

واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج: دراسة استكشافية تخطيطية

د. ممدوح على محمود
مدرس المكتبات والمعلومات
كلية الآداب- جامعة سوهاج

المخلص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج ، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من محورين موجهة لجميع العاملين والمسؤولين بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية.

تكونت عينة الدراسة من (132) عامل من إجمالي المجتمع الكلي للعاملين بمكتبات الكليات بالجامعة وعدده (166) عاملاً رسمي ومؤقت بنسبة 79% تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود وعي لدى العاملين والمسؤولين بمكتبات الكليات بالجامعة بمفاهيم التطوير الإداري، ولكن هناك قصور في فهم مفهوم الهندرة "إعادة هندسة العمليات الإدارية"، بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي في إدارة المكتبات، ضعف تدريب الموظفين، غياب الهياكل التنظيمية بجميع المكتبات، ضعف القوانين المنظمة للعمل بالمكتبات الجامعية. كما أظهرت الدراسة مجموعة من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات منها ضعف استخدام تقنيات المعلومات بشكل جيد بالمكتبات.

وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم الهندرة وإعادة البناء والتطوير لدى المسؤولين عن المكتبات، تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين، استخدام تقنيات المعلومات في إعادة تصميم جميع العمليات الإدارية، بالإضافة إلى عدد من التوصيات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الهندرة، مكتبات الكليات ، جامعة سوهاج.

مقدمة:

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة؛ لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج أيضاً إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية علي الوجه الأفضل.

ويتفق الجميع في أننا نعيش عصر يتسم بسرعة التغيير والتحديث والتجديد، ولذلك ينبغي على المكتبات أن تستعد لمواجهة هذه التغيرات المتسارعة في جميع النواحي؛ لكي تواكب مستجدات العصر وظروفه.

ففي الوقت الذي تواجه فيه المكتبات تحديات لم يسبق لها مثيل، وخاصة في ظل تطور تقنيات المعلومات، أصبحت المكتبات الجامعية مطالبة بإعادة النظر في كثير من العمليات التي تتم فيها، والخدمات التي تقدمها، ومن ثمَّ فإن إعادة هيكلة المكتبات الجامعية، وإعادة هندسة عملياتها الإدارية بشكل جزري لم يعد خياراً عند المسؤولين، بل أصبح ضرورة من ضروريات التنافس والبقاء.

ولما كان مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، والذي يقوم على التغيير الجزري الجوهرى لا الشكلي للعمليات الإدارية، والذي يمكن الاستفادة منه في تطوير المكتبات الجامعية، ومواجهة التحديات والمشكلات، فقد اتجهت الدراسة لاستكشاف واقع الهندرة في مكتبات الكليات بجامعة سوهاج.

وتسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها؛ لدعم عملية اتخاذ القرار بها، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على تقديم أفضل الخدمات، ومما لا شك فيه أن التغيير يهدف بدرجة أساسية إلى إكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتحقيق أهدافها وتعزيز ثقافتها، بما يخدم خططها الاستراتيجية ويعزز مميزات التنافسية، وتوجد العديد من الأساليب الإدارية التي تحقق ذلك منها الهندرة (الدجني، 2013: 1)

وتشير دراسة (Maharana, 2001) إلى أن المكاتب الجامعية تؤدي دورًا حيويًا في خدمة التدريس والبحث العلمي والعديد من الأنشطة الأكاديمية، وذلك انطلاقًا من أهداف الجامعة الأم، ومع ذلك تواجه المكاتب ضعفًا تنظيميًا بسبب الزيادة الهائلة في عدد المطبوعات وزيادة العمليات الفنية والإدارية، مما يستلزم إعادة هيكلة المكاتب بجميع ما فيها من عمليات فنية وإدارية.

وتسعى هذه الدراسة لاستكشاف واقع تطبيق الهندرة بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار العام للدراسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار النظري للدراسة، والمبحث الثالث التطبيق الميداني والتحليل للمقياس، يليه أهم الاستنتاجات التي أفرزتها الدراسة والتوصيات الضرورية التي يمكن أن تسهم في تعزيز إعادة هندسة العمليات بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج.

المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة

مشكلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في استكشاف واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج، وما مدى إمكانية إدخال الهندرة في العمليات المكتبية؟

تساؤلات الدراسة:

تطرح الدراسة الحالية الأسئلة البحثية التالية:

١. ما المقصود بالهندرة؟
٢. ما الأهداف التي يمكن أن تعمل على تحقيقها الهندرة؟
٣. ما الفائدة من تطبيق الهندرة بالمؤسسات؟
٤. ما عوامل نجاح تطبيق الهندرة في المؤسسات؟
٥. هل توجد تجارب وخبرات في مجال هندرة المكاتب؟
٦. ما واقع الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج؟
٧. ما معوقات تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج؟
٨. ما مدى إمكانية إدخال الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى:

١. استكشاف واقع تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
٢. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
٣. تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج.

أهمية الدراسة:

تكمّن في النقاط التالية:

- تنبّع أهميتها من أهمية موضوعها، حيث أن موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المكاتب يعد من الموضوعات الحديثة، مما يستوجب المزيد من البحث.
- تسهم نتائج الدراسة في التعرف على الهندرة ومتطلبات تطبيقها في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج، والمشكلات التي تعوق نجاح التطبيق، وأبرز وسائل حلها.
- تقديم معرفة نظرية وعملية حول الهندرة يستفيد منها الباحثون في مجال تطوير العمليات الإدارية بالمكاتب الجامعية.
- تناقش موضوع جديد في المكاتب لم يتم تناوله من قبل في جامعة سوهاج.
- لفت نظر القائمين إلى أهمية تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
- تمثل الدراسة إضافة جديدة في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكاتب.

مصطلحات الدراسة:

الهندرة:

تبدو كلمة الهندرة غريبة على أسماع الكثير منا، فهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتين: هندسة وإدارة. وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي Business process Reengineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال(السلطان،2009: 37)

ويعرف (Jeal, Y, 2005:358) الهندرة بأنها نظام يتم من خلاله تحديد العمليات الرئيسية، ومن ثمّ إعادة هندستها من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية.

مكاتب الكليات:

يقصد بها المكاتب الموجودة داخل الكليات بهدف جمع مصادر المعلومات وتنميتها بالطرق المختلفة وتنظيمها واسترجاعها بأقصر وقت ممكن وتقديمها لخدمة مجتمع المستفيدين من الكليات.

جامعة سوهاج:

من الجامعات الإقليمية الوليدة هدفها الاستراتيجي العام هو تغطية احتياجات سوق العمل المحلي والقومي والإقليمي من الخريجين المؤهلين علمياً وعملياً ، ويمتد تاريخها إلى إنشاء أول كلية بمدينة سوهاج وهي كلية التربية سنة 1975م. وتلا ذلك إنشاء كليات العلوم والآداب والتجارة والطب وكانت هذه الكليات منذ نشأتها تابعة لجامعة أسيوط، ثم أصبحت الكليات الموجودة في مدينة سوهاج تابعة لجامعة جنوب الوادي عند إنشائها، وفي عام 2006م أنشئت جامعة سوهاج؛ لتحتضن جميع الكليات الموجودة في مدينة سوهاج، وفي الوقت الحالي تضم جامعة سوهاج اثني عشر كلية هي: العلوم، التجارة، الهندسة، الطب، التمريض، الطب البيطري، الزراعة، التعليم الصناعي، التربية، الآداب، الصيدلة، التربية الرياضية(جامعة سوهاج،2015).

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تستكشف الدراسة واقع الهندرة بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على جميع العاملين بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مكاتب الكليات بجامعة سوهاج.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2014/ 2015م.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بتحليل هذه المعلومات والبيانات لاستخلاص دلالاتها.

مجتمع الدراسة وعينها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي ومسؤولي مكاتب الكليات بجامعة سوهاج، ويبلغ عددهم الكلي (166) فرداً فنياً وإدارياً ومديراً وذلك للعام الجامعي 2015م، تم توزيع الاستبانة على جميع موظفي ومسؤولي المكاتب بالجامعة، وقد بلغ معدل الاستجابة (145) استبانة وذلك بنسبة 87 % وقد تبين عدم صلاحية (13) استبانة للاستخدام، مما يعني استخدام (132) استبانة لتشكل ما نسبته (79%) من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة والكليات الموجودة بالجامعة.

جدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة وكليات الجامعة

الكليات النظرية	الكليات العملية	العدد	الفئة	
التربية	الطب البشري	75	ذكور	الجنس
الأداب	الطب البيطري	57	إناث	
التجارة	الصيدلة	12	دبلوم	المؤهل الدراسي
التربية الرياضية	الهندسة	24	معهد متوسط	
	العلوم	92	بكالوريوس	
	الزراعة	2	ماجستير	التخصص في مجال المكتبات
	التعليم الصناعي	2	دكتوراه	
	التمريض	27	متخصص	الموظفين
		105	غير متخصص	
		104	موظف رسمي	
		28	موظف مؤقت	

أداة الدراسة وصدقها:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد مر إعداد الاستبانة وتصميمها بعدد من الخطوات التنفيذية، ثم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين، وتم تقسيمها إلى محورين:

- المحور الأول: واقع تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات بجامعة سوهاج واشتمل على عدد (26) عبارة.
- المحور الثاني: معوقات تطبيق الهندرة في مكاتب الكليات واشتمل على (20) عبارة.

الصورة النهائية للمقياس:

يتكون المقياس في صورته النهائية من (46) عبارة تقاس كل عبارة على خمس مستويات (موافق جداً- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق إطلاقاً) يقابل كل مستوى درجة (1-2-3-4-5) للعبارة الموجبة والعكس صحيح.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع درجة البعد الذي ينتمي إليه، وارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها.

1 - معامل ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه:

جدول رقم (2) معامل ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه في المقياس

رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
المحور الثاني			المحور الأول		
1	.478**	.001	1	.656**	.000
2	.683**	.000	2	.604**	.000
3	.696**	.000	3	.369*	.014
4	.568	.000	4	.731**	.000
5	.519**	.000	5	.727**	.000
6	.620**	.000	6	.557**	.000
7	.527**	.000	7	.544**	.000
8	.424**	.004	8	.484**	.001
9	.578**	.000	9	.648**	.000
10	.598**	.000	10	.469**	.001
11	.581**	.000	11	.351*	.020
12	.450**	.002	12	.550**	.000
13	.505	.000	13	.531**	.000
14	.474**	.001	14	.635**	.000
15	.506**	.000	15	.559**	.000
16	.573**	.000	16	.527**	.000
17	.461**	.002	17	.708**	.000
18	.366*	.015	18	.643**	.000
19	.419**	.005	19	.672**	.000
20	.635**	.000	20	.736**	.000
			21	.364*	.015
			22	.465**	.001
			23	.378*	.011
			24	.381*	.011
			25	.307*	.042
			26	.402**	.007

* دالة عند مستوى 0.05

** دالة عند مستوى 0.01

2- معامل ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (3) معامل ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية

م	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	المحور الأول	.827**	.000
2	المحور الثاني	.316*	.037

يتضح من الجداول السابقة أن جميع العبارات دالة احصائيا ومعاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.20 إلى 0.90)

النتائج: قام الباحث بحساب ثبات المقياس علي عينة قوامها (132) من العاملين بمكتبات الكليات.

جدول رقم (4) يوضح حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة كرو نباخ (معامل ألفا)- سيبيرمان- براون- جتمان (فلانجان)

م	الأبعاد	سيبيرمان- براون	جتمان (فلانجان)	معادلة كرو نباخ (معامل ألفا)
1	المحور الأول	.746	.854	.906
2	المحور الثاني	.673	.804	.867

الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء بحث في العديد من قواعد البيانات العربية والأجنبية مثل : LISA، ERIC ودليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات، بالإضافة إلى البحث في الدوريات العلمية الإلكترونية والمطبوعة في مجال المكتبات والمعلومات؛ للوقوف على مدى وجود دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة، وقد تبين أن موضوع الهندرة في مجال المكتبات قد حظى ببنرة شديدة في الدراسات العربية والقليل من الدراسات الأجنبية، وسنعرض بعض ما توصل إليه الباحث من بعض الدراسات التي لها علاقة بالهندرة في المؤسسات التعليمية واستفاد منها الباحث مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (وصوص، 2015) بعنوان "واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الهندرة لدى مديرات مدارس التعليم العام للبنات في أبها قد تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة على جميع مراحل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مدخل الهندرة للحد من المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.
- دراسة (الدجني، 2013) بعنوان " نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الإسلامية: دراسة حالة" هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع الهندرة، وجود رضا عن هذه

التجربة؛ لما حققته من نتائج، وأوصت الدراسة بنشر وتعزيز مفهوم الهندرة لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

- دراسة (أبو عمشة، 2011) بعنوان " أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة " دراسة حالة " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر الطلبة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" على دائرة صندوق الطالب، أدى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطالب، وأوصت الدراسة بالإسراع في تفعيل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على باقي المنح والقروض والهيئات التي يقدمها صندوق الطالب لطلبة الجامعة.

- دراسة (البربري، 2011) بعنوان " دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق " هدفت الدراسة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وكافة عمليات إعادة الهندسة الكلية، فيما عدا الهيكل التنظيمي، وقد اقترحت الدراسة ضرورة توفير البيئة المناسبة لإعادة هندسة العمليات داخل الوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (John & Olateju, 2014) بعنوان: إعادة هندسة الأداء في مكاتب جامعة نيجيريا في العصر الرقمي، وهدفت الدراسة إلى مناقشة وضع المكاتب الجامعية بنيجيريا وتطورها ومدى إعادة هندسة موظفي المكاتب من خلال برامج التحفيز والتدريب والتطوير الفعال لجميع فئات الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية والتطويرية لجميع فئات موظفي المكاتب تساعد على تطبيق الهندرة، وأوصت بدمج بعض العمليات في مكاتب الجامعة؛ لتحقيق الأداء الأمثل لموظفي المكاتب.

- دراسة (Gavvani, Shokraneh, & Shiramin, 2011) بعنوان: الحاجة إلى إعادة تحليل محتوى المناهج الدراسية بالمكاتب الطبية بإيران، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع المكاتب الطبية بإيران؛ ومعرفة مدى الحاجة إلى إعادة هندسة محتويات المكتبة الطبية ومناهج المعلومات، ومدى تلبية احتياجات المهنة، وأوصت بضرورة تعلم إحصائي المكاتب المهارات المهنية الجديدة وخاصة تقنيات المعلومات مثل تقنية الهاتف الخليوي.

- دراسة (XU, J. H., YI, H., & ZENG, X. Q, 2011) بعنوان: التفكير في إعادة هندسة العمليات بالمكاتب من خلال بيئة المعلومات الرقمية، وهدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المكاتب، وتطور بعض الأفكار لمعرفة وضع مكاتب الجامعة في إطار بيئة المعلومات الرقمية، وتوصلت إلى نتائج عدة منها: إعادة هندسة العمليات بالمكاتب يحسن من جودة الأداء وإقبال المستفيدين، وأوصت بضرورة دمج بعض العمليات الإدارية.

- دراسة (Natarajan, 2009) بعنوان: إعادة هندسة العمليات الإدارية: تجربة مكتبة العلوم الوطنية هدفت الدراسة إلى التعرف بأهمية إعادة هندسة العمليات في المكاتب، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن الهندرة تؤدي دورًا مهمًا في تلبية احتياجات المستفيدين وطلباتهم عن طريق إعادة تصميم الأنشطة في المكاتب، وكذلك إعادة الهياكل التنظيمية بالمكاتب. وأوصت الدراسة بضرورة

إعادة التفكير في كيفية إدارة وتنظيم عمليات المكاتب والأنشطة التي تتم بها؛ لإعادة هيكلة عملياتها في البيئة الجديدة.

- دراسة (Jeal, Y., 2005) بعنوان: إعادة هندسة خدمات المستفيدين بإدارة خدمات المعلومات بجامعة سالفورد، وهدفت الدراسة إلى وصف الخطوات الأولى لإعادة هندسة خدمات المستفيدين بقسم خدمات المعلومات بجامعة سالفورد، وناقشت قضايا التغيير والعلاقات مع العملاء، وتوصلت لنتائج منها: الحاجة إلى إعادة هندسة العمليات الرئيسية؛ لتوفير الخدمة التي تركز على العملاء ولمواجهة التحديات التي تعيق العمل، وأوصت بضرورة وضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها عملية التخطيط.
- دراسة (Fei, G., & Xiaoyan, M, 2004) بعنوان: دوافع وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكاتب، وهدفت الدراسة إلى تحليل الدافع والكفاءة وراء إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكاتب، وخرجت بمجموعة من النتائج منها: إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى كفاءة العمل والتكلفة المنخفضة وزيادة تردد المستفيدين، وأوصت الدراسة بضرورة النظر في إعادة الهياكل التنظيمية للمكاتب، مع إعادة هندسة الكفاءات الأساسية وتطبيق الهندرة على ممارسات مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة (Ju, W, 2003) بعنوان: إعادة هندسة العمليات في المكاتب في ظل الشبكة العنكبوتية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في إدارة المكاتب. وأوصت بضرورة وضع محتوى واستراتيجية واضحة حول عملية إعادة هندسة العمليات لزيادة كفاءة الخدمة بهذه المكاتب.
- دراسة (Bulu, M & Panda, 2001) بعنوان: التخطيط لإعادة هندسة العمليات بالمكاتب الأكاديمية، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية التخطيط لإعادة هندسة العمليات بالمكاتب الأكاديمية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن زيادة المطبوعات وتكنولوجيا المعلومات والحاجة إلى توفير المعلومات يتطلب إعادة هندسة العمليات بهذه المكاتب، وأوصت الدراسة بتطبيق الهندرة في المكاتب الأكاديمية؛ لأنها تمثل جزء مهم من التغيير الاستراتيجي في إدارة المكاتب الأكاديمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة تبين أنه لا توجد دراسات عربية في مجال هندرة المكاتب، ولكن الدراسات السابقة التي تم ذكرها لها أهميتها في مجال الهندرة، وقد أفاد الباحث منها، كما توجد دراسات أجنبية قليلة في هذا المجال، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية، مما يضيف على الدراسة الحالية قوتها وحدتها، وتتفق الدراسة مع دراسة (وصوص، 2015) ودراسة (الدجنى، 2013) من حيث المنهج المستخدم ولكنها تختلف من حيث التطبيق، حيث ناقشت جميع الدراسات العربية المذكورة موضوع الهندرة في المؤسسات التعليمية، والدراسة الحالية ناقشت واقع الهندرة في مكاتب جامعة سوهاج، كما اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات الأجنبية من حيث معرفة واقع تطبيق الهندرة في المكاتب، واختلفت قليلاً في المنهج المستخدم والأهداف.

المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

١. مفهوم الهندرة:

ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد عام 1992م عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جزري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (السر، 2008:38).

وتعد الهندرة إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وطريقة الهندرة طريقة التغيير الجزري لا الترقيع ويحسن بمن يرغب في التغيير التعرف عليها. (الحمادي، 2006:122)، وذكر (الزهراني، 2013:1) بأن الهندرة تعد من مداخل برامج التغيير والتطوير ذائعة الصيت وهي من أحدث البرامج الإدارية في هذا المجال.

ويقصد بها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجزري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاكمة مثل الجودة والخدمة والسرعة (ديسلر، 2003:312).

وذكر (عقيلي، 2001:94) بأن الهندرة تشتمل على العديد من المفاهيم كالتالي:

- تبدأ من الصفر فهي إعادة تصميم جزرية.
- ثورة للتخلي عن كل قديم.
- يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي كل المنظمات.
- الهندرة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جزوره.

ويرى (أبو عمشة، 2011:45) بأنه يمكن القول بأن مفهوم (الهندرة) يتضمن الأبعاد التالية:

١. الاعتماد على منهجية التغيير في العمل.
٢. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
٣. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.
٤. تكنولوجيا المعلومات تعد المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

ويرى خبراء الإدارة بأن الهندرة أصبحت من أكثر آليات الإدارة شيوعاً، حيث تعد من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر للأسباب التالية:

- تتضمن قواعد وأسس علمية تطبيقية تقوم على اتباع منهج علمي واضح المعالم.
- تعمل بصورة جذرية على إعادة تطوير وتحسين الأداء الإداري وهندسة العمل.
- تحقق أفضل النتائج المرجوة لصالح العمل.
- تساعد على الخروج من الروتين والنظرة الضيقة للعمل.
- تحسن مستوى التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، من خلال إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدقيق العمل لأجل تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية.

ويرى (حسن، 2009:94) بأن الهندرة عمل إبداعي يقوم على ابتكار صيغ جديدة وفريدة في أداء الأعمال؛ لذا فهي طريقة شجاعة في التفكير والقدرة على الاستنباط.

وقد تبنت مؤسسات في مختلف التخصصات أسلوب الهندرة الحديث وحققته معه نجاحات متقدمة سعت لها فحصلت عليها. ويرى الباحث أنه من باب أولى تبني المكتبات الجامعية أسلوب الهندرة. وقد تسابقت بعض المؤسسات العامة والخاصة إلى البحث عن العوامل التي ترفع كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف الإنتاج (السلطان، 2009:18) فهل تبنت مكتبات جامعة سوهاج هذا المفهوم هذا ما تتبناه الدراسة.

ولقد أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم (أبو عمنة، 2011:2)

وأشار (Natarajan, 2009:90) إلى أن الهندرة وجدت الاهتمام الشديد من القطاعين العام والخاص، وامتدت الآن إلى كل المؤسسات ومنها المكتبات، فهي تساعد على تخطيط وتنفيذ الأنشطة والخدمات التي يحتاجها المستفيدون في الوقت المحدد.

ويذكر (Jeal, Y, 2005:358) أن إعادة هندسة العمليات ليست مفهومًا جديدًا في مجال المكتبات وخدمات المعلومات، بل تم تطبيقها في المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة على الخدمات الفنية وإدارة المعلومات، وكذلك المكتبات الرقمية.

ويرى الباحث أن عملية الهندرة تهدف إلى إعادة التصميم الكلي للعمليات الإدارية؛ لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة، والتي تشمل جودة الخدمة المقدمة والسرعة، وبذلك فإن تبني هذا التوجه سيكون أداة لتلافي جوانب الضعف والقصور، وتحقيق نتائج فعالة على مستوى المكتبات.

٢. فوائد تطبيق الهندرة بالمؤسسات:

يذكر (السلطان، 2009:44) أن بعض الدراسات أجمعت على أن أهم ثلاثة دوافع لمشروعات إعادة هندسة الأعمال الإدارية تعود إلى:

- الرغبة في تخفيض التكلفة.
- ضغوط المنافسة.
- تدني مستوى رضا العملاء.

ويذكر (الدجني، 2013:2) بأن الهندرة تعد أحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وتشير دراسة (دمهوري، 2013:56) بأن الهندرة ليست فقط إعادة الهيكلة أو إعادة التنظيم، بل هي طريقة تفكير وفحص وتغيير لخمسة مكونات للمنظمة هي: الاستراتيجيات، والعمليات، والتكنولوجيا، والتنظيم، وثقافة المنظمة. ويذكر (المعاينة، 2010:201) بأن الهندرة تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية. ويرى الباحث أن جميع الأسباب السابقة تدعونا لتطبيق الهندرة بالمكتبات الجامعية.

ويذكر (القيروتي، 2000:343) أن أسلوب الهندرة يركز على التغيير الجزري في عمليات المؤسسة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفية ومناولتها بهدف إرضاء المستفيدين.

٣. مبادئ الهندرة:

- يذكر (إبراهيم، 2012:239) و(عقيلي، 2001:95) مجموعة من مبادئ الهندرة في النقاط التالية:
- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
 - تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها.
 - معرفة حقيقة المستفيدين وصفاتهم.
 - دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
 - تفويض العاملين السلطة لأداء مهامهم بكفاءة.
 - تقوم على أساس تقنية المعلومات.
 - التعامل مع جميع الموارد بالمكتبة.
 - إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها.
 - وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
 - الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
 - معرفة نقاط الضعف من الجور.
 - الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه.

٤. خصائص الهندرة:

يرى (السلطان، 2009:44-40) و(رفاعي، 2006:13) أنه يمكن استنتاج بعض خصائص الهندرة في النقاط التالية:

- تركز على العمليات الإدارية لا على الأنشطة.
- تهتم بالنتائج وترتكز على حاجة العميل الداخلي والخارجي.
- تركز على إعادة تصميم نظم العمل الأساسية.
- تتميز مشروعاتها بطموحاتها الفائقة (التغيير الجزري)
- تعتمد بشكل أساس على تقنية المعلومات كأساس لمشروعاتها.
- التركيز على العملاء.
- تخفيض أعمال الاختبار والرقابة.
- تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة.

ويذكر (إبراهيم، 2012:237) مجموعة خصائص للهندرة منها:

- ١- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- ٢- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- ٣- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.

٥. أهداف تطبيق الهندرة في المكتبات الجامعية:

- يرى (عقيلي، 2001:95) و(الصيرفي، 2006:19) و(الزهراني، 2013:13) و Natarajan (2009:86) بأنه يمكن تحديد أهداف الهندرة في النقاط التالية:
- التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة.
 - التخلص من التعقيدات والاجراءات المكتنبة.
 - جعل المستفيد نقطة انطلاق للتغيير.
 - تحويل أداء الفرد من عمل مراقب إلى عمل يتمتع فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية.

- الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة.
- السرعة والتميز في أداء الخدمات ورضا العملاء.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- ويرى الباحث بأن مكاتبنا الجامعية في حاجة ماسة لتطبيق الهندرة للأسباب التالية:
- تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمكاتب لتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر الرقمي.
- تحقيق الجودة والسرعة في تقديم الخدمات للمستفيدين.
- تحسين أداء العاملين، وتمتعهم بصلاحيات تؤكد ذلك.

وتشير دراسة (Myszak, 2011: 169-176) ودراسة (Ringim&Hasnan, 2012) إلى أن الهندرة تستطيع تحقيق أهدافها عندما تلتزم الإدارة العليا بخلق جو من من الثقة المتبادلة بين الموظفين، والاعتماد على العمل الجماعي، وإعطاء الأفراد الحق في اتخاذ القرارات المستقلة، والتأثير على التواصل مع الموظفين وتدريبهم وتعليمهم وتوفير المعلومات بشكل مستمر، وكذلك الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

٦. عوامل نجاح الهندرة في المؤسسات.

يرى (السلطان، 2009: 63-64) و (Natarajan, 2009: 86) أن عوامل النجاح تكمن في معرفة أسباب الفشل وتلافيها بالإضافة إلى العديد من العوامل التي تساعد على نجاح المشروع ومن أهمها:

- توافر المنهجية المناسبة للتطبيق.
 - وجود بنية تحتية قوية من تقنيات المعلومات.
 - إعادة التنظيم على أساس النتائج وليس العمليات.
 - التركيز على احتياجات المستفيد.
 - مراجعة نظام الحوافز والمكافآت للعاملين.
 - العمل على جمع الأنشطة وتوحيدها.
 - ضرورة دعم الإدارة العليا للمشروع.
 - ضرورة اقتناع العاملين الذين يعملون بالمشروع ومدى تعاونهم.
- وقد أشارت دراسة (Goksoy&Vayvay, 2012) إلى أن أهم أسباب النجاح في تطبيق الهندرة: دعم الإدارة العليا، توفير الموارد المناسبة والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل وأثناء عمليات الهندرة، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تقنيات المعلومات، والتركيز على المستفيدين.

ودعمت ذلك أيضاً (Myszak, 2011) بقولها: بأن الهندرة تستطيع تحقيق أهدافها عند التزام الإدارة العليا المستمر بعمل ما يلي: التغييرات المطلوبة ومواجهة التحديات التي تواجه الهندرة في مراحل التطبيق، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين، وتحقيق اللامركزية، والاعتماد على العمل الجماعي.

ويرى (اللوزي، 2002: 183) و (الأغا، 2006: 47) أن من فوائد تطبيق الهندرة ما يلي:

- تجميع الأعمال ذات التخصص الواحد في مكان واحد لتوفير الوقت وحسن التنسيق.
- المسؤولية المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد.
- استقلالية الأفراد في أداء مهامهم.
- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب.
- المكافآت تتم على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- تساعد العاملين في اتخاذ القرار.

٧. التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل:

يرى (الزعير، 2015) أن تطبيق الهندرة يحقق فوائد عديدة، تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على البقاء واستمرار التنظيمات في مواجهة التحديات الجديدة ويذكر (السر، 2008: 50-54) و(عاطف، 2010: 30) و(حافظ، 2010: 79-90) أنه عند تطبيق الهندرة فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء العمل ومجالاته نذكر منها التالي:

- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق وعمليات.
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة.
- يتحول دور الموظف من العمل المراقب إلى موظف له صلاحيات.
- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم.
- يتحول التركيز في معايير الأداء من الأنشطة إلى النتائج.
- يتحول المدير من مشرف إلى موجه.
- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- يتحول المسؤول من مراقب إلى قيادي.

وتشير دراسة (Ringim&Razalli, 2012: 89) إلى أن الهندرة نشأت لإيجاد حلول جزرية للشركات؛ لتطوير لغتهم ورفع الكفاءة واكتساب ميزة تنافسية بين الشركات، حيث أصبحت واحدة من مناهج إدارة التغيير الأكثر شعبية في اجتذابها لاهتمام العديد من المهنيين والأكاديميين؛ لأنها تخلق بيئة عمل منظمة، وتحقق نتائج إيجابية للمؤسسات.

وقد أشارت نتائج دراسة (Yahaya&Deraman, 2012) إلى أهمية العديد من العوامل التي تؤثر في تطبيق الهندرة منها: القيادة، استخدام التكنولوجيا، تدريب العاملين، تحليل البيئة، تحسين خدمات المستفيدين.

٨. الهندرة وتقنية المعلومات بالمكاتب الجامعية:

إن التطور الذي حدث في تقنية المعلومات في الفترة المنصرمة أثر تأثيرًا جزيئيًا وجوهريًا في ميدان الأعمال بجميع أبعاده فعلى مستوى المكاتب وفر الجهد والوقت والمعلومة للباحث. ويؤكد جون دونوفان أن هذا التأثير تمثل في تطوير مستمر في الجودة والتركيز على العميل والسرعة في الوصول إلى الأسواق وتطوير المنتج (السلطان، 2009: 26)

وتشير دراسة (Ringim&Razalli, 2012: 94) بأنه أصبح من الواضح أن تقنية المعلومات من أهم الوسائل التي تستخدم في المنظمات لتطبيق الهندرة. وتوضح دراسة (Aremu, M, 2014) أن الاستخدام الفعال لتقنيات المعلومات يعزز العمليات الإدارية بالمكاتب، ويساعد المستفيدين على تنفيذ أنشطتهم. ويرى الباحث أن تقنيات المعلومات تؤدي دورًا مهمًا في إعادة هيكلة العمليات بالمكاتب، حيث بإمكانها معالجة وتخزين واسترجاع المعلومات، ولذلك يتطلب التخطيط لإعادة هيكلة العمليات بالمكاتب إدخال منتجات التكنولوجيا الجديدة المتمثلة في: أجهزة الحاسب الشخصية، الأجهزة الذكية، شبكات الإنترنت، الفاكس، الفيديو كونفرانس، الأقراص المدمجة، منتجات البرمجيات.

٩. أهداف استخدام تقنية المعلومات في هندرة العمليات بالمكاتب:

أشارت دراسة (Bulu, M&Panda, 2001: 108) بأن الهدف من استخدام تقنيات المعلومات في هندرة العمليات بالمكاتب يكمن في النقاط التالية:

- تخفيض العنصر البشري.
- تجنب الازدواجية في العمل.
- جعل اجراءات العمل أسرع وأفضل.
- إمكانية استخدام التقنيات في جميع العمليات.
- توفير الوقت والجهد والتكلفة.
- مشاركة ورضاء المستفيدين.
- جودة الخدمات المقدمة.

١٠. الهندرة والتدريب بالمكتبات الجامعية:

يعد التدريب من أهم الأمور التي تساعد على إنجاح المؤسسات ، فلا يمكن أن تطبق الهندرة في المكتبات الجامعية دون إعداد تدريب أو تمهيد مسبق للعاملين بالمكتبات.

ويذكر (حافظ،2010:41) بأن التدريب بشكل عام نشاط منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي نشط في السلوك الوظيفي للأفراد والجماعات،ويضيف بأنه لكي يتم تطبيق الهندرة لابد من الإعداد والتدريب المناسبين من خلال النقاط التالية:

- تمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسياً.
- إمدادهم بالمعلومات اللازمة الصحيحة.
- إبراز المشكلات والعيوب الموجودة حالياً.
- بيان المزايا التي يمكن أن يحققها التغيير الجديد.
- بيان الجهود المطلوبة من الأفراد.
- التنبؤ بالصعوبات المطلوبة عند التطبيق.
- تحديد الاحتياطات الواجبة.

١١. الهندرة والموارد البشرية:

يوضح (سالم،2015) بأنه لما كانت الهندرة عملية ديناميكية جزرية متكاملة ،فهي تلقي على الموارد البشرية مسؤوليات ومهام ضخمة؛ لأنها تتطلب مهارات ومعرفة واسعة وخبرات عالية لقيادة وتنفيذ عملية التغيير الشامل، ويعد هذا النوع من الموارد البشرية رأس المال الفكري للمنظمة وهو يتميز بالتفكير الابداعي الرفيع والقدرات العالية على التخطيط المتقدم والاستخدام الكفؤ لتقنيات المعلومات. وتشير دراسة(Ringim&Razalli,2012:94) بأن العامل البشري يؤدي دورًا مهمًا في العمليات اليومية، والأداء في نجاح المنظمات. لذا يرى الباحث بأنه ينبغي أن يكون هناك اهتمام خاص بالعنصر البشري في المكتبات الجامعية من ناحية البناء الفكري والمهني الواعي.

ويضيف (حافظ،2010:90-91) بأن الهندرة تؤدي حتمًا إلى تغيير كل شيء في المنظمة بدءًا من العاملين وانتهاءً بالمفاهيم المحورية في العمل وبالتالي فالهندرة تسهم في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التغييرات التي تحدثها والمتمثلة في:

- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.
- اشتراك الموظف في صناعة القرار.
- تقليل المركزية.
- خفض مستويات الرقابة.
- تكنولوجيا المعلومات.
- التحول من التدريب إلى التنظيم.

١٢. أسباب فشل الهندرة:

- يرى (حافظ، 2010:91-101) مجموعة من الأسباب أدت تؤدي إلى الفشل تمثلت في التالي:
- محاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
 - إهمال كل شئ باستثناء إعادة تصميم العمليات.
 - تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.
 - الاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
 - وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندرة.
 - السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية باعاقبة الهندرة.
 - البدء بالهندرة من القاعدة.
 - تكليف أشخاص لا يعرفون مفهوم الهندرة.
 - تخصيص موارد محدودة لتطبيق الهندرة.
 - إطالة فترة تطبيق الهندرة.

١٣. الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة:

- يذكر (حافظ، 2010:102-103) مجموعة من الصعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة تمثلت في التالي:
- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة.
 - سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة.
 - عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
 - الاختيار السيئ لفرق الهندرة.
 - عدم اقتناع فريق العمل بجدوى الهندرة.
 - التخطيط السيئ لمشروع الهندرة.
 - وضع حلول غير منطقية للمشكلات.
 - عدم استخدام تقنيات المعلومات.
 - الاستعجال في إصدار النتائج.
 - عدم اشرارك المستفيدين في الحل.
 - عدم الإعداد الجيد لخطة التطبيق.
 - عدم متابعة خطة التطبيق.
 - تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد.

١٤. التخطيط لهندرة العمليات بالمكاتب:

توفر المكاتب الأكاديمية العديد من مصادر المعلومات بجميع أشكالها وأنواعها، ومع ذلك وبالرغم من التحديات التي تواجهها سواء في تقنيات المعلومات أو احتياجات المستفيدين تجعل من الضروري التفكير في إعادة تقييم وهندسة اجراءات العمل بهذه المكاتب؛ لتمكنها من تحقيق الأهداف الأساسية التي أنشئت من أجلها.

ولقد أشارت دراسة (Bulu, M & Panda,2001:107) بأن Fitzgerald and Murphy عام 1995 دعيا إلى منهجية عملية لهندرة العمليات بالمكاتب الأكاديمية تمثلت في النقاط التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إعادة الهيكلة.
- إنشاء فرق عمل قوية.
- فهم العملية الحالية.

- تطوير رؤى تحسين العملية.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحديد عملية جديدة.
- وضع خطة لإنجاز هذه الأعمال.

وقد وضع (Davenport and Short) عام 1990م خمس طرق لهندرة العمليات بالمكاتب تمثلت في التالي:

- وضع رؤى للعمليات التي تحتاج إلى إعادة هيكلة وتحديد الهدف من ذلك.
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى هندرة .
- فهم العمليات الحالية وتقييمها.
- تحديد أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة.
- تصميم وبناء النموذج الأولي للعملية الجديدة.

وقد أشارت دراسة (Bulu, M & Panda, 2001: 105) بأن التخطيط لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالمكاتب من شأنه القضاء على الازدواجية والخطوات غير الضرورية بالمكاتب، وتحسين خدمات المستفيدين، ويقلل التكلفة ويحسن جودة الخدمات. ولذا تحتاج المكاتب الجامعية التقليدية مثل نظيراتها من مؤسسات الأعمال أن تعيد التفكير في كيفية إدارة وتنظيم العمليات بالمكاتب والأنشطة لمواكبة التطور الجديد.

١٥. الخطوات العملية لنجاح تنفيذ إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد حدد (الحمالي، 2004: 88) مجموعة من الخطوات العملية التي تساعد في نجاح عملية الهندرة تمثلت في التالي:

- ١- مرحلة الإعداد.
- ٢- مرحلة التقييم.
- ٣- مرحلة إيجاد الحلول.
- ٤- المقارنة المرجعية وتتضمن : تحديد معايير الأداء - مقارنة مرجعية للأداء - تحديد الإطار العام للعمليات.
- ٥- التطوير.
- ٦- التحول ويشمل : قيادة عملية التنفيذ .. متابعة النتائج، وتكثيف التدريب للعاملين.

١٦. التخطيط لإعادة هيكلة العمليات بالمكاتب الجامعية، مع شرح بعض التجارب:

يرى الباحث أن التخطيط لإعادة هيكلة العمليات بالمكاتب يتطلب من القائمين على ذلك: فهم وقياس العمليات الحالية وتقييم هذه العمليات من حيث : التكلفة والعاملين والوقت المستغرق ونوعية الخدمات، وكذلك الأهداف التنظيمية، وهذا يساعد في تجنب الأخطاء القديمة، ويساعد على إمكانية إدخال التحسينات الجزرية في المستقبل، كذلك ينبغي أن يركز التخطيط على رضا المستفيدين من هذه الخدمات والعمليات، كما يمكن استخدام تحليل SWOT في ذلك.

وتشير دراسة (Bulu, M & Panda, 2001: 109) بأنه يوجد العديد من المشاريع التي قامت على إعادة هندسة العمليات بالمكاتب الأكاديمية ومعظمها في الدول الأوروبية والأمريكية مثل: مشروع جامعة ستانفورد عام 1994م، وجامعة إلينوي في شيكاغو، وأكدت هذه المشاريع على تحسين الجودة ورضا المستفيدين.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أنه أصبح من الضروري الآن إمكانية إدخال الهندرة بالمكتبات الجامعية؛ لإعادة هيكلة جميع العمليات التي تتم بها، وينبغي أن تتم الهيكلة على أساس احتياجات ورغبات المستفيدين، كما يرى أنه ينبغي أن نخطط لتطبيق الهندرة بالمكتبات الجامعية في ظل تقنيات المعلومات الحديثة، وكذلك الاعتماد الأكاديمي للجامعات والذي تعد المكتبات الجامعية جزءاً منه، ويمكن أن نبدأ بالنقاط التالية:

- توعية العاملين في المكتبات بأهمية الهندرة.
- وضع رؤية واضحة للمشروع.
- عمل وعي كامل من خلال التدريب والندوات عن أهمية الهندرة وفوائد تطبيقها في المكتبات.
- إنشاء فرق عمل قوية مع تدريبها ومتابعتها.
- معرفة نقاط القوة والضعف بالمكتبات التي تحتاج إلى هندرتها.
- وضع خطة للتطبيق ومتابعتها.
- توفير الاعتمادات المالية اللازمة.
- وجود قناعة تامة لدى الإدارة العليا بأهمية الهندرة في المكتبات الجامعية.
- توفير تقنيات المعلومات الحديثة .
- وضع الحوافز المادية والمالية للعاملين.

المبحث الثالث تحليل نتائج البحث الميداني ومناقشتها

رقم العجارة	العجارة (العينة ككل)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير الإطلاق	التردد المرحح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاستجابة	نصيب الترتيب
1	يوجد لدى إدارة المكتبة وعى بمعايير التطوير الإداري	3	45	30	18	36	417	27.800	1.111	متوسطة	3
2	تتبنى إدارة المكتبة ثقافة الهندرة كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة.	9	27	27	18	51	438	29.200	1.148	ضعيفة	5
3	توجد برامج تدريبية كافية لشمس ثقافة الهندرة بين موظفي المكتبة.	3	12	21	33	63	507	33.800	.979	ضعيفة	5
4	توجد لدى إدارة المكتبة رؤية واضحة لأولويات العمل بالمكتبة.	15	57	15	12	33	366	24.400	1.208	قوية	1
5	تتقدم المكتبة حلولاً جذرية للمشكلات التي تواجهها.	9	39	27	18	39	414	27.600	1.184	متوسطة	3
6	لداعم إدارة الجامعة تطبيق الهندرة بمكتبات الكليات.	3	18	24	27	60	486	32.400	1.021	ضعيفة	5
7	تقوم المكتبة بشراء مصادر المعلومات الخاصة بها بعيداً عن الإدارة المركزية.	18	30	30	21	33	405	27.000	1.291	متوسطة	3
8	تم استخدام أسلوب الهندرة في إحداث تغيير كلي لبعض أقسام المكتبة.	18	12	24	27	51	453	30.200	1.291	ضعيفة	5
9	كل موظف بالمكتبة له مهام عمل واضحة ومحددة ومكتوبة.	24	39	15	18	36	381	26.400	1.367	متوسطة	3
10	يشترك الموظفون بالمكتبة في اتخاذ القرار.	15	33	30	12	42	399	26.600	1.182	متوسطة	3
11	يتم مكالمة الموظفين بالمكتبة معنوياً ومادياً.	3	12	30	30	57	495	33.000	.984	ضعيفة	5
12	يوجد برنامج تدريبي لموظفي المكتبة على مستوى العام الدراسي؛ لزيادة خبراتهم.	9	21	33	21	48	447	29.800	1.137	ضعيفة	5
13	يوجد بالمكتبة الموظف متعدد الاستخدام وليس نظام تكامل عدداً وظائف في وظيفة واحدة.	15	27	18	9	63	420	28.000	1.178	ضعيفة	5
14	يتم الاستفادة بالخبراء في تطوير المكتبة.	18	36	12	24	42	414	27.600	1.363	متوسطة	4
15	يوجد للمكتبة هيكل إداري معروف لجميع العاملين بالمكتبة.	18	33	24	15	42	399	26.600	1.257	متوسطة	3
16	يتم تعاطل الهيكل الإداري للمكتبة على فترات منتظمة.	30	12	24	21	45	411	27.400	1.407	متوسطة	4
17	يتم هيكلة أقسام المكتبة على فترات منتظمة.	33	24	27	9	39	363	24.200	1.304	متوسطة	3
18	تحتاج جميع أقسام المكتبة إلى هدايتها.	48	36	18	6	24	300	20.000	1.255	قوية	1
19	توجد بالمكتبة برامج حديثة لتلبية احتياجات المستفيدين.	24	42	15	12	39	369	24.600	1.294	متوسطة	2
20	تتاسب الخدمات التي تقدمها المكتبة مع احتياجات المستفيدين.	12	45	27	18	30	393	26.200	1.220	متوسطة	3
21	يوجد بالمكتبة فريق عمل متخصص، مثالاً: فريق للتفرقة، للتفرقة، للتصنيف.	9	33	24	12	54	423	28.200	1.124	متوسطة	4

رقم العجزة	العجزة (الهيئة ككل)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير الاطلاق	التكرار المرجح	الوزن المرجح	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	قوة الاستجابة	الترتيب
22	يتم تزويد فرق العمل بالأتومات والأدوية الحديثة.	3	21	33	18	57	462	30.80	2.00	.992	ضعيفة	5
23	يوجد بالمكتبة رسم تعظيمي يوضح التنظيم الداخلي للمكتبة من حيث الأقسام والخدمات.	6	48	33	9	36	390	26.00	3.00	1.047	متوسطة	3
24	يوجد بالمكتبة قسم لتلقي المعلومات.	6	18	9	36	63	501	33.40	2.00	1.124	ضعيفة	5
25	تعتمد المكتبة في جميع أعمالها الإدارية والفنية على تقنية المعلومات.	6	30	30	12	54	432	28.80	2.50	1.056	متوسطة	4
26	تراجع المكتبة أسلوب العمل فيها مع بداية كل عام.	27	51	15	6	33	336	22.40	4.00	1.200	قوية	1
البعد الثاني: موقات تطبيق الهندرة بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج												
1	ضعف إدراك مفهوم الهندرة وأهميتها.	45	72	9	0	6	240	16.00	4.00	.750	قوية	2
2	عدم نشر ثقافة الهندرة بين الموظفين بالمكتبة.	36	69	18	3	6	267	17.80	4.00	.895	قوية	2
3	عموض سياسات ومبادئ تطبيق الهندرة في المكتبات.	33	72	24	0	3	261	17.40	4.00	.725	قوية	2
4	وجود إجراءات إدارية معقدة بالمكتبات.	33	78	15	0	6	258	17.20	4.00	.740	قوية	2
5	ضعف مبنائية مكتبات الجامعة.	69	45	6	0	12	225	15.00	5.00	.922	قوية	1
6	وضع الموظفين أصحاب المشاكل والشروط الصعبة بالمكتبات.	51	54	9	0	18	258	17.20	4.00	1.003	قوية	2
7	كثرة التغير الإداري للموظفين.	48	60	6	0	18	258	17.20	4.00	.980	قوية	2
8	قلة الموارد البشرية المتخصصة في مجال المكتبات.	69	36	21	0	6	228	15.20	5.00	.892	قوية	1
9	عدم فاعلية بعض المسؤولين بتطبيق الهندرة.	45	60	18	3	6	258	17.20	4.00	.932	قوية	2
10	مقاومة التغيير من بعض المدراء والموظفين.	48	54	15	3	12	264	17.60	4.00	1.026	قوية	2
11	إقف المسؤولين للتقديم وعدم التجديد.	42	54	24	0	12	270	18.00	4.00	.932	قوية	2
12	ضعف التعاون بين العاملين بمكتبات الجامعة.	33	63	15	3	18	291	19.40	4.00	1.039	قوية	2
13	عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.	45	45	30	0	12	273	18.20	4.00	.967	قوية	2
14	تداخل المهام الوظيفية بين موظفي المكتبات.	51	60	18	3	18	240	16.00	4.00	.836	قوية	2
15	ضعف استناد تقييمات المعلومات بصورة جيدة في المكتبات.	54	45	27	3	3	252	16.80	4.00	.953	قوية	2
16	عدم استناد تقييمات المعلومات بصورة جيدة في المكتبات.	36	75	15	3	3	258	17.20	4.00	.828	قوية	2
17	ضعف المتابعة من قبل الإدارة.	27	72	12	6	15	297	19.80	4.00	1.051	قوية	2
18	ضعف إمكانيات المكتبات.	33	78	6	3	12	270	18.00	4.00	.932	قوية	2
19	عدم توفر أدوات قياس الأداء بالمكتبات.	57	54	12	6	3	243	16.20	4.00	1.003	قوية	2
20	عدم الاعتماد على العمل الجماعي.	42	57	9	9	15	288	19.20	4.00	1.197	قوية	2

- بالنظر في الجدول رقم (5) ومن خلال الاطلاع على عبارات المحور الأول من المقياس بعنوان واقع تطبيق الهندرة بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج وبعد التحليل الاحصائي تبين أن العبارات الأكثر قبولاً من ناحية قوة التأثير وتأتي في المرتبة الأولى من حيث قوة الاستجابة والموافقة كالتالي: (4-18-26) وبالنظر في الجدول رقم (5) وتحليل العبارات تبين التالي:
- توجد لدى إدارة المكتبات رؤيا واضحة لأولويات العمل بالمكتبة، حيث أفاد 54% من أفراد العينة بذلك، ويعني ذلك أن الإدارات لديها خطة عمل واضحة، ولكن 46% لم يستجيبوا لذلك.
 - وتأتي في نفس المرتبة من حيث قوة الاستجابة العبارة رقم (18) حيث أفاد (64%) من أفراد العينة أن جميع أقسام المكتبات تحتاج إلى هندرتها، مما يدل على حاجة المكتبات إلى إدخال الهندرة بها.
 - وتأتي العبارة رقم (26) في نفس المرتبة حيث أفاد 58% من أفراد العينة بأن المكتبات تراجع أسلوب العمل بها مع بداية كل عام، ويعني ذلك أنه توجد نسبة غير موافقة على ذلك مما يتطلب إعادة النظر في أسلوب العمل بالمكتبات.
 - وتأتي في المرحلة الثانية من حيث قوة الاستجابة وباستجابة متوسطة العبارة رقم (19)، حيث أفاد 43% من أفراد العينة بأنه توجد بالمكتبات برامج حديثة تلبي احتياجات المستخدمين، ومن خلال المقابلات تبين أنهم يقصدون بذلك المكتبة الرقمية والفهرس الموحد لاتحاد المكتبات الجامعية المصرية FLS.
 - ثم تأتي في المرتبة الثالثة من حيث قوة الاستجابة العبارات رقم (-5-7-9-10-15-17-20-23) من المحور الأول وبالنظر في الجدول رقم يتبين التالي:
 - بالنظر في العبارة رقم (1) نجد أنه أفاد 36% من أفراد العينة بأن إدارة المكتبات لديها وعي بمفاهيم التطوير الإداري وهي استجابة متوسطة حيث أن النسبة الكبيرة ليست لديها هذه الرؤية، ويعني ذلك أن المكتبات في حاجة ماسة لمعرفة ذلك.
 - وتأتي العبارة رقم (5) في نفس المرتبة حيث أفاد 36% فقط من أفراد العينة بأن المكتبات تقدم حلولاً جزرية للمشكلات التي تواجهها، ويعني ذلك أن نسبة كبيرة لم تستجب لذلك مما يتطلب وضع حلول لهذه النقطة.
 - وتأتي العبارة رقم (7) في نفس الترتيب حيث أفاد 36% من أفراد العينة بأن المكتبات تقوم بشراء مصادر المعلومات الخاصة بها بعيدا عن الإدارة المركزية للمكتبات، ويرى الباحث أن هذا شيء سلبي حيث ينبغي أن يكون هناك تنسيق تام في عملية الشراء مع إدارة المكتبات المركزية بالجامعة.
 - وبالنظر في العبارة رقم (9) تبين أن 48% فقط من أفراد العينة أفادوا بأن جميع الموظفين لهم أعمال ومهام واضحة ومكتوبة ويعني ذلك أن المكتبات في حاجة ماسة لوضع وتوضيح المهام الخاصة بكل موظف حسب تخصصه.
 - وتأتي العبارة رقم (15) في نفس المرتبة حيث أفاد 39% فقط من أفراد العينة بأن مكتبات الكليات بسوهاج لها هياكل إدارية معروفة، ويعني ذلك أن 61% لم يستجب لذلك، مما يعني أن المكتبات تحتاج إلى إعادة الهياكل الإدارية بها.
 - ثم تأتي العبارة رقم (17) في نفس المرتبة، حيث أفاد 43% من أفراد العينة بأنه يتم هيكلة أقسام المكتبة على فترات منتظمة، ويعني ذلك أن 57% من العينة لم يستجيبوا لذلك مما يعني أن أقسام المكتبات تحتاج إلى إعادة هيكلة أيضاً.
 - وتأتي في نفس المرتبة من الاستجابة العبارة رقم (20) حيث أفاد 43% من أفراد العينة بأن الخدمات التي تقدمها مكتبات الكليات تتناسب مع احتياجات المستخدمين، ويعني ذلك أن 57% لم يستجيبوا لذلك مما يتطلب النظر في هيكلة الخدمات المقدمة للمستخدمين وفقاً لاحتياجاتهم.

- ثم تأتي العبارة رقم (23) في نفس المرتبة ، حيث أفاد 41% من أفراد العينة بأنه يوجد رسم تخطيطي يوضح التنظيم الداخلي للمكاتب من حيث الأقسام والخدمات المقدمة، ويعني ذلك أن 59% من العينة لم يستجيبوا لذلك، مما يتطلب وضع رسوم تخطيطية للمكاتب التي لم تضع لنفسها خرائط.
- وتأتي في المرحلة الرابعة من حيث قوة الاستجابة العبارات رقم (14-16-21-25) وبالنظر في الجدول رقم (5) تبين التالي:
- أفاد 41% من أفراد العينة بأن مكاتب الكليات بالجامعة تستعين بالخبراء في تطويرها، ويعني ذلك أن 59% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك، مما يعني حاجة باقي المكاتب إلى تلك الخبرات.
- وتأتي العبارة رقم (16) في نفس المرتبة حيث أفاد 32% من أفراد العينة بأنه يتم تعديل الهيكل الإداري للمكاتب على فترات منتظمة، ويعني ذلك أن 68% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك مما يعني أن المكاتب تحتاج إلى تعديل هيكلها الإدارية بشكل منظم حسب اللوائح.
- ثم تأتي العبارة رقم (21) في نفس المرتبة حيث أفاد 32% من أفراد العينة بأنه توجد فرق عمل متخصصة بمكاتب الكليات بالجامعة، ويتضح من ذلك أن 68% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك، وهذا يعني أن المكاتب في حاجة لتكوين فرق عمل متخصصة.
- ثم تأتي العبارة رقم (25) في نفس المرتبة حيث أفاد 27% من أفراد العينة بأن مكاتب الكليات تعتمد في جميع أعمالها الإدارية والفنية على تقنية المعلومات، ويعني ذلك أن 73% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك، مما يعني أنه يوجد قصور شديد جدًا في استخدام تقنية المعلومات في المكاتب، ويرجع السبب في ذلك لنقص التقنيات بالمكاتب.
- تأتي في المرتبة الخامسة وباستجابة ضعيفة العبارات رقم (2-3-6-8-11-12-13-22-24) وبالنظر في الجدول رقم (5) وتحليل التكرارات يتبين التالي:
- 27% من أفراد العينة أفادوا بأن الهيئة الإدارية بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج تتبنى ثقافة الهندرة كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة، ويعني ذلك أن 73% الآخرين لا يتبنون مما يعني أنه يوجد قصور في فهم مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" (الهندرة) لدى الهيئة الإدارية.
- كما أفاد 13% من أفراد العينة بأنه توجد برامج تدريبية كافية لنشر ثقافة الهندرة بين موظفي المكاتب، ويتضح من ذلك أن 87% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك مما يعني أن ثقافة الهندرة في المكاتب تكاد تكون منعدمة، ولذلك تحتاج المكاتب الى تفعيلها.
- كما تبين من العبارة رقم (6) أن 16% من أفراد العينة أفادوا بأن إدارة الجامعة تدعم تطبيق الهندرة بمكباتها، ويتضح من ذلك أن 84% من أفراد العينة لم يستجيبوا لذلك مما يعني أن إدارة الجامعة تدعم تطبيق الهندرة بمكاتب الكليات بنسبة ضعيفة جدًا.
- ويتضح من العبارة رقم (8) أن 23% من أفراد العينة أفادوا بأنه تم استخدام أسلوب الهندرة في أحداث تغيير كلى في إدارة بعض أقسام المكاتب، وهي نسبة استجابة ضعيفة مما يتطلب إعادة هيكلة لجميع أقسام المكاتب.
- وتأتي العبارة رقم (11) لتبين أن 11% من أفراد العينة أفادوا بأنه يتم مكافأة الموظفين بالمكاتب معنويًا وماديًا وتعنى ذلك أن 89% لم يستجيبوا لذلك، وهذا يؤثر على الأداء في المكاتب وعلى نفسية الموظفين ويحتاج إلى النظر.
- وتأتي العبارة رقم (12) لتبين أن 23% من أفراد العينة أفادوا بأنه توجد برامج تدريبية لموظفي المكاتب على مستوى العام الدراسي ، ويتضح من ذلك أن نسبة 77% لم يستجيبوا لذلك مما يعني أنه يوجد قصور في البرامج التدريبية لموظفي تلك المكاتب.
- كما تبين من العبارة رقم (13) أن 32% من أفراد العينة أفادوا بأنه يوجد بالمكاتب محل الدراسة الموظف متعدد الاستخدام وربما يعني ذلك أن المهام غير موزعة على العاملين بتلك المكاتب .

- وتبين العبارة رقم (22) أن 18% من أفراد العينة أفادوا بأنه يتم تزويد فرق العمل بالمكاتب بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة، ويعنى ذلك أن استجابة أفراد العينة ضعيفة جداً، مما يتطلب النظر في تكوين فرق عمل، كما في العبارة رقم (21) وتزويدها بالأدوات المطلوبة.
- وتبين العبارة رقم (24) بأن 18% من أفراد العينة أفادوا بأنه يوجد قسم لتقنية المعلومات بالمكاتب، وهذه استجابة ضعيفة جداً مما يجعل المكاتب في حاجة ماسة لإنشاء أقسام لتقنيات المعلومات.
- ومن خلال الاطلاع على عبارات المحور الثاني من المقياس بعنوان معوقات تطبيق الهندرة بمكاتب الكليات بجامعة سوهاج وبعد التحليل الإحصائي تبين أن العبارات الأكثر قبولاً من ناحية قوة التأثير وتأتي في المرتبة الأولى من حيث قوة الاستجابة والموافقة كالتالي (5-8) وبالنظر في الجدول رقم (5) وتحليل العبارات تبين التالي:
- أفاد 93% من أفراد العينة بضعف ميزانية مكاتب الكليات بالجامعة، وهذا بدوره لا يساعد على تطبيق الهندرة بالمكاتب، بل يعيق الكثير من الأنشطة والخدمات المكتبية.
- كما أفاد 80% من أفراد العينة بقلّة الموارد البشرية المتخصصة في مجال المكاتب، حيث تبين من الزيارات الميدانية أن عدد المتخصصين في المكاتب هم من الموظفين المؤقتين غير الرسميين، وتأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة الاستجابة باقي عبارات المحور، وبالنظر في الجدول رقم (5)، وبالتحليل الإحصائي يتبين التالي:
- أفاد 89% من أفراد العينة بأن ضعف إدراك مفهوم الهندرة يعد من معوقات تطبيقها بالمكاتب، وهذا يرتبط مع العبارة الأولى من المحور الأول حيث نسبة قليلة جداً أفادت بوجود وعي بمفاهيم التطوير الإداري بالمكاتب.
- كما بينت العبارة رقم (2) بأن 80% من أفراد العينة أفادوا بأن عدم نشر ثقافة الهندرة بين الموظفين يعد من معوقات تطبيقها في المكاتب، وترتبط هذه العبارة بالعبارة رقم (2) من المحور الأول الذي وضحت أن نسبة 73% أفادوا بعدم تبني إدارة المكاتب ثقافة الهندرة كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة.
- كما بينت العبارة رقم (3) أن 80% من أفراد العينة أفادوا بأن غموض سياسات ومبادئ تطبيق الهندرة بالمكاتب يعد من معوقات تطبيقها بالمكاتب محل الدراسة.
- ولقد بينت العبارة رقم (4) أن 84% من أفراد العينة أفادوا بأن وجود الإجراءات الإدارية المعقدة بالمكاتب يعد من معوقات تطبيق الهندرة بهذه المكاتب، مما يتطلب إعادة النظر في إجراءات العمل بها.
- كما بينت العبارة رقم (6) أن 80% من أفراد العينة أفادوا بأن وضع الموظفين أصحاب المشاكل والظروف الصحية في المكاتب يعد من أخطر معوقات تطبيق الهندرة بالمكاتب، ومن خلال المقابلات تبين أن عددًا من الموظفين غير المرضي عنهم بإدارات الجامعة يتم نقلهم للعمل بالمكاتب.
- كما بينت العبارة رقم (7) أن 82% من أفراد العينة أفادوا بأن كثرة التغيير الإداري للموظفين بالمكاتب يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكاتب، وقد لاحظ الباحث خلال عمله كمدير لمشروع ميكنة المكاتب بجامعة سوهاج كثرة التغييرات الإدارية بتلك المكاتب.
- كما أفاد 80% من أفراد العينة بأن عدم قناعة بعض المسؤولين بتطبيق الهندرة يعد من معوقات التطبيق، ويرى الباحث أنه إن لم يتبن المسؤولون ذلك فلن تنجح عملية تطبيقها في المكاتب.
- كما بينت العبارة رقم (10) أن 77% من أفراد العينة أفادوا بأن مقاومة التغيير من بعض المدراء والموظفين يعد عقبة أمام تطبيق الهندرة بالمكاتب، حيث ألف بعض الموظفين والمدراء القديم والخوف من التجارب الجديدة.

- ويؤكد العبارة رقم (10) ما جاء في العبارة رقم (11) حيث أفاد 73% من أفراد العينة بأن إلف المسؤولين للقديم وعدم التجديد يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات. وتأتي العبارة رقم (12) لتبين أن 73% من أفراد العينة أفادوا بأن ضعف التعاون بين العاملين بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات، مما يدعوا إلى وضع برامج تدريبية لتقوية العلاقات بينهم.
 - كما بينت العبارة رقم (13) بأن 68% من أفراد العينة أفادوا بأن عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة في المكتبات ، ويرى الباحث ان من أساسيات تطبيق الهندرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - وتبين من العبارة رقم (14) أن 84% من أفراد العينة أفادوا بأن تداخل المهام الوظيفية بين موظفي المكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات، وهذا مرتبط مع العبارة رقم (9) من المحور الأول الذي أفاد فيه 52% من أفراد العينة بأنه لا توجد مهام وظيفية واضحة للعاملين بالمكتبات.
 - كما تبين من العبارة رقم (15) أن 75% من أفراد العينة أفادوا بأن ضعف التدريب الإداري والفني بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات.
 - وقد بينت العبارة رقم (16) أن 84% من أفراد العينة أفادوا بأن عدم استخدام تقنيات المعلومات بصورة جيدة بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات.
 - كما بينت العبارة رقم (17) بأن 75% من أفراد العينة أفادوا بأن ضعف المتابعة من قبل الإدارة يعد من معوقات تطبيق الهندرة في المكتبات ويؤكد ذلك بان إدارة المكتبات بالجامعة غير متخصصة في مجال المكتبات.
 - كما بينت العبارة رقم (18) بأن 84% من أفراد العينة أفادوا بأن ضعف امكانات المكتبات المادية يعد من أهم معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات، ويؤكد الباحث على ذلك لما راه في المكتبات من ضعف في الامكانات المادية الأجهزة والأثاث والتدريب.... الخ.
 - كما بينت العبارة رقم (19) بأن 84% من أفراد العينة أفادوا بأن عدم توافر أدوات قياس الأداء بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات، حيث لاحظ الباحث غياب تام لأدوات القياس بالمكتبات، بل ربما أدوات العمل الفني في معظم المكتبات.
 - كما بينت العبارة رقم (20) بأن 75% من أفراد العينة أفادوا بأن عدم الاعتماد على العمل الجماعي بالمكتبات يعد من معوقات تطبيق الهندرة بالمكتبات. وهذا يرتبط مع العبارة رقم (21) من المحور الأول التي بينت أن 69% من أفراد العينة أكدوا ذلك.
- وبالنظر فيما سبق يتبين أن مكتبات الكليات في حاجة إلى إدخال عملية الهندرة لما رأيناه من قصور في نقاط عديدة، ويرى الباحث أن المكتبات مجال خصب لتطبيق الهندرة ؛ للأسباب التالية:
- ١- سوف تعمل على تطوير وتحسين الأداء الإداري في المكتبات.
 - ٢- سوف تعمل على تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - ٣- سوف تعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - ٤- سوف تساعد على الخروج من الروتين الموجود بالمكتبات.
 - ٥- سوف تساعد على إنشاء فرق عمل متخصصة بالمكتبات.
 - ٦- سوف تتلافى جوانب الضعف والقصور الموجود بالمكتبات.
 - ٧- سوف تساهم في ادخال تقنيات المعلومات بالمكتبات.

النتائج والتوصيات

بعد دراسة واقع الهندرة بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج وموقوفات تطبيقها خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود وعي لدى القائمين على إدارة مكتبات جامعة سوهاج بمفاهيم التطوير الإداري، لكن هناك قصور في فهم مفهوم "إعادة هندسة العمليات الإدارية" (الهندرة)
- ضعف إدراك مدراء المكتبات والمسؤولين بالجامعة لأهمية الهندرة في المكتبات.
- غموض سياسات ومبادئ تطبيق الهندرة بالمكتبات.
- غياب البرامج التدريبية التي تعزز مفهوم الهندرة في المكتبات.
- قلة برامج تدريب المستفيدين من المكتبات.
- حاجة أقسام المكتبات إلى هندرتها.
- يظهر بوضوح غياب التخطيط الاستراتيجي في مكتبات جامعة سوهاج.
- يتم تدريب العاملين في مكتبات الكليات بالجامعة بصورة ضعيفة.
- غياب الهياكل التنظيمية بجميع مكتبات جامعة سوهاج. وعدم وجود هياكل للأقسام الفنية.
- ضعف تقنيات المعلومات بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج.
- غياب أدوات قياس الأداء بمعظم مكتبات الكليات.
- عدم وجود مهام عمل مكتوبة وموضحة للعاملين بالمكتبات.
- قلة فرق العمل المتخصصة في مكتبات الكليات.
- ضعف الاهتمام بالعنصر البشري في المكتبات مادياً ومعنوياً.
- وضع الموظفين غير المرغوب فيهم في مكتبات الكليات.
- ضعف الميزانيات بمكتبات الكليات.
- قلة الموارد البشرية المتخصصة في مجال المكتبات.
- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- ضعف المتابعة الإدارية من جهة المسؤولين.
- وجود إجراءات إدارية معقدة بالمكتبات.
- كثرة التغيير الإداري للعاملين بالمكتبات.
- عدم قناعة بعض المسؤولين بتطبيق الهندرة.

توصيات الدراسة:

بعد الاطلاع على النتائج توصي الدراسة بالتالي:

- ١- نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في مكتبات الجامعة، وتعزيزها والاستفادة من التقنيات والمعلومات لدعم متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة".
- ٢- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين والمسؤولين بمكتبات الكليات بجامعة سوهاج.
- ٣- إدخال الهندرة في مجال المكتبات كأحد أساليب التطوير الإداري.
- ٤- تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتاح لجميع موظفي المكتبات.
- ٥- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة الداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير العمل الإداري بالمكتبات.

- ٦- عقد ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية والعمل على صقل العاملين بالمعرفة الكاملة بمهامهم الوظيفية.
- ٧- نشر ثقافة الهندرة بين موظفي مكاتب الكليات بالجامعة.
- ٨- تحديد سياسات إدارية واضحة ومفهومة للعمل لدى جميع العاملين.
- ٩- استخدام تقنيات المعلومات في إعادة تصميم جميع العمليات الإدارية والفنية.
- ١٠- رفع ميزانيات مكاتب الكليات لمواجهة التحديات والتطورات في المكاتب.
- ١١- إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمكاتب.
- ١٢- إنشاء فرق عمل متخصصة ومدربة في مجال المكاتب وتقنيات المعلومات.
- ١٣- تدعيم إدارة الجامعة لتطبيق الهندرة بمكاتب الكليات.
- ١٤- تعيين عدد من خريجي قسم المكاتب بمكاتب الكليات بالجامعة.
- ١٥- توفير تقنيات المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات للمستفيدين وتطووير المكاتب.
- ١٦- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار بالمكاتب.
- ١٧- تحديد المهام والوظائف لكل العاملين بالمكاتب.
- ١٨- تعيين العاملين الكفاء بالمكاتب وليس المغضوب عليهم في إداراتهم.
- ١٩- تدريب وتهيئة الموظفين قبل البدء في تطبيق الهندرة بالمكاتب.

المراجع

- ١- إبراهيم، السعيد مبروك. (2012). إدارة المكاتب الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.
- ٢- أبو عمشة، أحمد عبدالمجيد محمد. (2011). أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلب: دراسة حالة فلسطين: الجامعة الإسلامية. كلية إدارة الأعمال. تاريخ الاطلاع 2014/10/17م: متاح في <http://library.iugaza.edu.ps/thesis>.
- ٣- الأغا، مرام إسماعيل. (2006). دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة. أطروحة (ماجستير) غزة. الجامعة الإسلامية. كلية إدارة الأعمال.
- ٤- البربري، محمد أحمد (2011) " دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق " دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة. ع75. ج3.
- ٥- جامعة سوهاج. (2015). نشأة الجامعة. تاريخ الاطلاع: 2015/3/9م: متاح في <http://www.sohag-univ.edu.eg>
- ٦- حافظ، محمد عبده. (2010). الهندرة الإدارية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع. تاريخ الاطلاع 2015/3/4م: متاح في <http://www.noonbooks.com>
- ٧- حسن، محمد حربي. (2009). إعادة هندسة العمليات وترشيدها إجراءات العمل. أسطنبول: ملتقى الإصلاح المالي والإداري.
- ٨- الحمادي، علي. (2006). " الطريق إلى... لا 15 طريقة للتغيير ". عمان: دار بن حزم.
- ٩- الحمالي، راشد، سعد العتيبي. (2004). إعادة هندسة العمليات في القطاع العام. الرياض. المؤتمر الوطني الأول للجودة.
- ١٠- الدجني، إيباد علي. (2013) نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي: الجامعة الإسلامية دراسة حالة. جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق. مج. 29. ع1.

- ١١- دمنهوري، أمل محمد شيخ. (2013). "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ع. 31 ج. 2.
- ١٢- ديسلر، جاري؛ محمد سيد أحمد (مترجم). (2003) الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ.
- ١٣- رفاعي، ممدوح. (2006). إعادة هندسة العمليات. القاهرة: جامعة عين شمس.
- ١٤- الزعبي، إبراهيم بن عبدالله. (2015). الهندرة في الإدارة. تاريخ الاطلاع 2015/3/5: متاح في <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Reengineering>
- ١٥- الزهراني، حسين بن سعيد. (2013). دور الهندرة في تبسيط الاجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج. أطروحة (ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٦- سالم، أكرم. (2015). إعادة هندسة الأعمال من منظور استراتيجي. جامعة أم القرى. معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج. تاريخ الاطلاع 2015/2/8 متاح في: <http://uqu.edu.sa>
- ١٧- السر، أيمن جمال عبدالهادي. (2008). واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة. أطروحة (ماجستير) غزة. الجامعة الإسلامية. كلية التجارة.
- ١٨- السلطان، فهد بن صالح. (2009). إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق. - ط2. - الرياض.
- ١٩- عاطف، زاهر عبدالرحيم. (2010). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. عمان: دار الولاية. تاريخ الاطلاع 2015/3/4. متاح في <http://www.noonbooks.com>
- ٢٠- عقيلي، عمرو صفي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.
- ٢١- 21- القريوتي، محمد قاسم. (2000) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٢٢- 22- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم واجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر.
- ٢٣- 23- معاينة، رقية عدنان فرحان. (2010). تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات. BPR. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج. 2. ع. 1.
- ٢٤- 25- صوص، ديمة محمد. (2015). "واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس". مجلة العلوم التربوية والنفسية. البحرين. مج. 16، ع. 1.
- 25- Aremu, M. A., & Saka, H. T. (2014). The Impact OF Information Technology On Library Managment: A MARKETING PERSPECTIVE. Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), 4(4), 1-10. Retrieved from <http://search.proquest.com>.
- 26- Bulu, M & Panda, K.C. (2001) Planning business process reengineering (BPR) in academic libraries. Malaysian Journal of Library and Information Science v.6.n.1
- 27- Fei, G., & Xiaoyan, M. (2004). The motive and efficiency analysis of library business process reengineering. Journal of Beijing Agricultural College (China). available at <http://en.cnki.com.cn/> 5/3/2015.
- 28- Gavgani, V. Z., Shokraneh, F., & Shiramin, A. R. (2011). Need for content reengineering of the medical library and information science curriculum in iran. Library Philosophy and Practice, Retrieved from <http://search.proquest.com>

- 29- Goksoy,A., Ozsoy,B.& Vayvay,O.(2012), "Business process reengineering: strategic tool for managing organizational change an application in a multinational company" International Journal of Business and Management,V.7,N.2,PP.89-112.
- 30- Jeal, Y. (2005). Re-engineering customer services: University of Salford information services division. New library world, 106(7/8), 352-362.
- 31- John, o. Olateju, A.(2014). Re-engineering of Nigerian university library personnel for optimal performance in the digital age. Information development.v.30,n.4. Retrieved from <http://idv.sagepub.com/> 20/2/2015.
- 32- Ju, W. (2003). Library Business Process Reengineering Under the Network Environment [J]. Journal of Library and Information Sciences In Agriculture, 2, 009. available at <http://en.cnki.com.cn/5/3/2015>
- 33- Myszak, J. M. (2011). Business process reengineering (bpr): future or past of the business?. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 26(2), 169-176
- 34- Natarajan, M. (2009). Exploring the business process re-engineering: National science library's experience. Communications of the IIMA, 9(4), 85-91. Retrieved. from <http://search.proquest.com/19/2/2015>.
- 35- Ringim,k., Razalli,M.,& Hasnan,N.,(2012)" Moderating effect of Information technology (IT) capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of Bank. International Journal of Business and Management. Vol. 7, No. 2; January .
- 36- XU, J. H., YI, H., & ZENG, X. Q. (2011). Survey and Thinking on Library BPR under Digital Information Environment. Journal of Hubei University of Education, 1, 038.. available at <http://en.cnki.com.cn/10/3/2015>.
- 37- Yahaya,J.H., Fithri,S.,&Deraman.(2012)." AN ENHANCED WORKFLOW REENGINEERING METHODOLOGY FOR SMES" International Journal of Digital Information and Wireless Communications (IJDIWC) - Hong Kong.v.2,n.1.pp.51-65