجميع وحفظ وإتاحة الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي ، فلا بد أن تنتقل في المرحلة التالية إلى العمل كمركز دراسات وإشعاع فكري، ومُنتج للمعلومات، ونقترح أن تقوم المكتبة بهذه المهمة من خلال:

1- إصدار مجلة متخصصة: تكون مجلة رسمية ناطقة باسم المكتبة. تُنشَر فيها الأبحاث المتخصصة إلى جانب أخبار المؤسسة الأم والمكتبة. لكن ونظراً لوجود مجلة رسمية ناطقة باسم المؤسسة الأم[1]نقترح أن تشارك المكتبة من خلال تعيين مندوب عنها في لجنة تحرير المجلة، وتخصيص باب من أبواب المجلة تنشر فيه أخبار المكتبة، بالإضافة إلى الدراسات التي يقوم بإعدادها قسم الدراسات والنشر في المكتبة، وأيضاً تشجيع ودعم ومساعدة المستفيدين على نشر الدراسات والمقالات التي يقومون بإعدادها بالاستفادة من خدمات المكتبة. كما تتبنى المكتبة مهمة تكشيف وفهرسة أعداد المجلة الرسمية (النشرة) وإدراجها ضمن الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي المكتوب.

2- إصدار ببليوغرافيا سنوية بمقتنيات *مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس*. ومن الجدير بالذكر أنه قد تم في عامي 1988[2]، و 2000[3] نشر قائمتين بمحفوظات المكتبة من الوثائق والمخطوطات. لذا نقترح تنقيح وتجديد وطباعة كل من القائمتين السابقتين، بالإضافة إلى تجهيز قائمة ببليوغرافية جديدة تشتمل على سائر المجموعات الأخرى المقتناة في المكتبة وتجديدها باستمرار.

3- جمع وحفظ ونشر التسجيلات الصوتية التي يتم تسجيلها من خلال خدمة "التسجيل الصوتي" لفئة الكورال والجوقات، التي نقدِّمها كاقتراح في هذه الدراسة.

---

[1] مجلة النشرة: وهي دورية غير منتظمة الصدور، تصدر عن بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس. وتتناول موضوعات متخصصة في توجُّه البطريركية من خلال 13 تبويبة. تتضمن مقالات متنوعة حول الكنيسة والعقيدة والحياة الاجتماعية والإيمان، بالإضافة إلى أخبار المؤسسة الأم والمؤسسات الفرعية التابعة لها.

[2] "قائمة بمخطوطات مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس/ الياس جبارة.- بيروت: مركز الدراسات الأرثوذكسي الأنطاكي.

[3] محفوظات مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس ج1-2/ قسم التوثيق والدراسات الأنطاكي.- بيروت: جامعة البلمند.

4- تشجيع حركة الترجمة لمقتنيات المكتبة، خاصة الكتب النادرة والقديمة وأوائل الطبعات المتوفرة بلغات أجنبية في المكتبة.

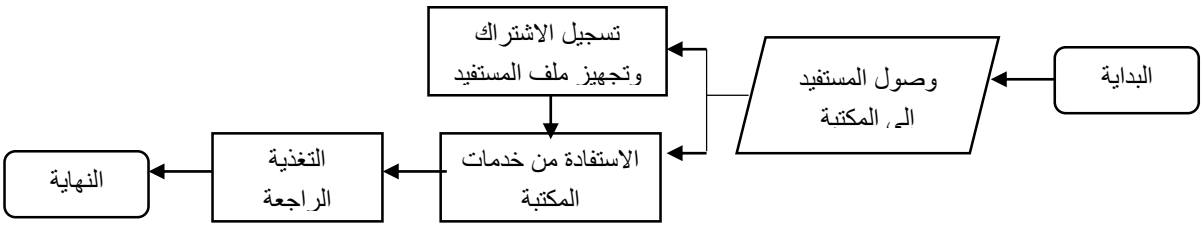
5- إعداد ونشر تراجم عن أبرز الشخصيات الأنطاكية. بالاستفادة من أرشيف المكتبة، وتقوم بإعدادها شعبة الدراسات في قسم الدراسات والنشر في المكتبة.

6- إعداد ونشر قوائم بمجموعة الأرشيف المصوَّر المقتنى في المكتبة من صور تاريخية وأيقونات وصور لمباني الكنائس والأديرة وغيرها.

7- تسجيل وجمع وحفظ وإتاحة العِظات التي يقدّمها الكهنة خلال الصلوات على مدار الأسبوع. ونظراً لتشعُّب وكثرة عدد العظات التي تُلقى على مدار الأسبوع في مختلف الكنائس التابعة للكرسي الأنطاكي. نقترح أن تتولى المكتبة مهمة تسجيل عظات غبطة البطريرك فقط، أما باقي العظات فتُعطى مهمة تسجيلها لكل كنيسة على حِدى وتتولى المكتبة مهمة التنظيم والحفظ والإتاحة لما يتوفر لها من عظات مسجَّلة.

***البند الثالث:* تسهيل وصول المستفيدين إلى المجموعات المكتبية:**

إنَّ تركيز اهتمام المكتبة المدروسة على المستفيدين يتطلب هندرة سياسة التعامل معهم أولاً، والخدمات المقدَّمة فيها وأساليب تقديمها ثانياً. لذا نقترح بدايةً أن تتم هندرة الأعمال فيما يتعلق بمسار استخدام المستفيد للمكتبة، وفق خريطة التدفق التالية:



الشكل رقم (25)

خريطة تدفق لمسار استخدام المستفيد للمكتبة بعد الهندرة

فوصول مستفيد جديد سواء بشكل شخصي أم مستخدماً موقع المكتبة الالكتروني، يتطلب الترحيب وتوفير تسهيلات استخدام المكتبة، من خلال وضوح العمليات والخدمات المقدَّمة التي تلبّي أغراضه

المعلوماتية بالإضافة إلى إبداء استعداد المكتبة الدائم لخدمته. وهذا يعتبر أولى خطوات التسويق لخدمات المكتبة.

كما يتطلب تسهيل وصول المستفيد إلى مجموعات المكتبة، تحديد احتياجاته بشكل دقيق، وبالتالي سياسة لدراسة مجتمع المستفيدين، وفيما يلي نستعرض بعض النقاط المتعلقة بهندرة ملف المستفيد:

1. إجراء الدراسات والمسوح ذات الصلة بالمستفيدين وسلوكياتهم في الحصول على المعلومات.

2. تشكيل لجنة تمثل قطاعات المستفيدين، ودعوتها بشكل دوري للبحث في تفعيل دور المستفيد في كل ما يخص المكتبة.

3. التركيز على إكساب المستفيد مهارات استخدام تقنيات المعلومات.

4. الحرص الدائم والشديد على رضا المستفيدين فيما يتعلق بالتسهيلات والخدمات المقدمة لهم، والبحث عن الأساليب التي تتيح تبادل الرأي بين المستفيد والعاملين في المكتبة مثل صناديق المراسلة، استمارات استطلاع الرأي، واستبانة مقترحات المستفيد.

كما نضيف ضرورة، تركيز اهتمام المكتبة على التغذية الراجعة التي تعود من المستفيدين بعد استفادتهم من خدمات المكتبة كمرجع أساسي في تقييم وتقويم أعمالها. هذه التغذية الراجعة يمكن الحصول عليها من خلال بيان استطلاع رأي يملؤه المستفيد ورقياً أو الكترونياً بعد استفادته من خدمات المكتبة.

واستناداً إلى احتياجات المستفيدين، لا بد للمكتبة من هندرة مجموعة خدماتها. ونقترح في ذلك أن تعمل مكتبة بطريركية أنطاكية المدروسة على تطوير مجموعة الخدمات بعد إعادة صياغة وتحديد فئات المستفيدين المستهدفة، وإعادة بناء سياسة تقديم خدماتها بما يتفق مع احتياجات المستفيدين، بالإضافة إلى تخصيص كل فئة بخدمات مميّزة تعكس احتياجاتها.

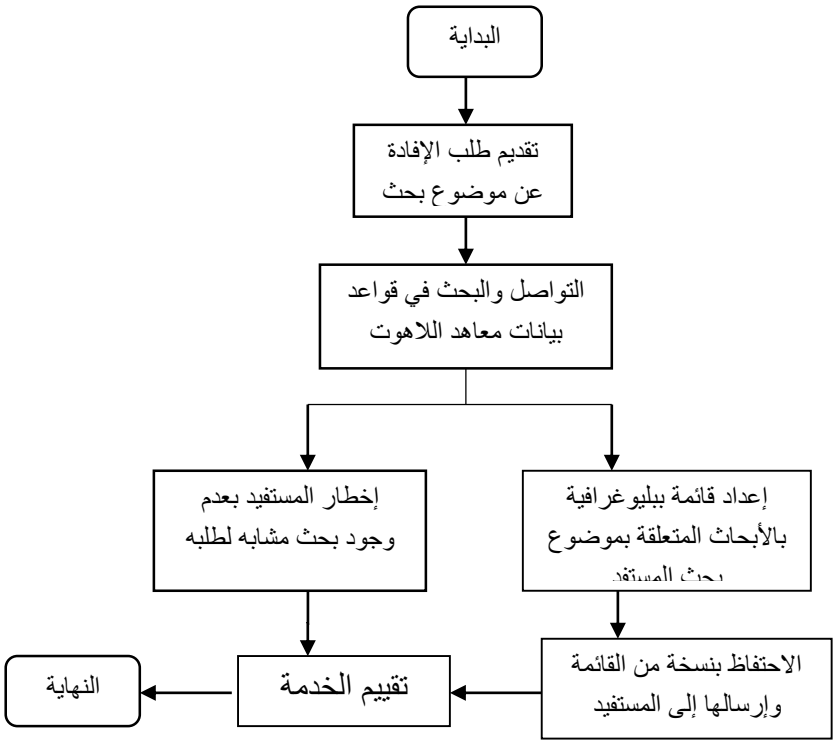
وعليه نقترح توصيف فئات المستفيدين وخدماتها، كما يلي:

1- فئة الباحثين العلميين: تتمثل بالباحثين من مختلف الاختصاصات الطبية والعلمية والرياضية والقانونية والتاريخية واللغوية والاجتماعية والفلسفية والأدبية والدينية وغيرها من التخصصات التي تجد مصادر لمعلوماتها وإجابات على استفساراتها بين ثنايا مجموعات المكتبة. وقد اتضحت لنا الاختصاصات المتعددة لفئات الباحثين المستفيدين من المكتبة عند الاطلاع على

طبيعة الأسئلة المطروحة من قبلهم أثناء استخدامهم المكتبة. لذا وإضافة إلى الخدمات المشتركة التي سنقترح على المكتبة تقديمها لكافة الفئات، نخص فئة الباحثين العلميين بما يلي:

- **خدمة الإفادة عن موضوع بحث متخصص:** تقدِّم المكتبة هذه الخدمة للباحثين المتخصصين بموضوع المكتبة من أجل التأكد إن كان الموضوع المراد بحثه قد نُشِرَ سابقاً أم لا. ذلك من خلال تواصل المكتبة واشتراكها مع معاهد تدريس اللاهوت في كل أنحاء العالم[1].

ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لخدمة الإفادة عن موضوع بحث متخصص، قامت بإعدادها الباحثة على الشكل التالي:



الشكل رقم (26)

خريطة تدفق لخدمة الإفادة عن موضوع بحث بعد الهندرة

2- فئة رجال الدين: وهم الفئة الأكثر عدداً، نظراً لطبيعة المؤسسة التي تتبعها المكتبة المدروسة. وقد تتداخل هذه الفئة مع الفئات الأخرى في الخصائص، فقد يكون رجل الدين باحثاً علمياً أو خادماً في الأعمال الكنسية أو موسيقي أو مازال يدرس اللاهوت.

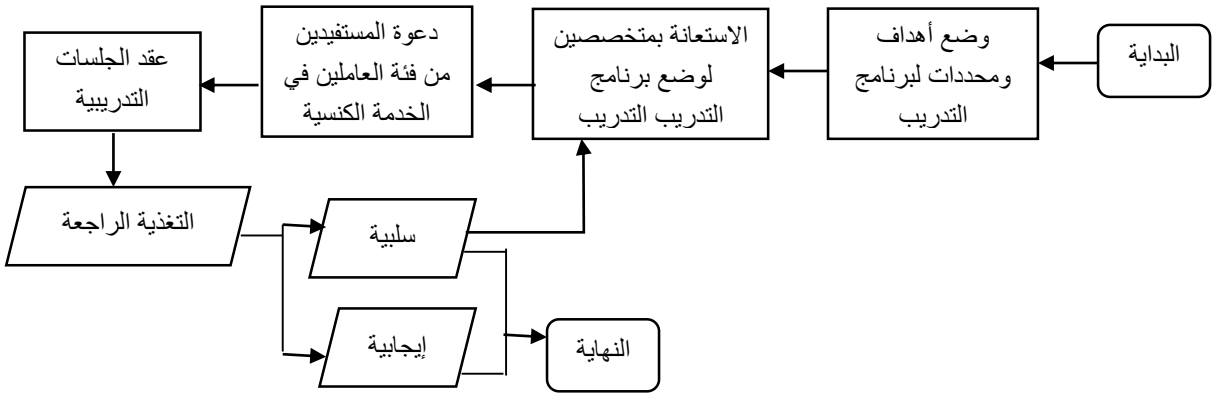
[1] يتوفر لدى المكتبة سهولة التواصل مع معاهد تدريس اللاهوت حول العالم نظراً لموقعها كمكتبة مركزية للبطريركية الأنطاكية الأرثوذكسية.

تتمثل مهمة أفراد هذه الفئة بالوعظ والإرشاد الرعوي، وبإقامة الصلوات ومختلف الطقوس الدينية. يستفيدون من المكتبة من خلال الخدمات التقليدية كالإعارة، والخدمة المرجعية والتصوير والترجمة وغيرها. ويمكن الاستعانة بهذه الفئة في تشكيل لجان تقييم مجموعات المكتبة، وتقديم الخدمات، واختيار مصادر المعلومات المناسبة لكل الفئات الأخرى.

3- فئة العاملين في حقل الخدمة الكنسية: تضم هذه الفئة مستفيدين من أعمار مختلفة تتراوح بين الـ 20 حتى سن ال 40 وقد تضم بعض المستفيدين أكثر من عمر 40. غرضهم من استخدام المكتبة هو تجهيز العظات والمواضيع التوجيهية والإرشادية في المجالات الدينية والاجتماعية والتربوية لتقديمها لأفراد المجتمع الكنسي على اختلاف فئاته، ولما كانت هذه الفئة هي الأكثر تأثيراً في توعية وتنشئة مجتمع المستفيدين المحيط في مجال تخصص المكتبة، فإنها تتطلب بالتالي اهتماماً خاصاً بأفرادها وبالخدمات المقدَّمة لهم. ونقترح لغرض ذلك على المكتبة مجموعة الخدمات التالية لفئة العاملين في حقل الخدمة الكنسية:

- **خدمة التدريب على مهارات الإرشاد:** لتنمية مهارات المستفيدين في أساليب التعامل مع المُرشَدين من كافة الفئات العمرية وفي مهارات إعداد المواضيع الإرشادية، ومهارات البحث، والبحث في الفهارس. ويمكن أن تتعاقد المكتبة لأجل ذلك مع متخصصين في مجال تنمية قدرات الإرشاد، ومع رجال دين متخصصين يخدمون في المؤسسة الأم.

ونقدِّم فيما يلي خريطة تدفق لخدمة التدريب على مهارات الإرشاد قامت بإعدادها الباحثة على الشكل التالي:

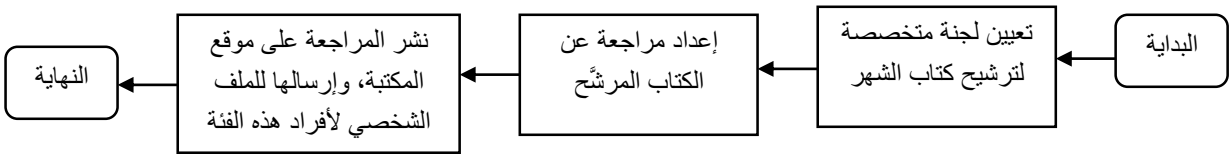


الشكل (27)

خريطة تدفق لخدمة التدريب على مهارات الإرشاد

- **خدمة كتاب الشهر:** بترشيح كتاب كل شهر، مناسب لمواضيع ومجالات اهتمام هذه الفئة، يتم التعاون في اقتراح الكتاب المناسب مع فئة من رجال الدين، والخبراء العاملين في هذا المجال من المتطوعين للعمل الخدمي أيضاً في المؤسسة الأم.

ونستعرض خريطة تدفق هذه الخدمة كما أعدتها الباحثة على الشكل التالي:



الشكل رقم (28)

خريطة تدفق لخدمة كتاب الشهر بعد الهندرة

4- فئة طلاب اللاهوت: يتمثل مستفيدي هذه الفئة، بالطلاب الذين يدرسون علم اللاهوت، وهم فئة من الأفراد العاملين في الخدمة الكنسية، والذين سوف يصبحون في المستقبل رجال دين. لذا نقترح أن يُضاف لهذه الفئة:

- **خدمة دعم المناهج الدراسية:** يتطلب ذلك التواصل مع معهد القديس يوحنا الدمشقي ومعهد الكلمة لتدريس اللاهوت[1] من أجل تحديد المواد الداعمة للمناهج الدراسية، والعمل على توفيرها.

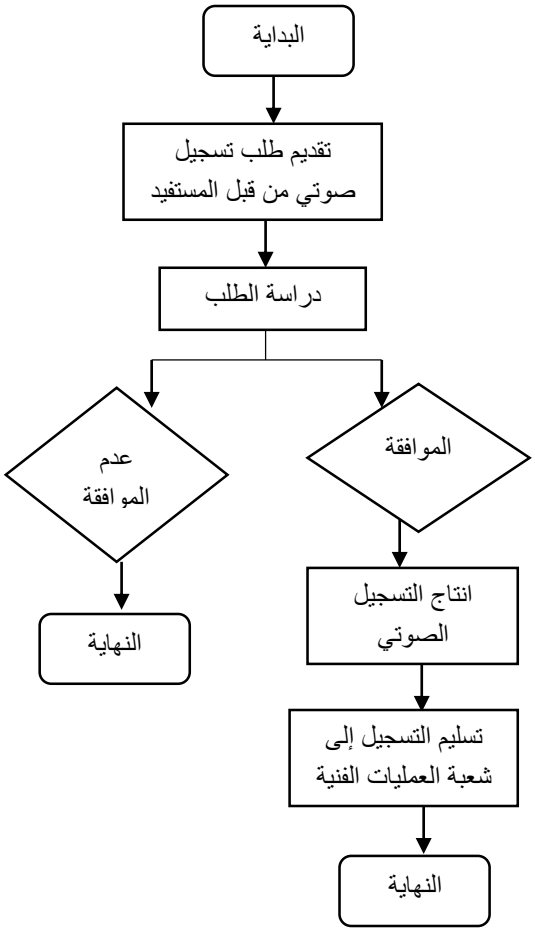
5- فئة الكورال والجوقات: تشتمل هذه الفئة على المستفيدين الذين يعملون في الجوقات الكنسية والكورال والفرق الكشفية، تتفرّد هذه الفئة باتجاهها نحو الموسيقى أكثر من أي مجال آخر في مواضيع الخدمة الكنسية.

ونقترح على المكتبة أن تقدِّم لمستفيدي هذه الفئة أيضاً خدمات تميزهم عن فئات أخرى، مثل:

- **خدمة دعم المناهج الموسيقية:** ذلك من خلال توفير مصادر المعلومات المتعلقة بمناهج دراسة وتدريس الموسيقى البيزنطية، والتي تحتوي نوطات موسيقية أيضاً.
- **خدمة التسجيل الصوتي:** بتوفير معدّات التسجيل الصوتي، وإمكانية استخدامها من قبل مستفيدي هذه الفئة في تسجيل أعمالهم الموسيقية وإضافتها إلى مجموعات المكتبة

[1] حدّدنا هذان المعهدان فقط، بسبب تبعيتهما لنفس المؤسسة الأم التي تتبع لها المكتبة المدروسة.

كمصادر من إنتاج محلي. يمكن تحقيق ذلك من خلال تجهيز غرفة معزولة كاستديو لتسجيل الأعمال الصوتية. وحفظها وإتاحتها كمصادر معلومات من إنتاج المكتبة.
ونستعرض خريطة تدفق لخدمة التسجيل الصوتي أعدتها الباحثة على الشكل التالي:



الشكل رقم (29)

خريطة تدفق لخدمة التسجيل الصوتي بعد الهندرة

6- خدمات مشتركة بين الفئات:

بالإضافة إلى مجموعة الخدمات التي اقترحناها لكل فئة من مستفيدي المكتبة على حدى، نقترح تالياً مجموعة الخدمات المشتركة، التي قد تختلف في تفاصيلها بين فئة وأخرى، لكن لا بد من تقديمها كخدمات أساسية في المكتبة البطريركية، نذكرها كما يلي:

- **خدمة الإعارة:** لإعارة كافة مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة، من خلال الاطلاع الداخلي والخارجي. وتختلف إجراءات وصلاحيات الإعارة بين فئة وأخرى تبعاً لاحتياجات كل فئة. ولتسهيل إجراءات الخدمة، نقترح إلحاقها بخدمات **تجديد الإعارة، وحجز المواد، وإبقاء المواد جانباً لحين العودة** بحيث تقدم المكتبة خدمة الإعارة وفق نظام الرفوف المفتوحة لكافة مصادر المعلومات ما عدا المخطوطات والوثائق.

يسمح في الإعارة الداخلية اطّلاع المستفيدين على كافة مصادر المعلومات المتاحة على الرفوف المفتوحة. أمّا في الإعارة الخارجية فيسمح فقط بالكتب والدوريات، دون المراجع والمعاجم والمخطوطات والوثائق والرسائل الجامعية والمصادر الالكترونية، وفق الجدول التالي:

الفئة	المادة	الكمية	المدة	عدد الإعارات	عدد أيام التأخير
طلاب	كتب	2	7	2	4
رجال الدين	كتب	5	14	1	7
الباحثين العلميين	كتب	12	14	2	7
المتخصصين	كتب	3	4	1	1

الجدول رقم (5)

سياسة الإعارة بعد الهندرة[1]

ونرفق خدمة الإعارة بمجموعة التعليمات التالية:

1- عند استلام المواد التقليدية التي تمت استعارتها على المستفيد التأكد عند مكتب الإعارة، حيث يسلِّم بطاقة عضويّته، من سلامة هذه المواد وخلوّها من أي تشويه، حيث يعتبر المستفيد مسؤولاً عن سلامة المواد المعارة له ويجب المحافظة عليها في حالة سليمة تماماً حتى إعادتها إلى المكتبة.
2- يحق للمستعير تجديد الإعارة للمواد التي بحوزته وفق الشروط المذكورة في الجدول رقم (5)، عن طريق الاتصال الهاتفي أو البريد الالكتروني أو الحضور الشخصي.
3- يحق للمستفيد حجز مواد معينة، ليحصل عليها فور استعادتها من المستعير الآخر.

[1]استفدنا في تحديد هذه الأرقام بعد الاطلاع على سياسة الإعارة في مكتبة جامعة البلمند، وانطلاقاً من حالة المكتبة المدروسة من حيث أعداد وطبيعة المجموعات وفئات المستفيدين.

4- تمتلك المكتبة حق اتخاذ إجراءات الغرامات والجزاءات بحق المستعيرين المتأخرين عن إعادة المواد المكتبية، أو الذين لا يحافظون على سلامة المواد، ونقترح النظام التالي:

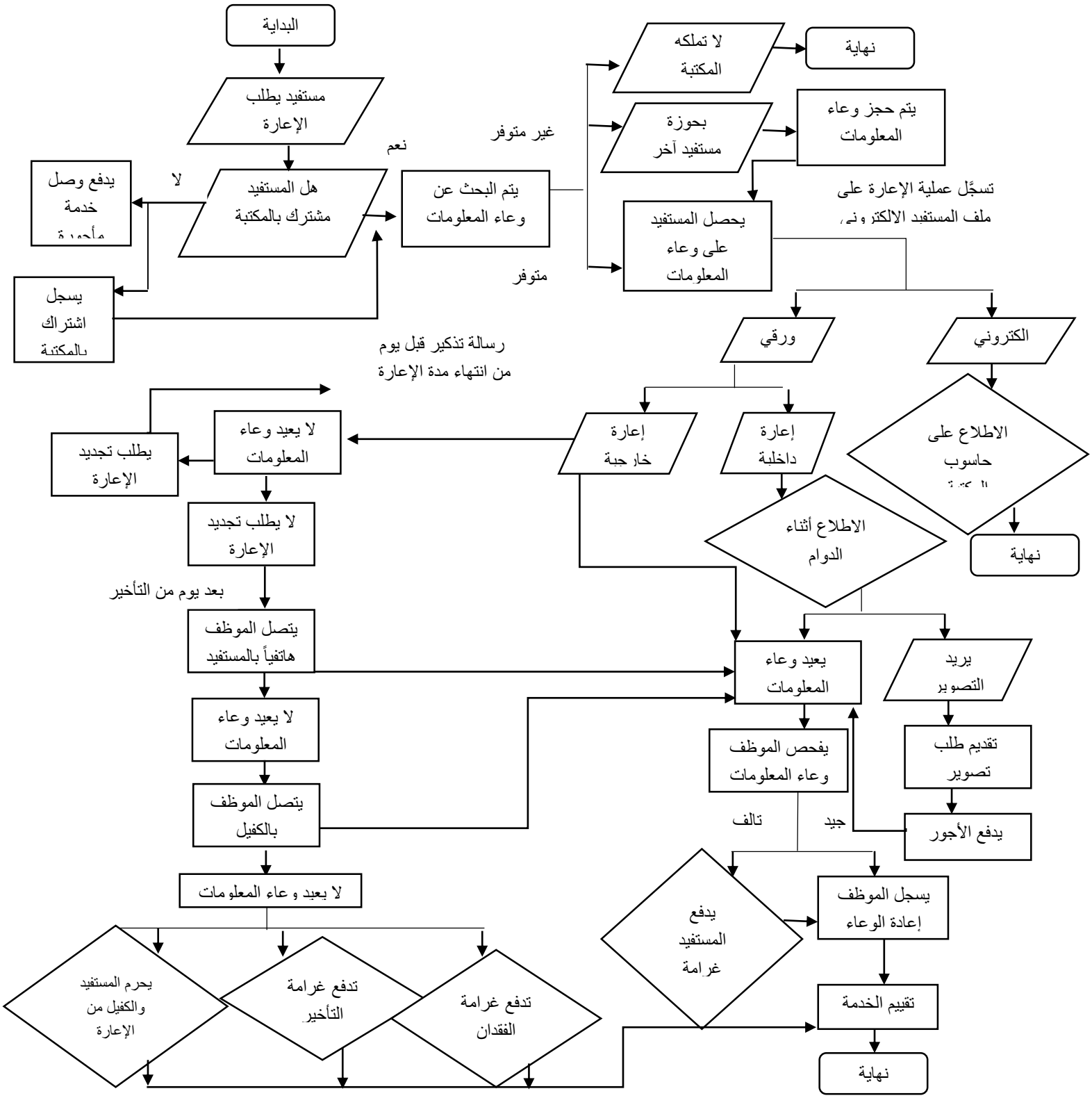
أ- يقوم المستعير أو كفيله بدفع غرامة عن كل يوم تأخير لكل كتاب معار، حتى يتم إرجاعه إلى المكتبة.

ب- يدفع المستعير أو كفيله قيمة إصلاح أي كتاب أحدث له تلفاً ويمكن صيانته.

ت- يدفع المستعير أو كفيله ضعف قيمة الكتاب التالف أو المفقود.

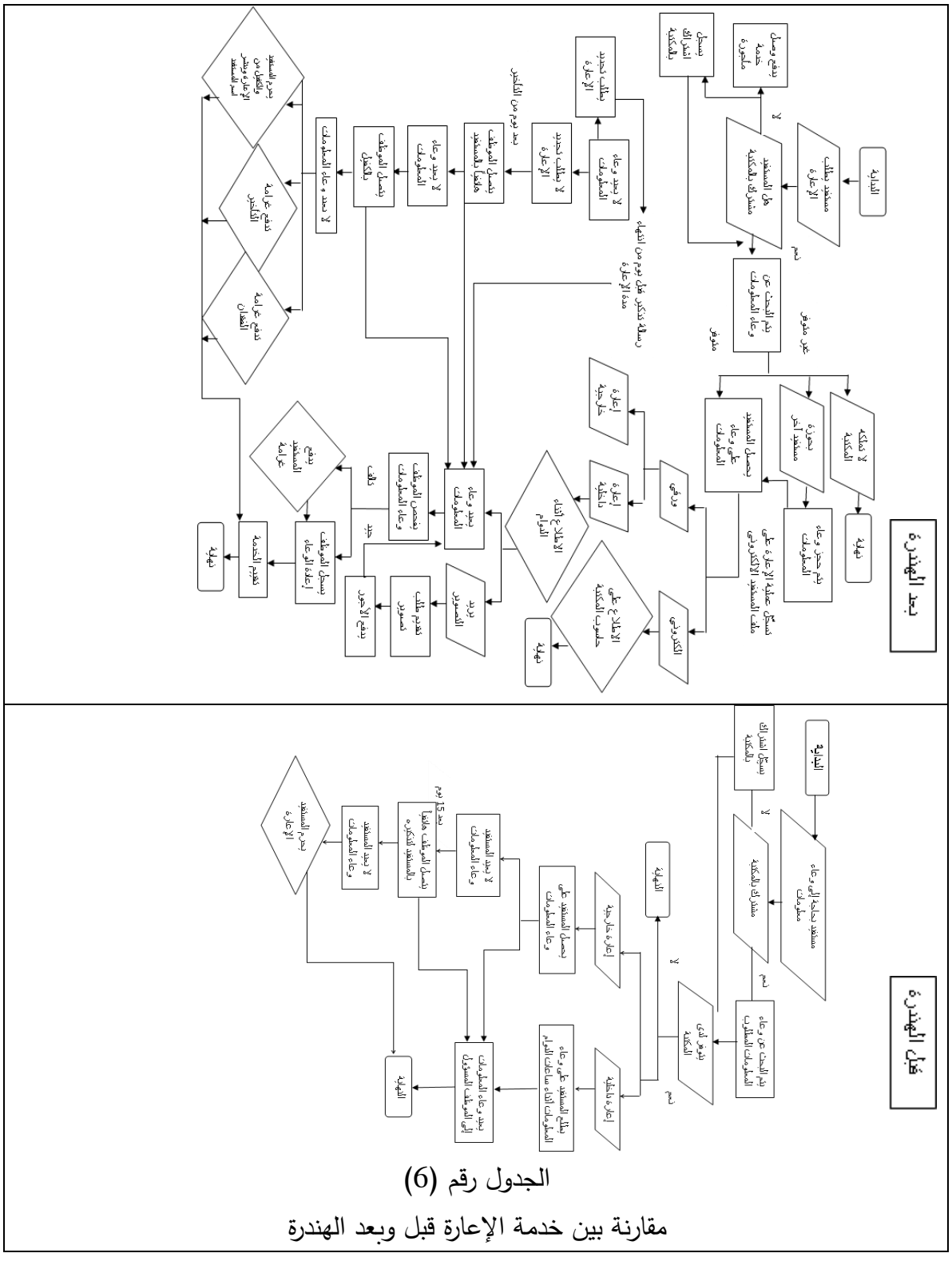
ث- في حالة تكرار المستعير إتلاف أو إضاعة ما بحوزته من كتب تضاعف عليه الغرامة، وفي حالة تكرار الإتلاف والإضاعة مرة أخرى، يتم حرمانه من خدمة الإعارة لمدة سنة كاملة.

ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لخدمة الإعارة، قامت الباحثة بإعدادها على ضوء التصميم الجديد للخدمة بعد الهندرة كما يلي:



الشكل رقم (30)

خريطة تدفق لخدمة الإعارة بعد الهندرة



الجدول رقم (6)

مقارنة بين خدمة الإعارة قبل وبعد الهندرة

- **الخدمة المرجعية:** تقدَّم هذه الخدمة لكافة فئات المستفيدين بغية الإجابة على استفساراتهم ومساعدتهم الوصول إلى مصادر المعلومات التي يطلبونها، ونقترح تقديمها بالصيغة التقليدية من خلال الإجابة على استفسارات المستفيد أثناء تواجده في المكتبة، وبالصيغة الرقمية من خلال البريد الالكتروني البسيط، وبرامج الدردشة المباشرة والمحادثة عبر تطبيقات الهواتف الذكية مثل Whatsapp، Telegram، Botim، وغيرها ومن خلال قائمة الأسئلة الأكثر تكراراً تكون متاحة مع إجاباتها على الموقع الرسمي للمكتبة.

ونقترح لهذا الغرض وضع خطوات منهجية للخدمة المرجعية على الشكل التالي:

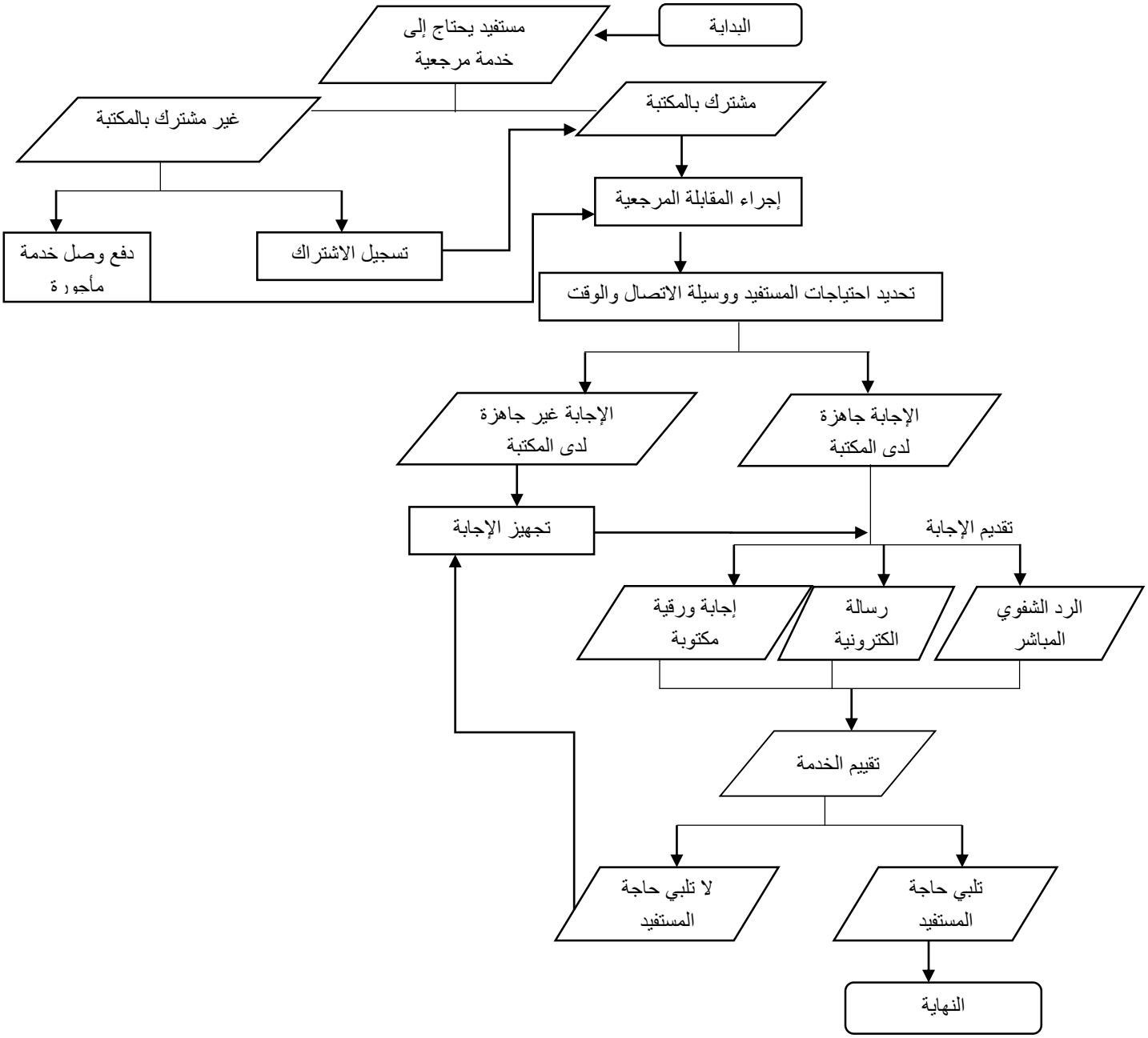
1- الاتصال والمقابلة المرجعية: يتم فيها الاستماع إلى سؤال المستفيد وفهم جوانب السؤال المختلفة لتحديد احتياجاته بدقة، ووسيلة الاتصال التي يفضل التعامل بها، والوقت اللازم لاستلام الخدمة.

2- استراتيجية البحث: تعني اختيار الكلمات المفتاحية، إذا كانت الإجابة حاضرة مسبقاً لدى قسم خدمات المعلومات فيتم تقديمها مباشرة، وإذا لم تكن موجودة فيتم تجهيزها من خلال البحث ثم اختيار مصادر المعلومات المناسبة. وتقديم هذه المصادر كقائمة ببليوغرافية، أو تحضير الإجابة منها، حسب طلب المستفيد.

3- الاحتفاظ بنسخة من الإجابة في سجلات الخدمة المرجعية.

4- تقديم الإجابة للمستفيد بالوسيلة التي اختارها، سواء باليد، أم بإرسالها عبر البريد الالكتروني، أو عبر الاتصال الهاتفي.

ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق للخدمة المرجعية بعد الهندرة، قامت بإعدادها الباحثة كما يلي:



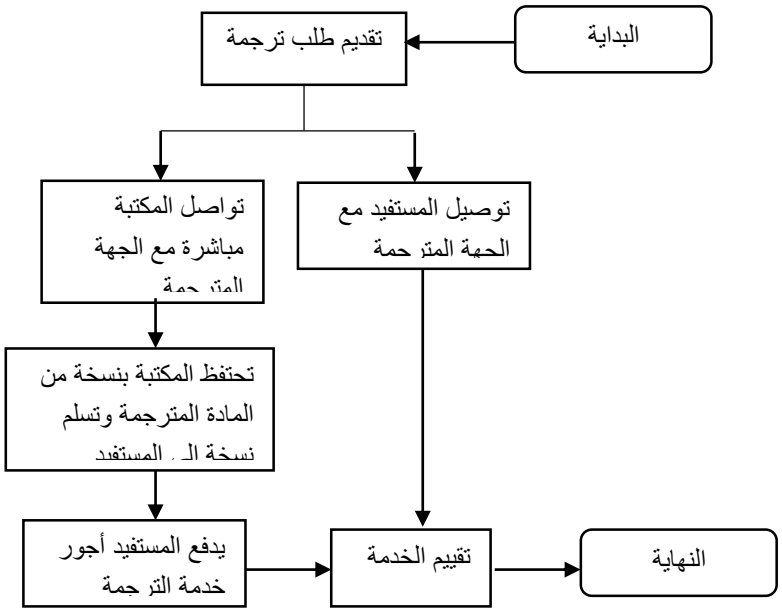
الشكل رقم (31)

خريطة تدفق للخدمة المرجعية بعد الهندرة

الجدول رقم (7)

مقارنة بين الخدمة المرجعية قبل وبعد الهندرة

- **خدمة الترجمة:** لكافة مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة، يمكن تقديمها مأجورة. تتمثل فيها مهمة المكتبة بعقد اتفاقيات مع مكاتب ترجمة، أومترجمين أفراد متخصصين باللغات المتوفرة في مجموعاتها[1]. ويمكن أن تنظِّم المكتبة مشروع ترجمة عناوين كافة مجموعاتها من اللغات الأجنبية إلى العربية والإنكليزية. ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لخدمة الترجمة بعد الهندرة من إعداد الباحثة

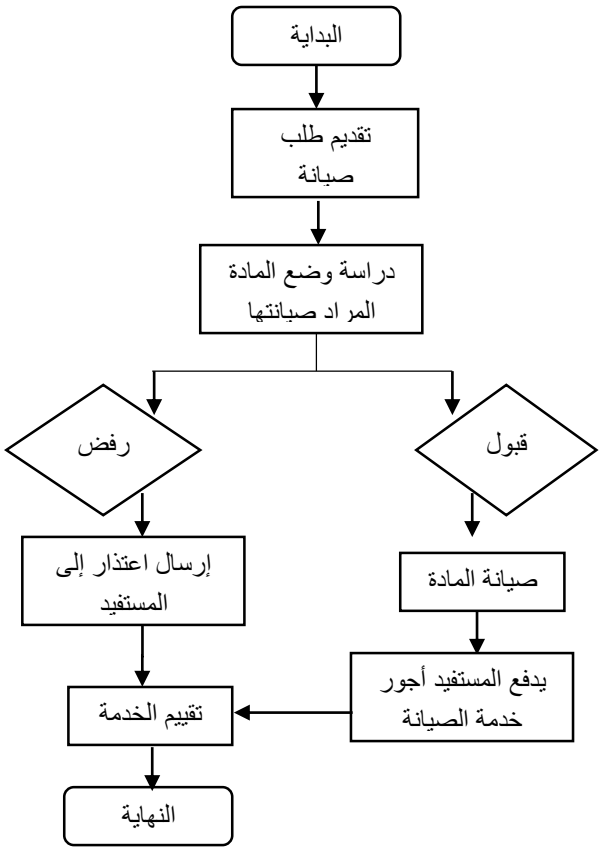


الشكل رقم (32)

خريطة تدفق لخدمة الترجمة بعد الهندرة

- **خدمة صيانة مصادر المعلومات التقليدية:** من خلال مركز ترميم المخطوطات والوثائق. تقدَّم هذه الخدمة للمستفيدين عند طلبهم لصيانة مصادر معلومات من مقتنياتهم الشخصية، ويكون ذلك لقاء أجر مادي، تحدّده الإدارة العليا، نظراً لتبعية المكتبة المباشرة إليها في هذا المجال. ونقدِّم خريطة تدفق لخدمة الصيانة بعد الهندرة على الشكل التالي:

[1] العربية– الانكليزية– الفرنسية– اليونانية– العثمانية– الفارسية– الألمانية– الرومانية– اللاتينية– الأرمنية– الايطالية– العبرية– الاسبانية– الروسية وغيرها



الشكل رقم (33)

خريطة تدفق لخدمة صيانة مصادر المعلومات التقليدية بعد الهندرة

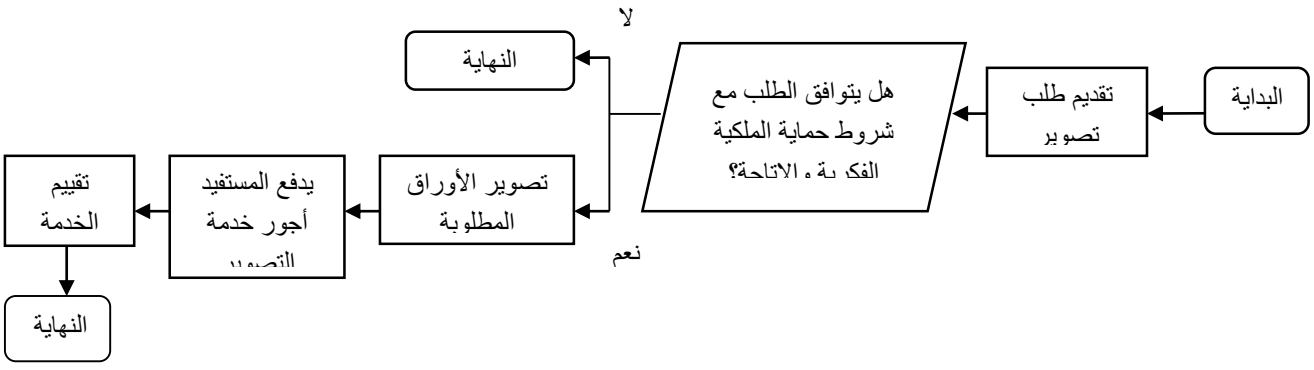
- **خدمة تدريب المستفيدين:** يقصد بها تدريبهم على كيفية استخدام المكتبة ومجموعة مصادرها. ونقترح تقديم الخدمة على مستويين مختلفين، وفق ما يلي:

المستوى الأول: مع أول زيارة للمستفيد إلى المكتبة، أو إلى الموقع الالكتروني الخاص بها. وفيه يتم تعريف المستفيد بالمكتبة وأقسامها ومجموعاتها وساعات الدوام وكيفية الاشتراك.

وأيضاً تعريفه بالمجموعات المتوفرة في المكتبة وأساليب تنظيمها في أقسامها، وكيفية استخدام الفهارس للوصول إلى المادة المطلوبة وكيفية التعامل مع خدمات المكتبة.

المستوى الثاني: في هذا المستوى يمكن التركيز على تخصص المستفيد وطبيعة احتياجاته وخاصة مع فئة العاملين في الخدمة الكنسية، ورجال الدين، والباحثين العلميين. بهدف إعطاءهم معلومات كافية عن أساليب إعداد الأبحاث العلمية وعن المواد المرجعية المتوفرة في مجال تخصصهم وكيفية الاستفادة منها، وغيرها من التدريبات التي تتناسب مع احتياجات المستفيدين.

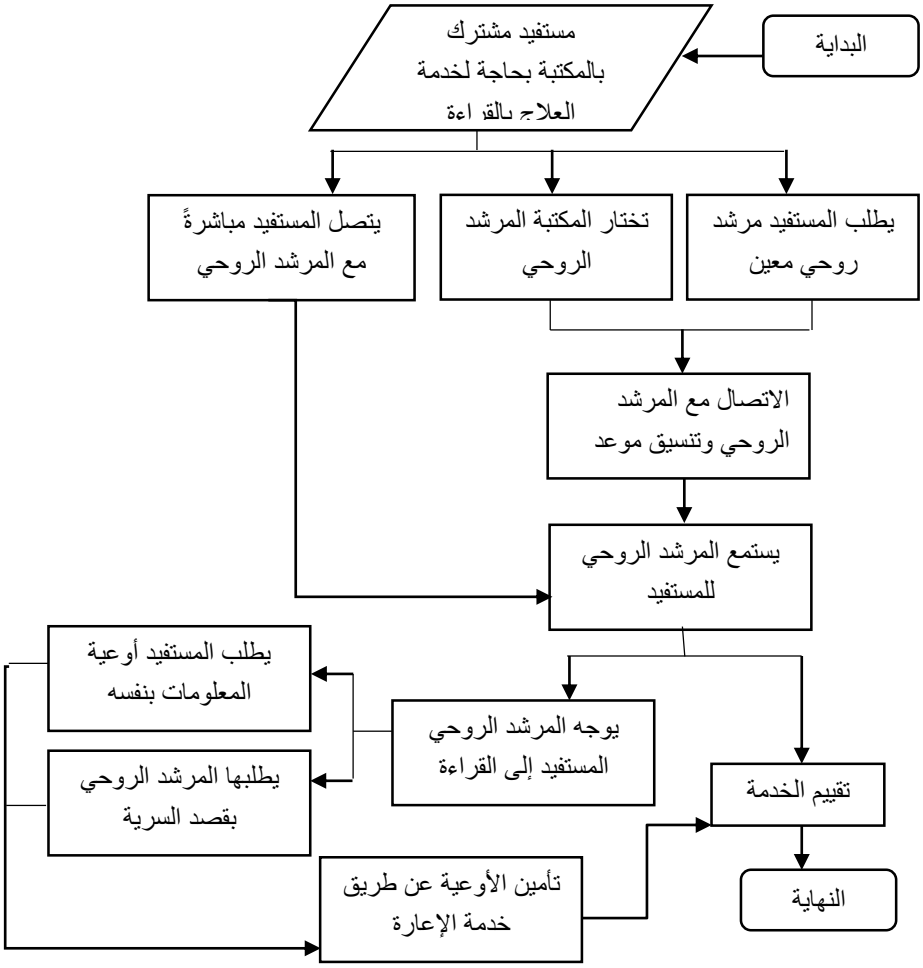
- **قاعدة مستخلصات مقتنيات المكتبة:** ذلك بإعداد المستخلصات لكافة مجموعات المكتبة باللغات العربية واليونانية لأنها لغات التداول المعتمدة في المؤسسة الأم، والإنكليزية والفرنسية لأنها من اللغات الأكثر انتشاراً، وإتاحتها إلى جانب البيانات الببليوغرافية لهذه المجموعات.
- **خدمة التصوير:** تقديم هذه الخدمة أساس تفرضه طبيعة خدمة البحث العلمي، حيث يمكن للمستفيد من خلالها تصوير عدد معين من صفحات أوعية المعلومات، أو الحصول على نسخة رقمية من بعض صفحات المقتنيات الرقمية في المكتبة، وفق شروط محددة تتناسب مع طبيعة المكتبة المدروسة، وتأخذ بعين الاعتبار سريّة بعض الوثائق وحماية الملكية الفكرية لمقتنياتها. يتطلب تقديم هذه الخدمة توفير آلات تصوير ومحابر وأوراق كمستلزمات أساسية. ولم نقدِّم اقتراح بشروط السرية والملكية، وعدد الصفحات المسموح إتاحتها، نظراً لخصوصية بعض المواد المقتناة وبالتالي ضرورة اطلاع وإقرار الإدارة العليا لهذه السياسة تحديداً. ونستعرض فيما يلي خريطة تدفق لخدمة التصوير في المكتبة بعد الهندرة كما يلي:



الشكل رقم (34)

خريطة تدفق لخدمة التصوير بعد الهندرة

- **خدمة العلاج بالقراءة:** تسمح وتفرض طبيعة المكتبة المدروسة أيضاً تقديم هذه الخدمة، وقد تمتاز بها عن مكتبات أخرى. يتم تقديمها من خلال التعاقد مع أحد الآباء (أي رجال الدين) في الكنيسة، بحيث تتمثل مهمة المكتبة بتوصيل المستفيد إلى المرشد الروحي (أي أحد الآباء) الذي يستمع بدوره إلى المستفيد، ويرشده إلى مجموعة الكتب التي يحتاج إلى قراءتها، ذلك بسرية مطلقة احتراماً لخصوصية المستفيد. وقد رسمت الباحثة خريطة التدفق لهذه الخدمة بعد الهندرة كما يلي:



الشكل رقم (35)

خريطة تدفق لخدمة العلاج بالقراءة بعد الهندرة

- **خدمات إعلامية:** تتنوع الخدمات الإعلامية في أكثر من اتجاه، غايتها الأساسية إخطار المستفيد بالمستجدات في عمل المكتبة، نذكر منها:

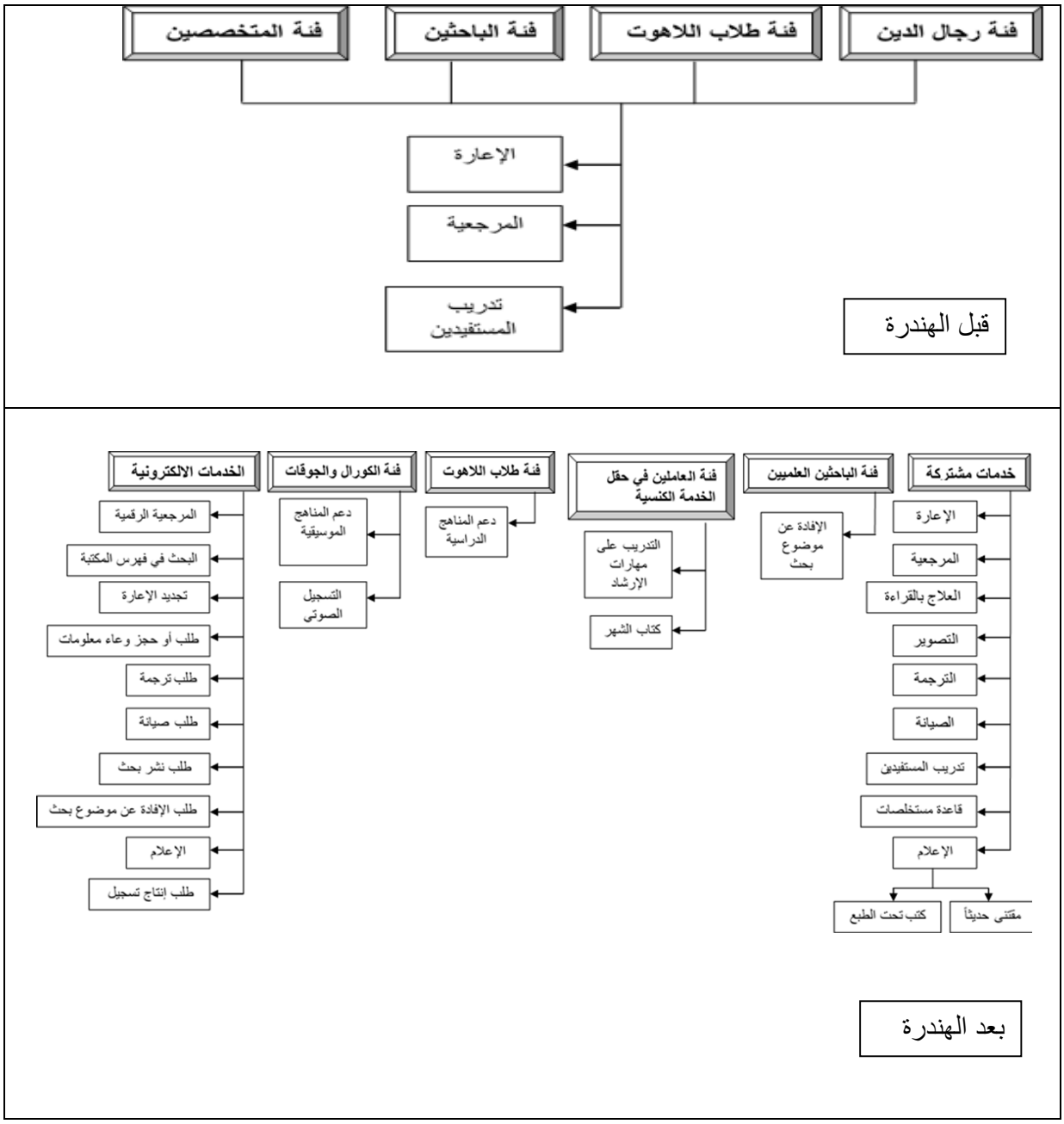
- ***الإعلام:*** يقصد بها نشر أهم وأحدث الأخبار عن أنشطة وفعاليات المكتبة والمؤسسة الأم، مثل الكرامس والبازارات والأعمال الخيرية والاحتفالات الرسمية والليتورجية، ومختلف المحاضرات والندوات والمعارض والمؤتمرات المنعقدة تحت رعاية المؤسسة الأم.
- ***خدمة مقتنى حديثاً:*** لإعلام المستفيدين بما وصل حديثاً إلى المكتبة من مصادر معلومات. كما يمكن تخصيص المستفيدين بهذه الخدمة عبر التواصل بشكل فردي مع كل مستفيد حسب اختصاصه ومجال اهتمامه.
- ***خدمة كتب تحت الطبع:*** بالتعاون مع الموردين، لإخطار المستفيدين بمجموعة الكتب التي ستصل قريباً إلى المكتبة، ويمكنهم حجز هذه المواد، أو طلب نسخ مطبوعة منها بالتواصل مع الموردين.

لا شك يمكن تقديم الخدمات الإعلامية بشكل الكتروني عبر الموقع الرسمي الخاص بالمكتبة، وكرسائل على الصفحات الشخصية الخاصة بالمستفيد وعبر البريد الالكتروني. ومن خلال تخصيص قسم إعلامي في المجلة الرسمية.

أمّا عن مجموعة الخدمات الالكترونية التي يمكن تقديمها من خلال الموقع الرسمي الخاص بالمكتبة، فنقترح الخدمات التالية:

1. الخدمة المرجعية الرقمية.
2. خدمة البحث عن مصادر المعلومات في فهرس المكتبة.
3. ملاحق خدمة الإعارة: تجديد الإعارة، وطلب حجز وعاء معلومات.
4. خدمة تقديم طلب ترجمة لأحد مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة.
5. خدمة طلب نشر بحث في المجلة الرسمية للمكتبة.
6. الخدمات الإعلامية.
7. خدمة الإفادة عن موضوع بحث.
8. خدمة طلب إنتاج تسجيل صوتي.
9. خدمة طلب صيانة مصادر المعلومات.

ونورد فيما يلي مقارنة بين مجموعة الخدمات المقدمة في المكتبة قبل وبعد الهندرة:



الجدول رقم (8)

مقارنة بين مجموعة الخدمات المقدّمة في المكتبة قبل وبعد الهندرة

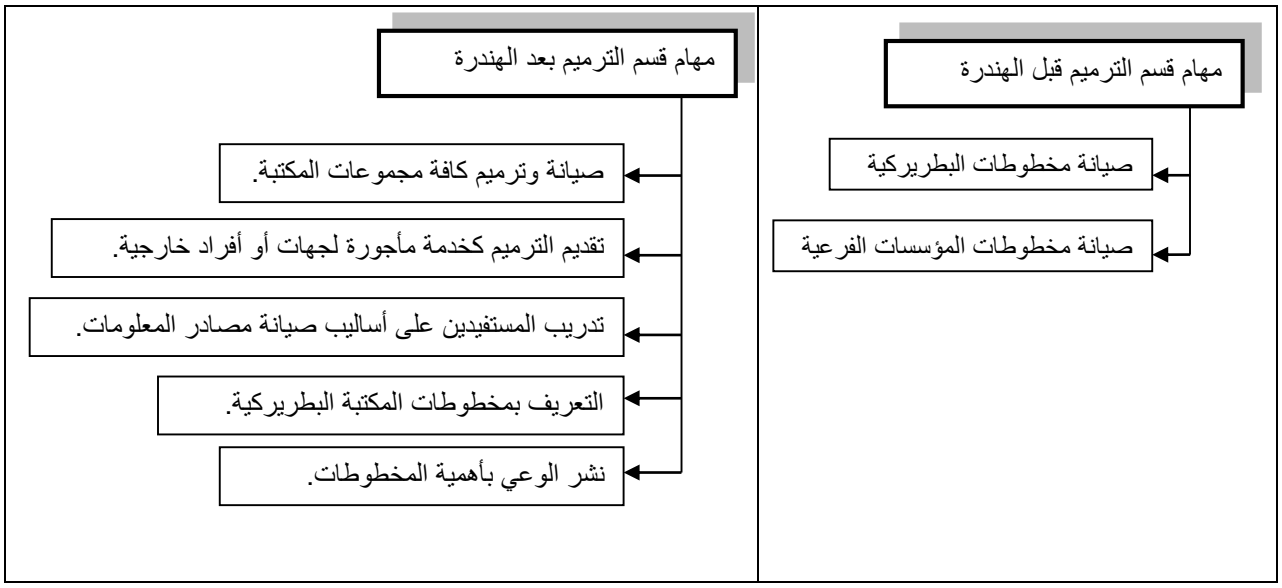
البند الرابع: **احتلال موقع الريادة في ترميم المخطوطات والوثائق:**

يعتبر مركز ترميم المخطوطات والوثائق من أهم المزايا التي تتمتع بها المكتبة المدروسة وسط سوق العمل بين المكتبات والمراكز الأخرى المشابهة، فإن طموح الإدارة بالوصول إلى موقع الريادة في هذا المجال يعتبر من أهم الأدوار الملقاة على عاتق المكتبة. وحيث كانت مهمته قبل الهندرة تقتصر على صيانة مخطوطات المكتبة فقط، ومخطوطات المؤسسات الفرعية في بعض الأحيان. فإننا نقترح وبعد الهندرة أنه يمكن للمكتبة أن تحقِّق هذه الريادة من خلال:

- زيادة اهتمام إدارة المكتبة في هذ القسم، وإعادة صياغة مهامه بحيث تُضاف إلى قسم الترميم مهام جديدة، كالعناية بكافة أنواع مصادر المعلومات التقليدية الموجودة في المكتبة، وليس فقط المخطوطات والوثائق.
- الاستفادة من خدمات هذا القسم كدخل مادي إلى رصيد المكتبة، من خلال تقديم خدمة صيانة مصادر المعلومات، وأيضاً خدمة تدريب المستفيدين على كيفية صيانة مصادر المعلومات والعناية بها، كخدمات مأجورة.
- تبنّي نشر الوعي بأهمية المخطوطات بصورة عامة، والتعريف بمخطوطات المكتبة البطريركية على وجه التحديد. وكذلك دعم وتشجيع الدراسات على هذه المخطوطات والوثائق من قبل طلاب الدراسات العليا والباحثين خاصة الدارسين منهم في مجالي اللاهوت، وعلم المخطوطات.

يتطلب ذلك حتماً زيادة عدد العاملين في هذا القسم، وتنمية مهاراتهم بمزيد من الدورات التدريبية على الصعيد الداخلي والخارجي. والعمل على تكييف المساحة المتاحة مع المهام الجديدة للقسم، مثل فرز قاعات خاصة للدورات التدريبية، وتوسيع المساحة الحالية بإعادة هندسة المكان، وتخصيصها لعمل المخطوطات والوثائق فقط.

ويبين لنا الجدول رقم (9) الفرق بين مهام قسم الترميم قبل وبعد عملية الهندرة:



الجدول رقم (9)

مقارنة بين مهام قسم الترميم قبل وبعد الهندرة

متطلبات تطبيق الهندرة:

إن هندرة رسالة المكتبة والعمل بالتصميم الجديد يتبعه مجموعة من المتطلبات وهندرة عمليات، نذكرها كما يلي:

1. **التنظيم:** ونقصد بذلك هندرة الأقسام الإدارية في المكتبة، ثم توزيع الأعمال المختلفة بين هذه الأقسام، مع تفويض المسؤوليات لأداء هذه المهام، وتنسيق العلاقات بين الأقسام المختلفة. فحيث كان تنظيم المكتبة قبل الهندرة يتكون من قسمين إداريين فقط، تتوزع بينهما الأعمال التي تؤديها المكتبة، نقترح هندرة الهيكل التنظيمي للمكتبة على الشكل التالي:



الشكل رقم (36)

الهيكل التنظيمي للمكتبة بعد الهندرة

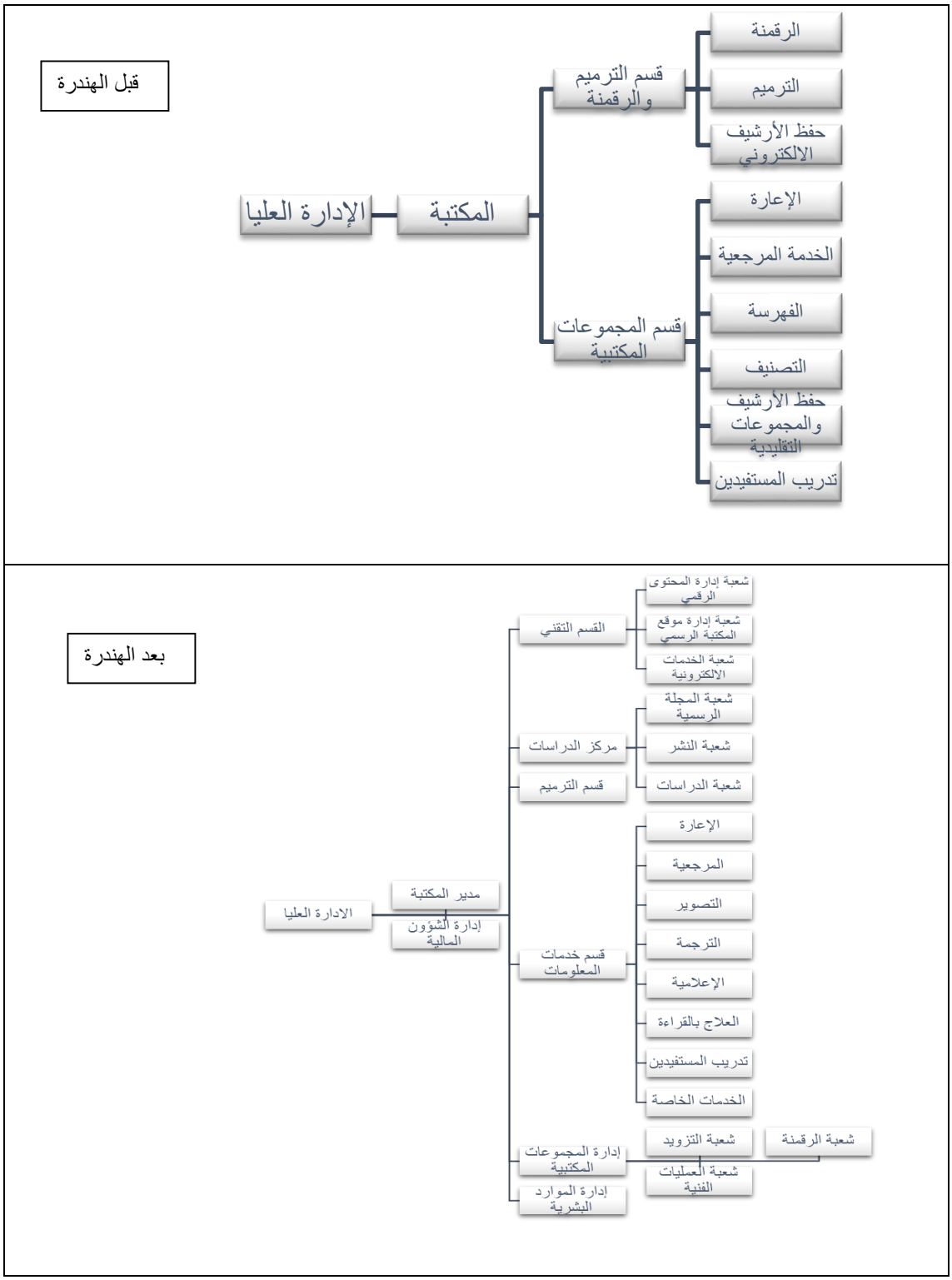
ومن الجدير بالذكر أننا حاولنا من خلال التصميم الجديد المقترح للهيكل التنظيمي للمكتبة بعد الهندرة، توزيع الأقسام بناءً على الرسالة الجديدة للمكتبة وتقسيمها بشكل واضح يسهل معه توزيع المهام بين هذه الأقسام. مع العلم أنَّه قد يشرف على الشعبة الواحدة ضمن الهيكل التنظيمي أكثر

من عامل، أو قد يشرف عامل واحد على أكثر من شعبة، ذلك يتعلق بحجم وكمية المهام المرتبطة بكل شعبة إدارية في المكتبة.

كما يجدر الذكر أنَّ بعض الخدمات لم نذكر لها شعبة خاصة في الهيكل التنظيمي، حيث كانت مهام تقع على عاتق أقسام أخرى ولم نقترح لها شعبة خاصة منعاً لتكرار الجهود. مثل خدمة كتاب الشهر هي مهمة مرتبطة بشعبة الدراسات، وخدمة صيانة مصادر المعلومات مرتبطة بقسم الترميم، وخدمة الإفادة عن موضوع بحث متخصص أضفناها إلى مهام شعبة الخدمة المرجعية، وغيرها.

وسيتم توضيح مهام كل قسم لاحقاً في مرحلة التطبيق.

وبالتالي يصبح الفرق بين الهيكل التنظيمي للمكتبة قبل وبعد الهندرة كما يلي:



الجدول رقم (10)

مقارنة بين الهيكل التنظيمي للمكتبة قبل وبعد الهندرة

وفي سياق عملية التنظيم، نضيف على النظام الداخلي للمكتبة المدروسة، والمذكور أساساً في دراسة واقع المكتبة، ما يلي:

أ- تعتبر المكتبة المدروسة هي *المكتبة المركزية لبطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس.*

ب-تخدم المكتبة فئات المستفيدين من الكورال والجوقات، وطلاب اللاهوت، والعاملين في حقل الخدمة الكنسية، ورجال الدين، والباحثين، وكل من توجد لديه الرغبة والمقدرة البحثية في مجال تخصص المكتبة.

ت-تعتبر المكتبة البطريركية مؤسسة غير ربحية. تستخدم الدخل المادي من الاشتراكات وبعض الخدمات المأجورة في سد حاجات المكتبة. أمّا في نظام الأجور والمكافآت فهي تتبع المؤسسة الأم.

ث-يحتاج كل فرد من أعضاء مجتمع المستفيدين يرغب بالاشتراك في المكتبة استيفاء الشروط التالية:

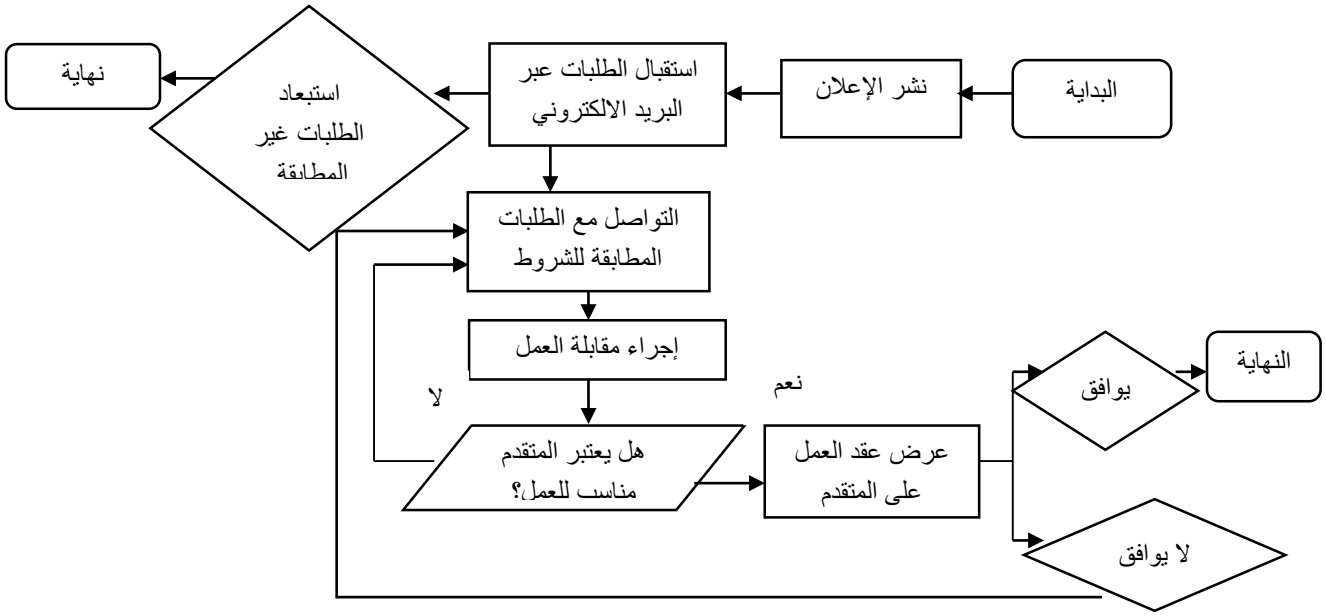
- أن يحمل ورقة كفالة من أي رجل دين تابع للكرسي الأنطاكي الأرثوذكسي، أو كفالة مادية يحدّدها المدير المالي للمؤسسة الأم.
- وصل اشتراك سنوي. يُدفع مباشرةً لدى مكتب المحاسبة في البطريركية، أو بتحويل المبلغ إلى حساب البطريركية في حال كان المستفيد خارج البلاد.
- صورة شخصية (رقمية للمستفيد) وملئ ملف المستفيد المتوفر على موقع المكتبة، أو ورقياً داخل المكتبة.

ج- باستيفاء الأوراق السابقة يحصل المستفيد على ملف خاص في برنامج إدارة المكتبة، وعلى بطاقة عضوية سارية المفعول لمدة سنة ميلادية كاملة من تاريخ تسجيل اشتراكه. يمكن تجديدها كل عام، بإعادة دفع وصل الاشتراك وتجديد الكفالة، وتعديل ملف المستفيد.

2. الاهتمام بفريق العاملين: إن الفريق الناجح والمتماسك هو الفريق القادر على تقديم أفضل الخدمات. لذا نقترح على المكتبة أن تعمل على بناء فريق متماسك ومدرَّب ومخلص للعمل في مكتبته، حتى تتمكن بالتالي من الارتقاء بمستوى أداءها. ذلك من خلال هندرة عمليتي التوظيف والتدريب أولاً. ونقترحهما على الشكل التالي:

- **التوظيف:** انطلاقاً من الأهمية القصوى لعملية التوظيف في سير باقي عمليات المكتبة، نقترح أن تكون هي نقطة البداية في عملية الهندرة. فبعد أن كان التوظيف في المكتبة المدروسة يتم من خلال ترشيح موظفين جدد من قبل جهات مختلفة ثم دراسة قدرتهم على التعلُّم، وتعيين الموظف بعد فترة تجربة أو رفضه. فإننا نقترح هندرتها من خلال تعيين مسؤول موارد بشرية يعمل مع الإدارة العليا على وضع توصيف واضح لكافة المناصب الوظيفية في المكتبة دون استثناء. ثم رسم مخطط عملية التوظيف بالبدء من الإعلان عن توفر شواغر وظيفية في المكتبة وتحديد المؤهلات المطلوبة لملئ هذه الشواغر.

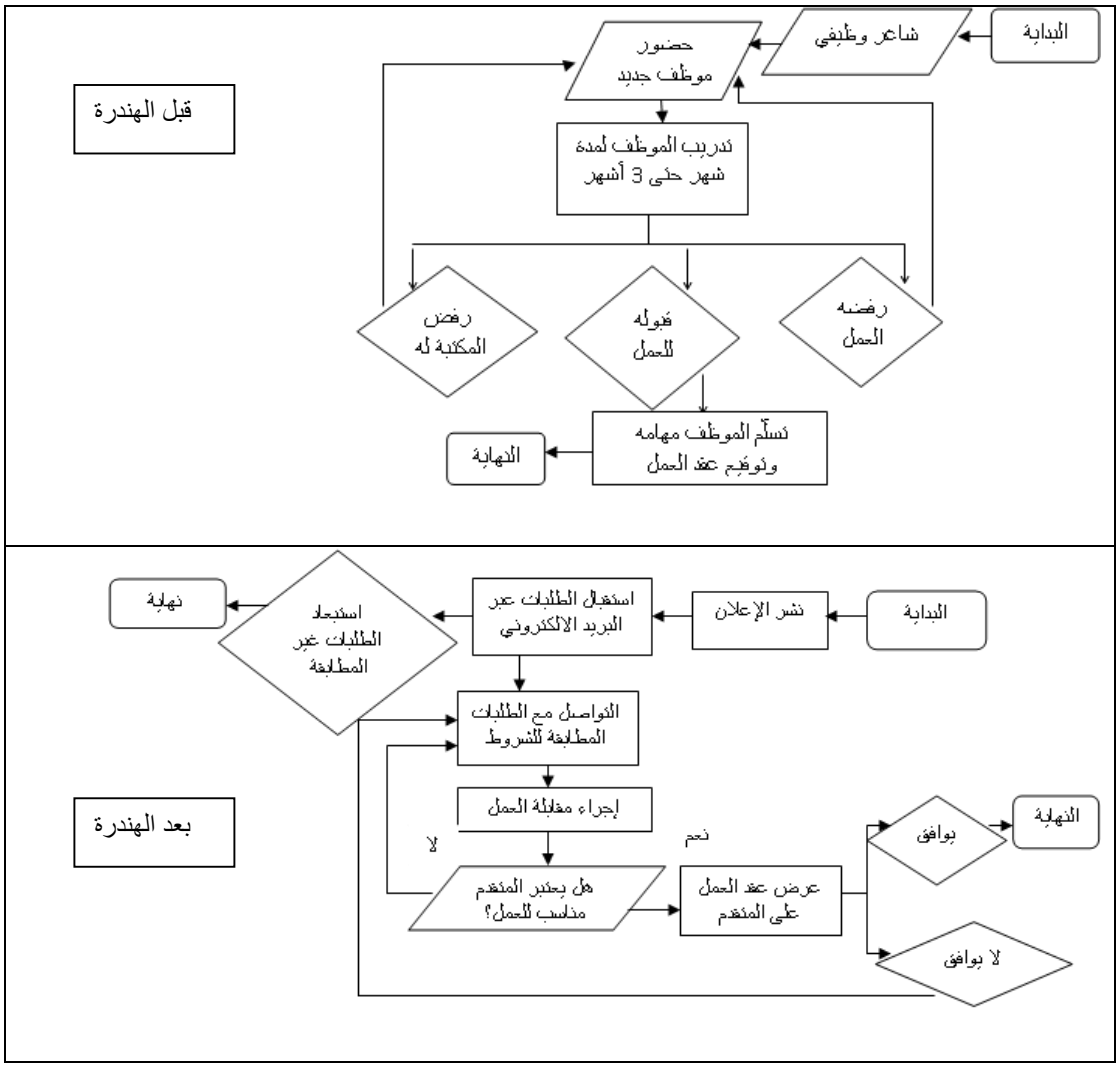
تُستقبل طلبات التوظيف خلال مدة محددة ثم يتم فرزها وتصفيتها، ومقابلة الأفراد المؤهلين مع مسؤول الموارد البشرية لدراسة مهاراتهم وقابليتهم للتعلُّم وتحمُّل ضغوط العمل. وبعدها يتم رفض أو قبول طلبات التوظيف من قِبَل مدير المكتبة استناداً إلى الخبرات العملية والمؤهلات الأكاديمية المتوفرة لدى الفرد والتي تخدم الشواغر الوظيفية بالشكل الأنسب، ونقدِّم فيما يلي خريطة تدفق للتصميم الجديد لعملية التوظيف كما يلي:



الشكل رقم (37)

خريطة تدفق لعملية التوظيف بعد الهندرة

وبالتالي يصبح الفرق بين عملية التوظيف قبل وبعد الهندرة كما يلي:



الجدول رقم (11)

مقارنة بين عملية التوظيف قبل وبعد الهندرة

- **التدريب:** لعلَّ المكتبة المدروسة تتميز منذ البداية باهتمامها بتنمية مهارات العاملين فيها. ومع هندرة الأعمال في المكتبة وزيادة عدد أفراد فريق العاملين نقترح إضافة هذه العملية إلى مهام قسم إدارة الموارد البشرية، والعمل على تحسين عملية التدريب من خلال الأخذ بآراء ورغبات العاملين فيما يتعلق ببرامج التدريب، وإضافة مجالات جديدة إلى برامج التدريب ، مثل مهارات التواصل ومهارات العمل تحت الضغوط المختلفة ومهارات استخدام الحاسب وتكنولوجيا المعلومات وغيرها. وأيضاً تطوير برامج تدريب داخلي محلي خاص بفريق عمل مكتبة

بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس. وبناءً عليه نقترح مجموعة مجالات تدريبية يمكن للمكتبة الاستفادة منها في تحسين كفاءة فريق العمل، كما يلي:

المجال	بيان التدريب
علم المكتبات والمعلومات:	- العمليات الفنية. - خدمات المستفيدين.
تكنولوجيا المعلومات:	- استخدام نظام إدارة المكتبة. - تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تقديم خدمات المستفيدين. - الرقمنة. - إدارة المحتوى الرقمي.
مهارات فردية:	- تنمية معارف ومهارات العاملين بمجال تخصص المكتبة. - مهارات التواصل والتعامل مع المستفيدين.

الجدول رقم (12)

مقترح مجالات تدريب العاملين في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس

ولمّا كان العامل في المكتبة يبدأ متحمّساً ومندفعاً تجاه العمل، نقترح أن تستغل المكتبة اندفاعه، بإكسابه المهارات المطلوبة، وتحفيزه على العصف الذهني وتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية في تحسين أعمال المكتبة. وفي المرحلة الثانية حيث ينتقل العامل إلى حب العمل، نقترح على المكتبة أن تركّز اهتمامها في بناء الفريق المثالي وكسب ولاء العاملين من خلال:

- إعطاء أفراد الفريق الشعور بأنها مكتبتهم وهم يمتلكون القدرة على الاقتراح والتعديل والتطوير بما يخدم مصلحة العمل.
- الاستماع إلى اقتراحاتهم وإعطاءهم الوقت للتفكير والعصف الذهني وتزويد الإدارة بالأفكار.
- إشراك أفراد الفريق بعمليتي التخطيط والتقييم.
- التركيز على درجة رضا العاملين.

- إضفاء روح التشجيع والمنافسة في العمل اليومي، ودعمها من خلال نظام المكافآت المادية والمعنوية.
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن أعمالهم من المستفيدين ومن الإدارة.
- توجيه آلية تفكير العاملين نحو رضا المستفيدين.

وعليه نستخلص مقترح بناء فريق العاملين في المكتبة البطريركية من خلال أربع خطوات، كالتالي:

1- التركيز على عمليتي التوظيف والتدريب.

2- بدء مشاركة العاملين بأمور بسيطة، مثل التفاصيل اليومية في أداء الأعمال.

3- المشاركة الفعلية، من خلال إشراكهم في عملية التخطيط وبعدها التقييم.

4- تفويض العاملين بالمهام وتركها على مسؤوليتهم.

من خلال ذلك يصبح لدى المكتبة فريق عمل متماسك ومخلص قادر على إنجاز الأعمال اليومية بكفاءة، حتى تتمكن هي بالتالي من فتح آفاق جديدة، إدخال أساليب التطوير والتغيير المستمرة في المكتبة.

3. الاتصال: قبل عملية الهندرة كان الاتصال يتم بالوسائل الشفوية المباشرة المكتوبة التقليدية. أما بعد الهندرة فنقترح أن يصبح البريد الالكتروني، وسيلة مخاطبة رسمية معتمدة بين كافة أقسام المكتبة، وبينهم وبين المدير وتقوم مقام المخاطبات الورقية. وأن تعتمد المكتبة في تسيير الأعمال على الاتصال الهاتفي بين الموظفين في الموضوعات التي لا تتطلب توثيق أو طلب رسمي مكتوب.

4. إعادة تنظيم الوقت: نقصد بذلك ساعات عمل المكتبة، حيث نقترح أن يتم مع هندرة رسالة المكتبة، زيادة ساعات وأيام الدوام بما يضمن الوقوف على حاجات المستفيدين. ونقترح لذلك فتح أبواب المكتبة البطريركية جميع أيام الاسبوع، ولمدة 12 ساعة يومية. على أن يتناوب العاملين في المكتبة على اختيار أيام العطلة بحيث لا تخلو المكتبة في يوم واحد من جميع العاملين.

5. الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات: ذلك من خلال:

أ- تنصيب نظام إدارة متكامل: من أجل إدارة عمليات المكتبة، حيث أنَّ العمل بنظام آلي يتيح للمكتبة عدة مزايا مثل توفير الوقت والجهد، وتيسير الأعمال داخل المكتبة، وتسهيل استرجاع التسجيلات وعمليات الفهرسة المنقولة، بالإضافة إلى تأمين وسرية قواعد البيانات بالمكتبة وبالتالي إنجاز الأعمال بشكل معياري موثق (الدسوقي، 2017، ص22).

ومن أجل هذا الغرض، فقد قدّمت الباحثة 3 مقترحات حتى تختار إدارة المكتبة على أساسها. وكانت الخيارات المقدِّمة كما يلي:

- **نظام Newgenlib:** يعتبر من أشهر النظم مفتوحة المصدر المستخدمة في المكتبات، لكنه غير مجاني، وقد تم تطويره نتيجة تعاون مجموعة من المؤسسات التي تعمل على دعم تكنولوجيا المعلومات في الهند. تم إصدار أول نسخة منه عام /2007/ برخصة GPL[1] ويتيح النظام مجموعة من النظم الفرعية كالإعارة والتزويد وضبط الدوريات والفهرسة وإدارة النظام وفهرس الخط المباشر والتقارير ويذكر الموقع الرسمي للبرنامج أنه يتم استخدام newgenlib من قبل أكثر من 2500 مكتبة في 51 دولة حول العالم، وقد ذكرت المصادر أنه يستخدم في المكتبات الدينية.

الخصائص الفنية:

- يدعم النظام 51 لغة، منها العربية.
- يدعم معيار البحث والاسترجاع Z39.50.
- متوافق مع معايير الوصف الببليوغرافي العالمية SRU/W, MARC-XML, MARC-21, OAI-PMH.
- دعم نظام RFID[2].
- دعم التراسل الفوري عن طريق النظام.
- دعم مستويات متعددة من الحماية للنظام.
- دعم بيئات تشغيل متعددة وذلك لأن النظام مبني باستخدام لغة الجافا (Agrawal, 2014, p p18- 23).

[1] General Public License.

[2] Radio frequency identification

- **نظام KOHA:** اخترنا نظام كوها ضمن الاقتراحات لأنه النظام الأكثر استخداماً في سوريا، خاصة بالمكتبات الجامعية، ويعتبر كوها من أشهر النظم الآلية المتكاملة مفتوحة المصدر، يستخدم من جانب عدد كبير من المكتبات في أنحاء العالم، ويتم تطويره من قبل عدد كبير من المطورين المتخصصين في البرمجيات مفتوحة المصدر. تم إصدار النسخة الأولى منه عام /2000/، برخصة GPL. يشتمل النظام على مجموعة من الأنظمة الفرعية وهي الفهرسة، الإعارة، إدارة اشتراكات الأفراد والتزويد وغيرها.

الخصائص الفنية:

- يدعم معيار البحث والاسترجاع Z39.50
- دعم كامل لمعيار مارك 21 لفهرسة المقتنيات مما يسمح بإمكانية استيراد التسجيلات من مكتبات أخرى.
- يعمل تحت بيئة عمل Linux حتى الاصدارة 3.2 وبيئة Windows حتى الإصدارة 2.9.
- يوفِّر واجهة تعامل للمستفيدين تسمح بتخصيص البحث وتدعم البحث تحت أي عنصر.
- نظام فرعي للتزويد ملائم للمكتبات الكبرى والصغيرة.
- إدارة الاشتراك في الدوريات من خلال نظام فرعي للدوريات (نصر، 2014، ص ص 26-28).

- **نظام OLIB:** وقد قدّمنا هذا الاقتراح لأنه النظام المستخدم في مكتبة جامعة البلمند، وهي مكتبة رديفة لمكتبتنا من حيث اتفاقيات التعاون والدعم المتبادل، ونظراً لأنها تتبع لنفس المؤسسة الأم.

يعود تاريخ إتاحة نظام OLIB إلى العام 1990، يتم تطويره من قبل OCLC وظهرت منه 7 إصدارات آخرها OLIB7. وتتولى شركة LOGOS اللبنانية توزيع النظام على المستوى العربي. يمكن تشغيله على نظام Windows NT ويعتمد في قاعدة البيانات على نظام ORACLE لإدارة قواعد البيانات العلاقية. يتيح مجموعة من الأنظمة الفرعية كالفهرسة والاستناد، والتزويد، وضبط الدوريات، والإعارة، والتقرير وغيرها. ويُذكر أنَّ هذا النظام يستخدم في 300 مكتبة، واحدة منها في لبنان (ابراهيم، 2009، ص ص139-141).

ومن الجدير بالذكر أنَّه قد وقع اختيار الإدارة العليا على نظام كوها، نظراً لأنه النظام الأكثر انتشاراً واستخداماً على الصعيد المحلي، ولأنه متاح مجاناً.

ب- إعداد مكتبة بطريركية أنطاكية الرقمية: لا بد من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات والأصول الرقمية المتاحة على الوسائط الالكترونية، والتي تسمح لنا قانوناً بالتداول الرقمي، خاصة مع امتلاك المكتبة مركز لرقمنة مجموعاتها (مع الالتزام بإرشادات مشاريع الرقمنة التي أصدرتها ال IFLA)، وذلك بغرض تحقيق ما يلي:

- تخطي حدود وعقبات الزمان والمكان والإمكانات المادية.
- تقديم الخدمات بصيغة رقمية وعصرية تتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- التعريف بإصدارات ومقتنيات المكتبة البطريركية.

ج- إنشاء موقع الكتروني وتطبيق على الهواتف الذكية: يتيح الإطلاع على خدمات المكتبة وفهارسها، ويسهِّل عملية التواصل مع المستفيدين، ونقترح لهذا الغرض أن يتم إضافة نافذة للمكتبة على موقع المؤسسة الأم الأساسي.

د- إنشاء صفحات وقنوات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمكتبة: لتسهيل تواصل العاملين مع المستفيدين وبالتالي تقديم الخدمات بما يتناسب مع احتياجات ووقت المستفيدين.

6- إعادة تصميم البناء: عند استخدام المستفيد للمكتبة، فإنه يطلب مبنى مريح وفسيح وبسيط سهل الوصول إليه، إضاءة تهوية تكييف وغيرها.

ومن أجل تخطيط مبنى جديد أو إعادة هيكلته تحتاج المكتبة إلى توفير المساحات التالية:

- مساحات المستفيدين.
- مناطق تخزين المقتنيات.
- العمليات الفنية.
- العمليات الإدارية (عبد العاطي، 2017، ص ص 13- 14).

وفي تصميمنا لبناء المكتبة يجب الأخذ بعين الاعتبار توفير مساحات كما يلي: أماكن للمخطوطات والكتب النادرة، المكتبة الموسيقية، أرفف مفتوحة أم مغلقة، مساحات الاطلاع الداخلي والاطلاع الالكتروني، مساحات التدريب، مساحات للأحداث والمعارض، مساحات العاملين،

مساحات العمليات الفنية، العلامات الإرشادية، مكان الترميم والصيانة، النسخ والرقمنة، غرف الخوادم، مساحة المداخل وغيرها.

وبالتالي نقترح أن يتم إعادة تصميم البناء كما يلي:

- طلب فرز قاعات جديدة لصالح المكتبة، لاستخدامها في أغراض التدريب، والمحاضرات والندوات والمؤتمرات وغيرها.
- توفير غرفة بشروط مناسبة لحفظ المخطوطات والوثائق ونقلها إليها.
- تقليص المسافة بين الخزائن الحديدة في القاعة الحالية للمكتبة من 120 سم إلى 80 سم، بما يساهم في توفير مساحات جديدة في المكتبة يمكن استخدامها في تثبيت خزائن حديدية جديدة لحفظ المجموعات.
- إضافة اللوحات الإرشادية التي تدل إلى مكان المكتبة.
- إضافة اللوحات الاسمية والتعريفية داخل المكتبة، التي توضِّح أسماء الأقسام وأسماء العاملين وصفاتهم الوظيفية.

إنَّ ما استعرضناه حتى الآن، هو مقترح شامل لهندرة رسالة المكتبة. أمّا في التالي، سوف نستعرض ما وصلنا إليه من خطوات تنفيذ المقترح حتى تاريخ تقديم الدراسة.

خامساً: المرحلة الرابعة: التطبيق:

أي وضع التصميم الجديد موضع التنفيذ، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أفضل طريقة لتحقيق التحوُّل، لذا اخترنا الأسلوب التدريجي في إدخال التصميم الجديد إلى المكتبة بعد هندرة رسالتها. لأن هذا الأسلوب يتيح الوقت الكافي لتقبُّل التغيير والتكيُّف معه والتعلُّم، كما يقلل احتمالات الأخطاء الغير متوقعة.

وبالتالي وجدنا ضرورة بوضع خطة تدريجية تحدِّد أولويات العمليات التي علينا هندرتها وصولاً إلى الهدف النهائي في نهاية الفترة المحددة لبرنامج الهندرة. وقد رتّبنا الأولويات كما يلي:

1. هندرة الموارد البشرية: من خلال عمليتي التوظيف والتدريب.
2. إعادة تنظيم المكان بما يتناسب مع متطلبات الهندرة.
3. تنصيب نظام آلي متكامل لإدارة المكتبات.

4. الضبط الببليوغرافي للمجموعات وفهرستها آلياً.

5. إتاحة خدمات المكتبة بعد هندرتها، والشروع بتنفيذ كافة عملياتها بالصيغة الالكترونية.

ونظراً لعدم قدرة المكتبة على تحمُّل نفقات استقطاب فريق العمل كاملاً دفعة واحدة، لذا وضعنا خطة زمنية لاستقطاب العاملين بشكل تدريجي أيضاً، بمعدّل موظف واحد كل شهر.

وقد وصلنا حتى تاريخ تقديم الدراسة إلى الخطوة الثالثة من الخطوات السابقة، حيث كانت النتائج بعد 4 أشهر من إدخال التصميم الجديد لرسالة المكتبة بعد الهندرة، كما يلي:

1- على مستوى العاملين:

أ- تم إشراك العاملين في قسم الترميم بدورة تدريبية عن ترميم المخطوطات، عُقِدَت في مركز حفظ تراث الكنائس الشرقية بالتعاون مع المكتبة الوطنية الفرنسية، في مركز بيت كازو- دير شارفين- حريصا في لبنان.

ب- بدء العمل بنظام المكافآت الجديد، ومفاده تقديم مكافأة مادية فصلية لكل عامل بناءً على كمية وجودة إنتاجه في العمل انطلاقاً من الخطة التي وضعها في بداية العام.

ج- مشاركة الموظفة المسؤولة عن الخدمات سابقاً في دورة تدريبية مجانية على الخط المباشر، حول استخدام نظام كوها وبجهودها الشخصية. وهذا إذا ما دلَّ فهو يدل على ظهور نتائج المسؤولية الجديدة المولاة إلى الموظفين والتي مفادها تشجيعهم على التعلُّم الذاتي، وإعطاءهم المسؤولية والرقابة الذاتية في أداء أعمالهم. وأن عملية التقييم ونظام المكافآت سوف يعتمد على كمية وجودة الإنتاج بدلاً من عدد ساعات العمل.

د- تم إضافة عاملين جدد إلى المكتبة، موظف في إدارة قسم الموارد البشرية، وموظف تكنولوجيا المعلومات، وموظف في قسم الترميم، وموظف في قسم العمليات الفنية، بالإضافة إلى لجنة تقييم المجموعات المكتبية. وحققوا الإنجازات التالية:

1) موظف تكنولوجيا المعلومات عمل على تنصيب نظام كوها بالاستفادة من السيرفر الرئيسي للمؤسسة الأم.
2) موظفة قسم الترميم لازالت في مرحلة التدريب بإشراف مسؤولة الترميم في المكتبة.

3) موظفة العمليات الفنية ومنذ تعيينها تم تسليمها مهمة جمع قوائم الناشرين والمورّدين لمقارنتها مع مجموعات المكتبة، بغية تجهيز قائمة أوامر توريد.
4) لجنة تقييم المجموعات: باشرت منذ بداية العام 2020 في عمليات التقييم والاستبعاد لمجموعات المكتبة حيث تم الاتفاق على استبعاد النسخ المكررة لأكثر نسختين.
5) موظف إدارة الموارد البشرية عمل على صياغة مهام الأقسام الإدارية في المكتبة بعد الهندرة كما يلي:

قسم إدارة الموارد البشرية:

- وضع التوصيف الوظيفي لكافة المناصب الوظيفية في المكتبة.
- رسم وتطبيق سياسة التوظيف.
- المساعدة في حل المشكلات المتعلقة بالأداء.
- تقييم أداء العاملين.

قسم إدارة المجموعات المكتبية:

شعبة التزويد:

- متابعة اقتراحات المستفيدين في بناء مجموعات المكتبة من خلال التغذية الراجعة.
- تنظيم وتنفيذ سياسة بناء وتزويد مجموعات المكتبة.
- تجهيز أوامر شراء مصادر المعلومات الجديدة.
- تجهيز وتنفيذ سياسة قبول الهدايا في مجموعات المكتبة.
- استلام وإيداع المجموعات الواردة إلى المكتبة بموجب قانون الإيداع.
- متابعة أعمال الناشرين المتخصصين وحثّهم على الالتزام بنظام الإيداع.
- إصدار شهادات إيداع للمواد التي يطبق عليها نظام الإيداع.
- توفير المواد الداعمة للمناهج الدراسية لفئة طلاب اللاهوت.
- توفير المواد الداعمة للمناهج الموسيقية لفئة الكورال والجوقات

شعبة العمليات الفنية:

- فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات العربية والأجنبية.
- تنفيذ كل العمليات اللازمة لتنظيم مجموعات المكتبة ومراجعتها وتحديثها.

- التركيز على فهرسة الانتاج الفكري الأنطاكي الأرثوذكسي، لحصره وتسجيله وإصدار ببليوغرافيا سنوية.
- المراجعة العامة لكافة التسجيلات الببليوغرافية قبل إتاحتها للمستفيدين من خلال الموقع الرسمي للمكتبة.

شعبة الرقمنة:

- رقمنة مجموعات المكتبة.
- تصوير غلاف ومستخلص كل أوعية المعلومات في المكتبة لإتاحتها عبر موقع المكتبة.
- إدارة المجموعات المرقمنة.
- تطوير ومتابعة الأجهزة والبرمجيات الخاصة بالرقمنة.

قسم الخدمات:

شعبة الإعارة:

- استلام المجموعات من قسم الفهرسة وتوزيعها على الرفوف.
- إرشاد المستفيد إلى مكان وجود أوعية المعلومات أو إحضارها له وإعادتها بعد الانتهاء.
- توفير خدمة التصوير داخل المكتبة.
- تلقي طلبات تجديد الإعارة، وحجز الكتاب.
- متابعة المستفيدين الغير ملتزمين بتاريخ إعادة المجموعات المعارة.

شعبة الخدمة المرجعية:

- استقبال الطلبات وتلقي الأسئلة والاستفسارات والإجابة عليها.
- مساعدة الباحثين في إيجاد مصادر المعلومات المناسبة لهم، وتقديم المشورة عند الحاجة.
- تقديم نصوص كاملة ومختصرة للمستفيدين حول موضوعات اختصاصهم.
- تقديم الخدمات المرجعية للمستفيدين بالشكل التقليدي، وعن طريق الهاتف، وعبر الموقع الرسمي وصفحات التواصل وبرامج الدردشة.
- إدارة نقاشات الحوار الجماعية عبر الدردشات الجماعية.
- تجهيز ومتابعة قائمة الأسئلة الأكثر تكراراً مع إجاباتها.
- متابعة الإنتاج الفكري حول المجموعات المرجعية المتخصصة، والمساهمة في تنميتها.

- تقديم خدمة الإفادة عن موضوع بحث متخصص لفئة الباحثين العلميين.

شعبة التصوير:

- توفير مسلتزمات خدمة التصوير، ومتابعة وصيانة الآلة.
- متابعة حقوق النشر التي تعيق خدمة التصوير.

شعبة الترجمة:

- التواصل مع مكاتب الترجمة والمترجمين الأفراد.
- تقديم الترجمة كخدمة مأجورة بناءً على طلب المستفيدين.
- الإشراف على ترجمة عناوين ومستخلصات كافة مجموعات المكتبة.

شعبة الخدمات الإعلامية:

- تجميع وتجهيز الأخبار عن المكتبة والمؤسسة الأم، وتزويد شعبة المجلة الرسمية، وشعبة إدارة موقع المكتبة.
- التواصل مع المستفيدين وإرسال الأخبار التي تهم كل مستفيد على حدى.
- تجهيز الأخبار والإعلانات التي يتم نشرها على موقع المكتبة.

شعبة العلاج بالقراءة:

- تنسيق المقابلات بين المرشد الروحي والمستفيد.
- مساعدة المستفيد بالوصول إلى المواد المطلوبة عن طريق الإعارة.

شعبة تدريب المستفيدين:

- إرشاد مستفيدي المكتبة وتعريفهم بالخدمات ومجموعات المكتبة، وساعات الدوام وما إلى ذلك.
- إرشاد وتدريب المستفيدين إلى كيفية استخدام مجموعات المكتبة، وكيفية البحث في فهارسها.
- مساعدة وتدريب المستفيدين على كيفية إعداد الأبحاث العلمية، وكيفية كتابة موضوع إرشادي عند الطلب.
- تنسيق وإعداد برامج التدريب على مهارات الإرشاد لفئة العاملين في الخدمة الكنسية.

شعبة التسجيل الصوتي:

- استقبال طلبات خدمة التسجيل الصوتي.
- تجهيز التسجيلات الصوتية وإرسالها إلى قسم العمليات الفنية.
- متابعة صيانة استديو التسجيل الصوتي.

قسم الترميم:

- ترميم المخطوطات والوثائق.
- صيانة المجموعات المكتبية.
- تنظيم الدورات التدريبية للمستفيدين في مجال اختصاص القسم.
- نشر الوعي حول مجموعة المخطوطات والوثائق.
- دعم ومساندة الباحثين المستفيدين من المخطوطات في مجالي اللاهوت وعلم المخطوطات.

قسم الدراسات والنشر:

شعبة المجلة الرسمية:

- إعداد كشافات المجلة.
- تحرير نصوص المقالات المراد نشرها.
- إخراج وتجهيز أعداد المجلة للطباعة والنشر.

شعبة النشر:

- حفظ حقوق النشر الخاصة بالمكتبة.
- طباعة ونشر وتوزيع منشورات المكتبة.
- متابعة حقوق النشر المتعلقة بترجمة ونشر مختلف المجموعات المكتبية.

شعبة الدراسات:

- إعداد وتجهيز الدراسات عن مجموعات المكتبة.
- مساندة ودعم الباحثين في إعداد الأبحاث المتعلقة باختصاص المكتبة.
- الإشراف على الأعمال الأدبية المُنتجة في المكتبة قبل نشرها.
- إعداد مستخلصات مقتنيات المكتبة وتجهيزها للإتاحة.

- تقديم خدمة كتاب الشهر لفئة العاملين في الخدمة الكنسية.

القسم التقني:

شعبة الخدمات الإلكترونية:

- تطبيق المعايير الخاصة بالخدمات الإلكترونية.
- إعداد تقارير دورية عن الخدمات الإلكترونية.
- متابعة طلبات المستفيدين الإلكترونية الواردة إلى موقع المكتبة.

شعبة إدارة المحتوى الرقمي:

- إدارة وصيانة ومتابعة مستودع البيانات.
- إدارة وتحديث مجموعات المكتبة الالكترونية.
- تنظيم قاعدة مستخلصات مقتنيات المكتبة.

شعبة إدارة موقع المكتبة الرسمي:

- متابعة وصيانة وتحديث موقع المكتبة الرسمي.
- إدارة صفحات المكتبة على شبكات التواصل الاجتماعي.
- تصميم وتحديث وإدارة تطبيق خاص بالمكتبة على الهواتف الذكية.
- الإشراف على نظام الرسائل الخاص بموقع المكتبة.
- متابعة مقترحات وآراء المستفيدين على موقع المكتبة.

2- على مستوى المكان: تمت حتى تاريخ إعداد الدراسة، صيانة المبنى من حيث تجهيزات التهوية والرطوبة والوقاية من الحرائق. كما تمَّ إعادة طلاء جدران المكتبة مع إضافة ديكورات من الحجر على الحائط، وتركيب سقف مستعار لتحسين مظهر البناء من جهة، ولإضافة نظام إضاءة صناعية بجودة عالية من جهة أخرى.

كما تمَّ استحداث غرفة زجاجية في قاعة المطالعة، لمدير المكتبة، ومكتب استقبال جديد، ليكون هو قسم الخدمات.

سادساً: معوقات تطبيق الهندرة في المكتبة وتفاديها:

من أبرز الأخطاء الشائعة عند تطبيق الهندرة في أي منظمة هو غياب القدرة على التشخيص السليم للوضع الراهن، أو عدم وضوح الرؤية والأهداف من العملية. لذا فإننا أول خطوة بدأنا فيها عند تنفيذ مشروع هندرة المكتبة البطريركية هو صياغة رؤية الإدارة العليا بشكل دقيق، ومن ثم تقديم تشخيص وتحليل تفصيلي لواقع المكتبة من أجل استخلاص المشكلات وبالتالي الوصول إلى حلول ملائمة، وقد سعينا من عرض الحل المقترح بأن يشتمل على كافة عناصر النظام الإداري، وعدم الاكتفاء بالعمليات فقط، لذا كانت فكرة التصميم الجديد تقوم على إعادة صياغة رسالة المكتبة.

أما عن السماح للسلوكيات الإدارية البالية، والرضوخ لمقاومة التغيير أو التراجع المبكر بأن يعيق الهندرة من الانطلاق والتقدُّم، فقد تمَّ تفاديها في المكتبة، حيث استغرق إعداد العمل 3 سنوات من الدراسة والتخطيط من أجل تقديم بحث قابل للتطبيق يقوم على أساس رؤية واضحة لدور المكتبة، وإيمان بقدرة الهندرة على إحداث التغيير. وفيما يتعلق بمقاومة الهندرة أثناء التطبيق في المكتبة المدروسة فإنه لا شك ظهرت بعض الأفعال مثل خوف بعض العاملين من التهديد لمركزهم الوظيفي، أو عدم تمكنهم من أداء التصميم الجديد وما يستلزمه من جهد إضافي. لكن الباحثة عملت بعد تقديم الحل المقترح على توضيح منافعه على العاملين وعلى المكتبة، وأوضحت اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين على التصميم الجديد، والانتقال إلى نظام المكافآت على أساس جودة الأعمال والقدرة على الابتكار بدلاً من ساعات الدوام، ذلك من خلال جلسات حوار عُقِدَت مع كل العاملين في المكتبة.

ومن العقبات الأخرى التي واجهتنا كانت عدم توفر الميزانية الكافية للانتقال بشكل مباشر إلى التصميم الجديد، لذا تمَّ تفاديها من خلال إدخال التغيير بشكل تدريجي ممنهج يقوم على تحديد أولويات العمليات التي لا بد من هندرتها، وخطة زمنية في بناء فريق العاملين تقوم على إضافة عامل واحد للفريق كل شهر.

خلاصة:

إنَّ إحداث التغيير أمر حتمي مطلوب في شتى أنواع المكتبات، وقد حاولنا في هذا الفصل تقديم تصوُّر مقترح وتطبيقه في المكتبة تكون غايته النهوض بأداء المكتبة المدروسة بما يعزز دورها كمكتبة مركزية للبطريركية الأرثوذكسية الأنطاكية.

النتائج والمقترحات:

النتائج:

على ضوء الدراسة النظرية، والتطبيق العملي للدراسة، نستخلص النتائج التالية:

1. إن الاعتماد على الهندرة أصبح أمراً حتمياً في كل أنواع المنظمات، باعتبارها طوق النجاة الذي يساعد على إحداث تغيير جذري وجوهري، وفي هذه النتيجة يتحقق الفرض الثالث، ونجيب على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة.
2. لم يحظى الإنتاج الفكري العربي حتى الآن بالاهتمام المناسب في موضوع تطبيق الهندرة في المنظمات الغير ربحية عموماً والمكتبات الدينية خصوصاً.
3. إن أسباب عدم تطبيق القائمين على إدارة المنظمات للهندرة يرجع إلى ضعف معرفتهم بها وبأساليب تطبيقها.
4. يتعين على المنظمات بصورة عامة والمكتبات بصورة خاصة مراجعة هياكلها وأساليب عملها، للنظر في مدى الفائدة وجدوى تبني أساليب الفكر الإداري المعاصر، وتحديداً الهندرة في تحسين أداءها الإداري.
5. تمتاز الإدارة في المكتبات الدينية المسيحية بمجموعة من المزايا التي لا تتوفر في مكتبات أخرى، مثل موضوعات المجموعات المكتبية، وفئات المستفيدين منها. وكذلك المهام التي تقع على عاتقها في حفظ وحماية الإنتاج الفكري المتخصص، وأيضاً دعم وتبني مناهج التربية الدينية المتخصصة أيضاً. وبهذه النتيجة نجيب على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة.
6. تعود المكتبة المدروسة في جذورها إلى أعماق التاريخ، واهتمام الإدارة العليا فيها واضح منذ أواخر القرن التاسع عشر الميلادي وحتى اليوم.
7. تسعى الإدارة العليا في المكتبة المدروسة إلى إحداث التغيير من أجل الارتقاء بمستوى أداء المكتبة بما يعزز دورها في جمع وحفظ وإتاحة وحماية الإنتاج الفكري الأرثوذكسي الأنطاكي، ومن أجل تشجيع الإبداع والابتكار وإدخال التحسين والتجديد والموائمة والتقدُّم المستمر على أداء المكتبة، وتجيب هذه النتيجة على التساؤل الثالث.

8. أظهرت الدراسة أن المكتبة المدروسة تعاني من مجموعة كبيرة من نقاط الضعف التي تحول دون تقدّمها، أبرزها عدم كفاءة المبنى، قلة عدد العاملين وبالتالي ضعف إنتاجيتهم، التبسيط المخل في تصميم العمليات، عدم توفر سياسة واضحة لاستخدام المكتبة، نقص المعلومات حول مجتمع المستفيدين. وهذا يحقِّق الفرض الثاني من فروض الدراسة.

9. أظهرت الدراسة أن المكتبة المدروسة تعاني من ضعف استثمار الموارد المتوفرة فيها، وبساطة الأسلوب والتنظم الإداري إلى جانب التبسيط المخل في أداء العمليات. وتجيب النتيجة 8 و 9 على التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة وتحقق الفرض الأول والثاني.

10. أوضحت الدراسة أن المكتبة المدروسة تعاني من ضعف انتاجيتها من مصادر المعلومات وعدم إدراك قيمة المجموعات القيّمة المقتناة لديها.

11. أظهرت نتائج الدراسة التحليلية للمكتبة المدروسة تمتعها بمجموعة من نقاط القوة مثل غنى المكتبة بمجموعات المخطوطات والوثائق وأمهات الكتب، ومركز الترميم.

12. أظهرت الدراسة التحليلية أن المكتبة المدروسة تتوفر أمامها مجموعة من الفرص التي يمكن استثمارها، مثل التبرعات والنظم الآلية مفتوحة المصدر، وتوفر خريجي المكتبات والمعلومات، وإمكانية الاستفادة من تقنيات تكنولوجيا المعلومات على مختلف الأصعدة.

13. هناك مجموعة من المتطلبات تستدعيها هندرة رسالة المكتبة البطريركية، أهمها هندرة بعض العمليات الإدارية كالتوظيف والتدريب، وإعادة تصميم البناء، وإعادة تنظيم وقت العمل في المكتبة. ونجيب بهذه النتيجة على التساؤل السابع من تساؤلات الدراسة.

14. تتوفر في المكتبة المدروسة مجموعة من المقومات التي تدعم تطبيق الهندرة أهمها دعم وتأييد الإدارة العليا، والرقابة الذاتية للموظفين.

15. تحتاج المكتبة المدروسة من أجل تطوير أداءها إلى إعادة التكفير الجذري بما يحقق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية، أي ابتكار رؤية جديدة تساعدها على الظهور كما لم يتوقعها أحد من قبل، وبالتالي إعادة تصميم رسالتها. وتحققت في هذه النتيجة صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

16. تعتبر هندرة الموارد البشرية أفضل نقطة لانطلاق مشروع الهندرة، لأنه لا يمكن تطوير المكتبة دون وجود كادر مؤمن بالتغيير ومؤهل لتحقيقه. وإن هذه النتيجة تحقق الفرض الخامس من فروض الدراسة.

17. تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في هندرة رسالة المكتبة وتعتبر متطلب أساسي، حيث أنها تساعد على التخلص من الأنماط التقليدية والقيام بأعمال جديدة بوقت أسرع وجودة أعلى وتكلفة أقل.

المقترحات:

وعلى ضوء النتائج السابقة، نقدِّم مجموعة المقترحات التالية:

1. ضرورة تبني إدارات المنظمات بصورة عامة والمكتبات بصورة خاصة لأسلوب الهندرة، لما له من آثار إيجابية، وأن تبادر هذه الإدارات لتهيئة ثقافة جديدة في هذه المنظمات من أجل إدخال الهندرة.
2. توجيه الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تهدف إلى تطبيق الهندرة في المكتبات لما لها من أهمية كأسلوب إداري معاصر.
3. ضرورة رصد التجارب والممارسات الإدارية المتميزة والرائدة في مجال الهندرة في المنظمات والمكتبات خصوصاً بهدف توثيقها ودراستها والاستفادة من نتائجها.
4. العمل على نشر وتعميق الوعي بأسلوب الهندرة من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل، بما يساعد في تطوير هذا الأسلوب وجني ثماره في المكتبات.
5. ضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري.
6. وضع دليل شامل مطبوع عن المكتبة يغطي كل ماله صلة بالمكتبة من تاريخها ورسالتها وهدفها ووظائفها وخدماتها.
7. الانطلاق بعملية الهندرة من الموارد البشرية نظراً لأنها العنصر الأساسي لاستغلال شتى الموارد المتاحة في المكتبة.
8. ضرورة وجود آليات تساعد على وضع برامج تدريبية وتنمية مهارات العاملين في المكتبة، وتبني الطرق المعاصرة في التدريب.
9. ضرورة النظر في إعادة هندسة بناء المكتبة المدروسة بما يتماشى مع متطلبات هندرة رسالة المكتبة.
10. الدعوة إلى عقد جلسات بين العاملين في المكتبة والتجهيز لندوة إطلاق أعمال المكتبة بعد الهندرة، تكون غايتها التعريف بالرسالة الجديدة للمكتبة والخدمات التي تقدمها.
11. تبني التطبيق المقترح من خلال الدراسة لتعزيز استخدام أسلوب الهندرة في مكتبة بطريركية أنطاكية كنموذج يمكن تعميم تطبيقه والاستفادة منه كتجربة في المكتبات المتخصصة الأخرى.

قائمة المصادر والمراجع:

1- الآغا، مرام اسماعيل. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة. إشراف محمد ابراهيم المدهون. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 151ص.

2- ابراهيم، رندة ابراهيم. (2009). معايير اختيار النظم الآلية في المكتبات الجامعية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 364 ص، (الثانية؛ 66).

3- ابراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. ط2. القاهرة: المجموعة العربية، 393 ص.

4- ابراهيم، منال. (2017). أهمية استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرافق المعلومات (المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف). منار حسن، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 28ص.

5- أبو رحمة، أمل محمد علي. (2012). تطوير الاتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة باستخدام أسلوب الهندرة إشراف محمد عثمان الآغا. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 204 ص.

6- أبو عريش، وسيم. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. عمان: دار من المحيط إلى الخليج، 2016، 218 ص.

7- أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة: دراسة حالة. إشراف ماجد محمد عبد السلام الفرا. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 172ص.

8- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مراحل العملية التدريبية: تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 210ص.

9- الأشهب، نوال عبد الكريم. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. عمان: دار المنهل، 166ص.

10- باس، كريستوفر. (1995). معجم الاقتصاد: انكليزي- فرنسي- عربي. بريان لوز، لزلي دايفيز؛ ترجمة عمر الأيوبي؛ مراجعة وإشراف محمد دبس. بيروت: أكاديميا، 480 ص.

11- بريك، يسار. (2010). مكتبات الكنائس والأديرة في سوريا: دراسة ميدانية. إشراف منى شاكر عبد اللطيف. رسالة دكتوراه. القاهرة: جامعة القاهرة، 204 ص.
12- بسيوني، أحمد سعد الدين. (2017). الهندرة في المكتبات: الماهية والتطبيق، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية،25 ص.
13- بشون، كمال عبد الفتاح محمد. (2018). تسخير الهندرة كأداة لتطوير المنظمات العامة: تأصيل نظري. سلوى عبد القادر خليفة، علي عبد الباقي العواضي. International Journal of Management and Human Science، مج 2، ع2، ص ص 46-54.
14- بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس. (2020). عن البطريركية.

متاح في: https://www.antiochpatriarchate.org/ar/category/greek-orthodox-patriarchate-of-antioch-and-all-the-east/70/

بتاريخ: 2020/3/6.
15- بكر، شيماء محروش علي. (2017). تأهيل مكتبات جامعة المنوفية للعتماد والجودة في ضوء نظرية إعادة الهندسة الإدارية: دراسة تطبيقية على مكتبات جامعة المنوفية. علي محمد أحمد النجار، محمود السيد حفيشة، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 55ص.
16- تاج، أحمد علي محمد. (1995). الموارد البشرية في المكتبات المدرسية بمصر. مجلة اتجاهات حديثة في المكتبات والمعلومات، ع4، ص ص 5-34.
17- توفيق، أمنية خير. (2017). إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 30ص.
18- جامعة قاصدي مرباح. (2014). القانون الداخلي للمكتبة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 5ص.
19- جرجس، سمير فوزي. (2004). موسوعة من تراث القبط. القاهرة: دار القديس يوحنا الحبيب. ج2، 451 ص.

20- جواد، شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار المنهل، 551 ص.
21- الحريري، محمد سرور. (2012). إدارة الموارد البشري. جدة: دار الحامد، 194 ص.
22- حريم، حسين محمد. (2009). إدارة المنظمات: منظور علمي. عمان: دار الحامد، 339 ص.
23- حسب الله، سيد. (1988). الموسوعة العربية مج1: مصطلحات المكتبات والمعلومات والحاسبات. أحمد محمد شامي. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 920ص.
24- حسن، مريم أحمد كمال عطا. (2017). التجاري العالمية والعربية في استخدام إعادة إدارة الهندسة في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف. من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 34ص.
25- حسنين، رجب. (2017). إعادة هندسة الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 20ص.
26- حسين، إيمان رمضان محمد. (2017). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة حالة للمكتبة المركزية الجديدة لجامعة القاهرة، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 27ص.
27- الحواصلي، مؤمنة. (2011). استراتيجيات إداة التغيير في تطبيق النظم الآلية في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية السورية الحكومية. إشراف أحمد علي. رسالة ماجستير. دمشق: جامعة دمشق، 197ص.
28- دائرة الدراسات البطريركية. المكتبة البطريركية.
متاح في: https://dss-syriacpatriarchate.org.
بتاريخ: 2019/6/11.
29- الدجني، إياد علي. (2013). إنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية دراسة حالة. مجلة جامعة دمشق، مج 26، ع1،ص ص 317- 355.

30- الدسوقي، أيمن محمد ابراهيم. (2017). تصور مقترح لتطوير مكتبة الجامع الأزهر الشريف باستخدام مدخل إعادة الهندسة في ضوء الإدارة الالكترونية، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 38 ص.

31- دي طرازي، فيليب. (1947). خزائن الكتب العربية في الخافقين. بيروت: دار الكتب اللبنانية، 1297ص.

32- الرفاعي، محمد خليل. (2007). إدارة المؤسسات الصحفية. دمشق: جامعة دمشق، 332ص.

33- ريحان، شادي يحيى. (2014). معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المدرس الحكومية بمحافظات غزة وسبل الحد منها. إشراف سليمان حسين المزين. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية، 145ص.

34- الزيات، حبيب. (1902). خزائن الكتب في دمشق وضواحيها. القاهرة: مطبعة المعارف، 252ص.

35- زيات، ليليا. (2010). تصميم وإنشاء نظم المعلومات لتسويق خدمات مكتبة متخصصة: مكتبة مدرسة التكوين شبه الطبي بتبسة نموذجاً. إشراف عز الدين بودربان. رسالة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري، 211 ص.

36- زيتون، جوزيف. مختصر تاريخ الكرسي الأنطاكي المقدس.
متاح في:
http://josephzeitoun.com/?s=%D8%AA%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%AE+%D8%A7%D9%86%D8%B7%D8%A7%D9%83%D9%8A%D8%A9
بتاريخ: 2016/12/3.

37- الساعاتي، نجيب. (1961). أخبار محلية: المكتبة البطريركية. مجلة النعمة، س1، ع9 (أيار)، ص ص 71- 76.

38- سماتي، حاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة. إشراف تاوريريت نور الدين. رسالة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 336ص.

39- سميا، أيوب. (1962). الشارع المستقيم في دمشق. مجلة النعمة، س3، ع23(أيلول)، ص ص55-62.
40- سهمود، إيهاب عبد ربه. (2013). واقع إدارة التميُّز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميُّز EFQM. إشراف ماجد محمد الفرا. رسالة ماجستير. غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 154ص.
41- الشامي، أحمد محمد. (1988). المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: انكليزي- عربي = Encyclopedic Dictionary of Library and Information Science Terms. سيد حسب الله. الرياض: دار المريخ، 1205 ص.
42- شيخ ديب، صلاح. (2009). تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الآيزو في محافظة حلب. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 31، ع1،ص ص 27-45.
43- الشيشيني، بسمة خليفة عبد الحميد. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرافق المعلومات العربية، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 18ص.
44- الصيرفي، محمد. (2007). إدارة التغيير. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 169ص.
45- الطيطي، خضر مصباح اسماعيل. (2011). إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة. عمان: دار ومكتبة الحامد، 330 ص.
46- عبد ربه، رائد محمد. (2012). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: الجنادرية، 224ص.
47- عبد السلام، فارس السيد. (2017). استراتيجية التوظيف. القاهرة: دار يسطرون، 127 ص.
48- عبد العاطي، أسامة غريب. (2017). هندرة عمليات المكتبات العامة وفقاً للمعايير والمواصفات العالمية، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 44 ص.

49- عبد المعطي، ياسر يوسف. (2017). موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. تريسا لشر. القاهرة: دار الكتاب الحديث، 522ص.
50- عثمان، أسماء عثمان عبد المنعم. (2017). إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكتبات المدرسية: تصور مقترح لمكتبات المستقبل، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 32 ص.
51- العساف، عبير. (قيد النشر). خريطة المكتبات المدرسية في سورية: استعراض مشاكلها واقتراح إعادة هندستها. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية.
52- علي، حسين حسن السيد. (2017). خطوات ومراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية في مرافق المعلومات: ويشمل التشخيص- التخطيط- التنفيذ- المتابعة، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 36ص.
53- علي، نايفة. (2017). ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية في الجامعة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، مج15، ع2، ص ص 199- 242.
54- عليان، ربحي مصطفى. (2009). إدارة المكتبات: الأسس والعمليات. عمان: دار صفاء، 394ص.
55- عليان، ربحي مصطفى. (2002). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان: دار صفاء، 420 ص.
56- عواد، كوركيس. (1986). خزائن الكتب القديمة في العراق منذ أقدم العصور حتى سنة 1000 للهجرة. ط2. بيروت: دار الرائد العربي، 360 ص.
57- الفراج، أسامة نايف. (د.ت). المدخل إلى علم الإدارة. دمشق: دار أفغان، 285ص.
58- فرح، كارول. (قيد النشر). المخطوطات العربية في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس: دراسة الاقتناء والتنظيم والصيانة. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية.

59- فرحات، ثناء. (2007). إدارة التغيير في المكتبات العامة: دراسة ميدانية على مكتبة مبارك العامة بالجيزة. مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع 28، ص ص 57- 87.

60- فيروز، خضير علي. (2013). دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، س 9، ع 26، ص ص 95- 116.

61- قاري، عبد الغفور عبد الفتاح. (2000). معجم مصطلحات المكتبات والمعلومات: انكليزي- عربي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 349ص. (السلسلة الثالثة، 40).

62- قوي، بوحنيفة. (2007). إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة. مجلة الباحث، ع5، ص ص 137- 145.

63- اللحام، مصطفى علي. (2016). المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات. عمان: الأكاديميون، 328ص.

64- ليميم، معز. (2003). إعادة هندسة المكتبات باستخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن البيئة الرقمية: التحديات والإمكانات، من أعمال المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع جمعية المكتبات اللبنانية تحت عنوان "إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة". تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ص ص 32- 40.

65- مبيضين، صفوان. (2015). التخطيط في الموارد البشرية. محمد اكلبي. عمان: اليازوري، 100ص.

66- محمود، ياسر نبوي. (2017). إعادة الهندسة (الهندرة) ودورها في تحقيق التميز التنافسي في المكتبات ومؤسسات المعلومات، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 29ص.

67- الملحم، ابراهيم بن علي. (2005). إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود، 310 ص.

68- موسى، السر حسن. (2002). إعادة هندسة الإدارة والشركات وأدوات تطبيقها. الرياض: دار عالم الكتب، 160ص.

69- نصر، إقبال محمد صالح. (2014). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الإنسانية، مج 14، ع4، ص ص 16- 34.
70- الهادي، محمد محمد. (1990). الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط2 منقحة ومزيدة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 460 ص.
71- هامر، مايكل. (1995). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات= الهندرة. جيمس شامبي؛ ترجمة شمس الدين عثمان. القاهرة: الشركة العربية للانتاج العلمي، 164ص.
72- هامر، مايكل.(1993). الهندسة الإدارية أو الهندرة. جيمس شامبي. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، س1، ع20 (تشرين الأول)،7ص.
73- الهلالي، محمد. (2017). إعادة الهندسة الإدارية لمدخلات ومخرجات مكتبة كلية الآداب بجامعة طنطا: دراسة حالة. ابراهيم بسيوني، من أعمال المؤتمر العشرون للجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف تحت عنوان "إعادة الهندسة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف". الاسكندرية: الجمعية، 36ص.
74- همشري، عمر أحمد. (2001). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء، 416ص.
75- همشري، عمر أحمد. (1997). المرجع في علم المكتبات والمعلومات. ربحي مصطفى عليان. عمان: دار الشروق، ص 587.
76- الهواسي، محمود حسن. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. حيدر شاكر البرزنجي. [د.م]: المؤلفان، 2014، 225 ص.
77- هيسيل، الفريد. (1993). تاريخ المكتبات. ترجمة وتحقيق شعبان عبد العزيز خليفة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 240ص.
78- يوسف، داليا. (2014). تصور مقترح لاستخدام الهندرة كمدخل للتغيير التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الدول، 50 ص.
متاح في: http://www.researchgate.com
بتاريخ: 18/ 3/ 2018.

78- اليوسفي، أحمد. (2014). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. رامز علي درويش. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج36، ع5، ص ص171- 193.

المصادر الأجنبية:

1- Agrawal, Pawan. (2014). NewGenLib: A new Generation Open Source Library Automation Software.
Available on: www.researchgate.com.
in: 19/7/2019.

2- Ahmad, H.(2007). Business Process Reengineering: Critical Factor in Higher Education. A Francis, M. Zairi. Business Process Reengineering, vol. 13, No. 3, p p 451- 469.

3- Aized, Tauseef. (2012). Total Quality Management and Six Sigma. Rijeka: in tech, 306p.

4- Anand, Abhijith. (2013). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. Samuel fosso wamba, denis gnanzou.
Available on: www.researchgate.com.
in: 2/10/2018.

5- Berthelot, Sue. How to Begin or Renew a Church Library.
Available on: http://www.lifeway.com/Article/Church-library-ministry-how-to-begin-or-renew-a-church-library.
in: 14/5/2017.

6- Brodie, Maxine. (1995). Process Reengineering in Academic Libraries: shifting to Client- centered Resource Provision. Viewpoint magazine, (summer) ,pp 40-46.

7- Chen, yih chang. (2001). Empirical Modeling for participative business process reengineering. Coventry :the university of warwick, 279p.

8- CSLA (1993). Church Libraries.
Available on: http://www.churchlibraries.org/.
in: 9/3/2017.

9- Davenport, Thomas H. (1990). The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. James E. Sbort. Sloan Management Review, summer, p.p. 11-27.

10- Farhoodi, Faezeh. (2015). Local Models of Crisis Management in Libraries of Iran's Research Centers. Fahimeh Babalhavaeji. Lincoln: University of Nebraska, 12p.

11- Geuns, Andre J. (1998). Theological Libraries: an Overview on History and Present Activities of the International Council of Associations of Theological Libraries. INSPEL, No.3, p p. 139-158.

12- Gregoire, Shella Wary. (2008). How to Build Great Church Library. Faith Today, November- December. p p 1- 8.

13- Gunasekaran, A. (2002). Modelling and Analysis of Business Process Reengineering. International Journal of Production Research. Vol.40. No.11, p p. 2521-2546.

14- Habib, Muhammad Nauman. (2013). Business Process Reengineering: Literature Review Approaches and Applications. Attaullah Shah. Kuala Lampur: Asia business research conference, 26p.

15- Hammer, Michael. (2002). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. James Champy. New York: Harper Collins, 457p.

16- Hammer, Michael. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harverd Business Review, July-August, p p 104- 112.

17- Hudson, Deann. (2017). Create a Great Library Ministry. Sherry Thompson. Carolina: North Carolina Baptists, 6p.

18- King, William R. (2015). Knowledge Management and Organizational Learning. Pittsburg: University of Pittsburg, 11 p.

19- Lowenthal, J.N. (1994). Reengineering the Organization: A Step By Step Approach to Corporate Revitalization. Milwaukee: ASQC Quality Press, 185p.

20- Petrozzo, Daniel. (1997). Successful Reengineering. John Stepper. New York: Van Nostrand Reinhold, 40p.

21- Sankar, P.2016. Ask Librarian to Whatsapp Librarian: Reengineering of Traditional Library Service. E. S. Kavitha. Journal od Information Source and Services, vol.3 March- April. Issue 2, p.p. 35- 40

22- Shaghaei, Najmeh. (2014). Change Management in Academic Libraries. New Delhi: Lap Lambert, 168 p.

23- Sudhakar, Goparaju Purna. (2010).The Role of IT in Business Process Reengineering.
Available on: www.researchgate.com
In: 7/1/2017.

24- Tanner, Thomas M. (1979). A History of Early Christian Libraries from Jesus to Terome. The Journal of Library History. Vol 14, no4.

25- Tracy, Brain. (2013). Time Management. New York: Amacom, 138 p.

26- Willcocks, Leslie. (1995). IT-Enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions. Gill Smith. Journal of Strategic Information Systems, 4 (3).

الملاحق

الملحق رقم (1)
قائمة المراجعة

أولاً: الدراسة النظرية:

- ***الإدارة في المكتبات:***

- مفهوم الإدارة.
- كيف تطورت مدارس الإدارة وصولاً إلى الفكر الإداري المعاصر؟
- كيف يمكن تقسيم الاتجاهات الإدارية، وأين تقع الإدارة في المكتبات من هذه الاتجاهات؟
- ما هي مستويات الإدارة في المكتبات؟
- ما هي عناصر النظام الإداري في المكتبات؟
- ما هي أهم مفاهيم الفكر الإداري المعاصر؟

- ***الهندرة في المكتبات:***

- كيف ومتى نشأ مفهوم الهندرة؟
- ما المقصود بمصطلح الهندرة، والمصطلحات المرتبطة فيه؟
- ما الفرق بين مفهوم الهندرة ومفاهيم أخرى في الفكر الإداري المعاصر؟
- ما هي المكتبات التي يمكن هندرتها؟
- كيف يتم تحديد العمليات التي تحتاج هندرة؟
- من هم الأفراد المسؤولين عن إحداث الهندرة في المكتبات؟
- ما هي خطوات إحداث الهندرة؟

ثانياً: الدراسة العملية:

- ***المكتبات الدينية المسيحية:***

- ما هو تاريخ نشأة وظهور المكتبات الدينية المسيحية؟
- ما هو تعريف المكتبات الدينية والمسيحية؟
- ما هي أنواع المكتبات الدينية المسيحية؟

- ***مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس:***

تاريخ المكتبة:

- متى تأسست المكتبة؟
- هل وجدت في مكان آخر غير المبنى الحالي؟

- كيف وصلت المكتبة إلى وضعها الحالي؟

+ الموقع والمبنى والأساس:

- أين تقع المكتبة وهل موقعها مناسب؟
- هل المبنى مصمم في الأصل ليكون مكتبة؟
- ما المساحة التي تشغلها المكتبة ضمن مبنى المؤسسة الأم؟
- كم عدد قاعات المكتبة وكم تبلغ مساحة كل قاعة؟
- هل يتسع مبنى المكتبة للمجموعات الحالية؟ وإلى أي مدى يمكن إضافة مجموعات جديدة؟
- كم عدد الأشخاص الذين تتسع لهم قاعة المكتبة في وقت واحد؟
- ما امكانيات التوسع مستقبلاً؟
- ما هو وضع التهوية والإضاءة الطبيعية في المكتبة؟
- ما عيوب ومساوئ الموقع والمبنى الحالي للمكتبة؟

+ الميزانية:

- هل يوجد ميزانية مستقلة للمكتبة؟
- هل تعتبر الميزانية كافية لتلبية احتياجات المكتبة؟
- كيف يتم توزيع الميزانية وفق احتياجات المكتبة؟
- من الذي يقوم بتحديد ووضع الميزانية السنوية للمكتبة؟

+ مجموعات المكتبة:

- ما العدد الإجمالي لأوعية المعلومات في المكتبة؟
- ما هي الأشكال المختلفة لأوعية المعلومات في المكتبة؟
- ما هي اللغات المختلفة لأوعية المعلومات في المكتبة؟
- ما هي رؤوس الموضوعات التي تغطيها مجموعات المكتبة؟
- هل هناك سياسة واضحة لبناء وتنمية مجموعات المكتبة؟
- هل تقوم المكتبة بعمليات التنقية والاستبعاد لمجموعاتها؟

+ النظام الداخلي:

- هل يوجد لدى المكتبة دليل عمل يحتوي على الخطط والسياسات والإرشادات وتعليمات استخدامها؟
- ما الهيكل التنظيمي للمكتبة؟ وعلى أي أساس تم تصميمه؟
- ما هي مواعيد فتح وإغلاق المكتبة؟
- هل يتم إعداد تقارير سنوية لأعمال المكتبة، ومن الذي يقوم بإعدادها، ولمن يتم تقديمها؟

+ العاملين:

- كم يبلغ عدد العاملين في المكتبة؟ وما هي تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية؟
- هل يعتبر عدد العاملين مناسباً للقيام بمختلف نشاطات المكتبة؟
- كيف يتم توزيع العاملين على الأقسام الإدارية؟

+ العمليات الفنية:

- ما هي العمليات الفنية التي يتم أداءها في المكتبة؟
- ما هي خطة التصنيف المتبعة في المكتبة؟
- ما هي قواعد الفهرسة التي يتم اتباعها في فهرسة مجموعات المكتبة؟
- ما هي خطوات عملية الترميم؟
- كيف ومتى تم إنشاء مركز الترميم في المكتبة؟
- كيف ومتى تم إنشاء قسم الرقمنة في المكتبة؟
- ما هي خطوات عملية الرقمنة؟
- من المسؤول عن كل من عمليتي الرقمنة والترميم؟

+ العمليات الإدارية:

- ماهي مجموعة العمليات الإدارية المطبقة حقاً في المكتبة؟
- هل يتم تجهيز خطط سنوية لأعمال المكتبة؟
- من الذي يقوم بعملية التخطيط، وعلى أي أساس توضع خطط المكتبة في حال وجودها؟
- من المسؤول عن تنظيم أعمال المكتبة وتوزيع المهام بين أفراد فريق العمل؟

- هل تمارس إدارة المكتبة أي نوع من الرقابة؟
- كيف تتم عملية التوظيف؟
- هل يوجد لدى المكتبة سياسة واضحة لعملية التوظيف؟
- هل يوجد لدى المكتبة أي عمليات تدريب للعاملين؟
- ما هي أساليب الاتصال المستخدمة في المكتبة؟
- كيف يتم اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة في المكتبة؟
- هل يقدم العاملين في المكتبة تقارير عن أعمالهم وإلى من يقدمونها؟

+ الخدمات:

- ما هي مجموعة الخدمات التي تقدمها المكتبة؟
- هل يتم تخصيص الخدمات على أساس فئات المستفيدين؟
- هل يتم تقييم الخدمات من قبل العاملين؟

+ المستفيدين:

- ما هي طبيعة المستفيدين الذين تخدمهم المكتبة؟
- كيف يمكن تقسيم فئات المستفيدين؟
- ما هي توجهات استخدام المستفيدين لمصادر المعلومات في المكتبة؟
- ما هي مهارات المستفيدين في استخدام خدمات المكتبة؟

+ المنافسين:

- ما هي الجهات المنافسة للمكتبة؟
- ما هي الجهات التي يمكن التعاون معها؟
- كيف يمكن إقامة علاقات التعاون مع المنافسين للمكتبة؟
- هل يوجد أي مؤسسات أخرى مشابهة لوظيفة المكتبة تابعة لذات المؤسسة الأم؟

+ الموردين:

- ما هي مصادر توريد مجموعات المكتبة؟
- ما هي أهم دور النشر التي تتعاون معها المكتبة؟
- هل تعتمد المكتبة على مصادر أخرى غير الشراء في بناء مجموعاتها؟

- **التعقيب على دراسة واقع المكتبة:**

- ما هي مجموعة نقاط الضعف التي تعاني منها المكتبة؟
- ما هي مجموعة نقاط القوة التي تتمتع بها المكتبة؟
- ما هي أهم التحديات التي تواجه المكتبة؟
- ما هي أهم الفرص المتاحة أما المكتبة والتي يمكن الاستفادة منها؟
- كيف يمكن المقاطعة بين الفرص والتحديات ونقاط الضعف والقوة في التخطيط لتطوير أداء المكتبة؟

- **التصوُّر المقترح:**

- ما هو التصور المقترح لهندرة المكتبة المدروسة؟
- هل يتطلب التصور المقترح إجراء الكثير من التعديلات؟
- ما هي أهم بنود التصوُّر المقترح في هندرة رسالة المكتبة؟
- كيف يمكن إحداث التغيير المطلوب؟
- ما هي أنسب طريقة للتحوُّل إلى التصميم الجديد؟
- ما هي أفضل العمليات للبدء في هندرتها؟
- هل توجد عقبات تقف أمام تطبيق التصميم الجديد؟
- كيف يمكن التعامل مع مقاومة الهندرة في حال ظهرت لدى بعض الأفراد في المكتبة؟
- ما هي نتائج تطبيق التصميم الجديد في المكتبة؟

الملحق رقم (2)

المقابلة الأولى

مقابلة مقننة تم إجراؤها مع الوكيل البطريركي ممثلاً الإدارة العليا لمكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس. عُقِدَت المقابلة في مكتب الوكيل البطريركي بتاريخ 2016/9/30، وطرحنا فيها مجموعة الأسئلة التالية من أجل تحديد الغاية من المشروع:

1. متى تم تأسيس المكتبة، وكيف وصلت إلى وضعها الحالي؟
2. ما هي رسالة المكتبة، وما الهدف العام من إحداثها أساساً؟
3. ما هو موقع المكتبة ضمن الهيكل التنظيمي لبطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس؟
4. من المسؤول عن اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبة المدروسة؟
5. ما هي مصادر تمويل المكتبة؟
6. هل لديكم سياسة واضحة ومكتوبة لشروط استخدام المكتبة؟
7. ما هي التحديات التي تعاني منها المكتبة؟
8. ما هي غاية حضرتكم من إحداث التغيير في المكتبة؟
9. ما هي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها في مستقبل المكتبة؟
10. ما هي الميزانية المتاحة لتطوير المكتبة؟
11. من هم مجتمع المستفيدين الذين تطمح مكتبتكم لخدمتهم؟

الملحق رقم (3)

المقابلة الثانية

مقابلة مقننة تم إجراؤها مع مسؤولة مركز ترميم المخطوطات والوثائق والرقمنة في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس، عقدت المقابلة في مركز ترميم المخطوطات والوثائق بتاريخ 2016/10/1. وطرحنا فيها مجموعة الأسئلة التالية حول واقع عمل المركز:

1. متى تم تأسيس مركز الترميم؟
2. كيف يتم تنفيذ عمليات الترميم؟
3. كيف تم تدريب فريق العاملين في الترميم على مدى عمر المركز؟
4. ما هي مصادر التزويد؟
5. كيف وصلتكم مقتنيات المكتبة من المخطوطات والوثائق؟
6. أين وكيف تم حفظ هذه المجموعات خلال السنوات السابقة؟
7. متى نُقلت المخطوطات إلى مبنى المكتبة الحالي؟
8. كيف تتم عملية حفظ وتنظيم وترميم مجموعة المخطوطات والوثائق؟
9. هل تقدمون خدمة الترميم لجهات أخرى غير المكتبة البطريركية؟
10. ما هي كمية الانجازات التي حققها المركز حتى تاريخ الدراسة؟
11. كيف يتم إجراء عملية الرقمنة؟
12. ما هي المعدّات والتقنيات المستخدمة لهذا الغرض؟
13. كيف ومتى تم تدريب الموظفة المسؤولة عن العملية؟
14. هل يوجد موظفين آخرين لديهم الدراية بتقنيات الرقمنة؟
15. من المسؤول عن صيانة وتحديث التجهيزات الخاصة بالرقمنة؟
16. كيف تحفظ المجموعات المرقمنة، بأي صيغ؟
17. هل يوجد نسخ احتياطية؟
18. من المسؤول عن تنظيم وإتاحة المواد المرقمنة؟
19. هل يوجد سياسة وشروط واضحة فيما يتعلق بإتاحة المواد بعد رقمنتها؟
20. لماذا لا تتم الرقمنة سوى للمخطوطات والوثائق من مجموعات المكتبة؟

الملحق رقم (4)

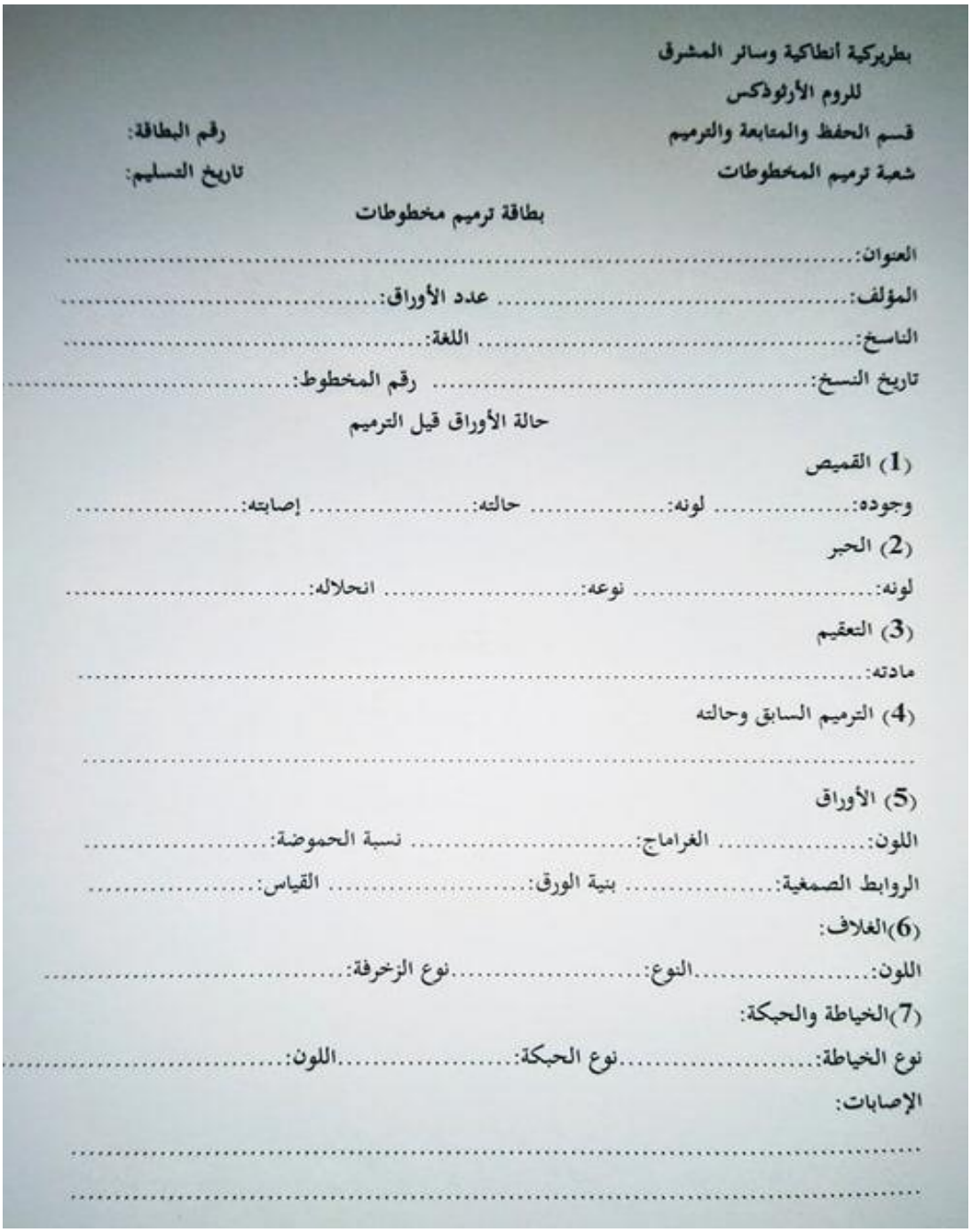
المقابلة الثالثة

مقابلة مقننة تم إجراؤها مع رئيس قسم حفظ المجموعات وتقديم الخدمات في مكتبة بطريركية أنطاكية وسائر المشرق للروم الأرثوذكس، عقدت المقابلة في مكتب رئيس القسم بتاريخ 2016/10/1. وطرحنا فيها مجموعة الأسئلة التالية حول واقع عمل المركز:

1. ما هي خطة التصنيف التي تعتمدونها؟
2. ما هي أساليب الفهرسة، وما القواعد المعتمدة في مكتبتكم؟
3. ما هي مجموعة الخدمات المقدمة في مكتبتكم، وكيف يتم تقديم كل منها؟
4. ما هي الإجراءات المتبعة في حال وجود صعوبات أثناء أداء العمليات الفنية من فهرسة وتصنيف؟
5. كيف يمكن تصنيف فئات المستفيدين من المكتبة؟
6. كيف وصلت مجموعات المكتبة إلى هذا العدد والتنظيم؟
7. من قام بتنظيم مجموعات المكتبة حتى وصلت إلى الترتيب الحالي؟
8. ما هي قواعد وتشريعات استخدام المكتبة؟
9. كم عدد العاملين الذين توافدو على قسم المجموعات منذ تأسيسه؟
10. هل يقوم قسم المجموعات الخدمات بأي نوع من دراسات مجتمع المستفيدين؟

الملحق رقم (5)

نموذج بطاقة ترميم المخطوط



بطريركية أنطاكية وسائر المشرق
للروم الأرثوذكس
قسم الحفظ والمتابعة والترميم
شعبة ترميم المخطوطات

رقم البطاقة:
تاريخ التسليم:

بطاقة ترميم مخطوطات

العنوان:.....

المؤلف:..... عدد الأوراق:.....

الناسخ:..... اللغة:.....

تاريخ النسخ:..... رقم المخطوط:.....

حالة الأوراق قبل الترميم

(1) القميص

وجوده:..... لونه:..... حالته:..... إصابته:.....

(2) الحبر

لونه:..... نوعه:..... انحلاله:.....

(3) التعقيم

مادته:.....

(4) الترميم السابق وحالته

.....

(5) الأوراق

اللون:..... الغراماج:..... نسبة الحموضة:.....

الروابط الصمغية:..... بنية الورق:..... القياس:.....

(6)الغلاف:

اللون:.....النوع:.....نوع الزخرفة:.....

(7)الخياطة والحبكة:

نوع الخياطة:.....نوع الحبكة:.....اللون:.....

الإصابات:

.....

.....

الملحق رقم (6)

نموذج جدول ترتيب صفحات المخطوط حسب الملازم

ترتيب الصفحات حسب الملازم

عنوان المخطوط :

رقم المخطوط:

A1						
A2						
01				26		
02				27		
03				28		
04				29		
05				30		
06				31		
07				32		
08				33		
09				34		
10				35		
11				36		
12				37		
13				38		
14				39		
15				40		
16				41		
17				42		
18				43		
19				44		
20				45		
21				46		
22				47		
23				48		
24				49		
25				50		
				Z1		
				Z2		

The Abstract:

This study is concerned with the administrative reengineering of the Library of the Greek Orthodox Patriarchate of Antioch and All the East. The researcher used the case study methodology, also used the review checklist, interviews and in-person observation to collect the data.

The study revealed multiple aspects that require a fast and effective change. The studied library suffers from low participation by beneficiaries, and a low productivity issue facing the staff. The higher administration also suffers from a lack of vision and understanding of the significant role of their library. This study aims to use “reengineering” as one of the essential schools of thoughts in the modern administration, and implement its principles to enhance the performance of this library.

The study is divided into two chapters, with two sections each. The first chapter is the theoretical part of the study, in the first section I introduce the administrative science of libraries, while in the second section I focus on theories in libraries' reengineering. The second chapter is the applied part of the study. In its first section I introduce Christian theological libraries and the history of the library I am studying. In the second section I review the stages of implementing the reengineering process, starting by alerting the library’s higher administration to the challenges their library is facing, and then the case study of the library itself. I sum up those challenges, present a work plan of the reengineering steps needed, and then examine how these steps were implemented, and the results we got from this reengineering operation, up until the date of publishing my study.

The study concludes a number of results, mounting to the importance and effectiveness of a reengineering operation as one of the best tools of modern administrative change, with fast and effective results in libraries.

Also the study concludes that the considered library faces a number of problems caused by the weak administrative system. But the higher administration's belief in this project, alongside their loyal staff, were the best supporting elements to compose and implement this study.

Based on the results of this study, I presented a number of recommendations about the importance of reengineering. And the necessity of reengineering the human resources structure, and the physical and technological infrastructure of the library. I also recommend to focus on a set of operational measures, starting by hiring and training. Also reengineering the space, work shift, and digitizing the library's system. These recommendations will elevate this library's performance to achieve its role in supporting, recording and preserving the Greek Orthodox cultural heritage of Antioch.

Syrian Arab Republic.
Damascus University.
Literature and Human Science Collage.
Libraries and Information Departement.
Libraries Management and Information Services.

Reengineering The Administration in The Greek Orthodox Patriarchate of Antioch and All the East library: Case study

A research presented in the Libraries and Information Departement in Damascus University, For a master's degree in Libraries Management and Information Services.

Carol Farah

Granted by: Doctor Abir Assaf

2020