

**العوامل المؤثرة على تطبيق
إعادة هندسة العمليات الإدارية
(دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية
العربية السعودية)***

د. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري**

* تاريخ التسليم: ٢٩ / ١٢ / ٢٠١٢ م ، تاريخ القبول: ١٩ / ٣ / ٢٠١٣ م.
** قسم إدارة الأعمال / جامعة الملك عبد العزيز / جدة/ السعودية.

ملخص:

تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في الخطوط الجوية العربية السعودية وهي: التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية. وبلغ حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة (٥٦٢) ، وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة أعدت وطُورت لتتلاءم مع أهداف الدراسة، واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندرة عملياتها في الخطوط الجوية العربية السعودية. وحُلَّت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS إصدار ١٧) . وأظهرت نتائج الدراسة: تمتع قوائم الاستبانة بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، في تقييم تطبيق الهندرة، والعوامل المؤثرة في تطبيقها. وأن تطبيق الهندرة، والتغيير التنظيمي كان بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية. واتضح أيضاً أن العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة محل الدراسة، قادرة على التأثير على تطبيق الهندرة بنسب متفاوتة، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي: الثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والتزام الإدارة العليا بدعم الهندرة، .وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة و بين جميع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة، ووجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة، وبين تمكن الخطوط السعودية من تحقيق التزام الإدارة العليا، وعمل التغييرات التنظيمية، وتهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة والفعال لنجاح تطبيق فعال للهندرة.

Abstract:

This study focuses on the relationship between the application of Business Process Reengineering and the factors affecting its application in Saudi Arabian Airlines specifically, the commitment top management in programs reengineering, organizational change, and organizational culture. The sample size in this study was (562). Data for the study were obtained from a questionnaire prepared and developed to fit with the objectives of the study. A random sampling method was used for workers in the sections that have had their operations reengineered in Saudi Arabia Airlines. Data were analyzed in SPSS (version 17) using the appropriate descriptive and analytical statistical techniques. The results have indicated that the questionnaire parameters were very reliable, valid, and appropriate to evaluate the application of reengineering and factors affecting the application. Also, results show that the application of reengineering, and organizational change were at moderate to positive levels. On the other hand, the application of the organizational culture and the commitment of senior management were at moderate to negative levels. It was also found that factors affecting the application of reengineering are able to influence the application reengineering variable different rates, and can be arranged as follows: organizational culture, organizational change, senior management commitment to support reengineering. In addition, a positive and significant correlation was also found between the application of reengineering and all the factors affecting the application of reengineering under study, whereas significant differences were found between many of the independent variables of the affecting factors under study and the ability of Saudi Arabian Airlines to achieve top management commitment, work organizational change, the creation of organizational culture, for the success of effective application of reengineering.

١- الإطار العام للدراسة:

تفرض زيادة المنافسة والعولمة على الشركات إدارة التغيير والابتكار، وتعدُّ الهندرة إحدى هذه المنهجيات التي تساعد الشركات على تقديم طرق مبتكرة، وتغييرات جذرية وسريعة للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وللنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، لتحقيق تحسينات ملموسة في خفض التكاليف والوقت وتحسين الجودة، وزيادة القيمة المضافة، ورفع كفاءة الأداء، واكتساب ميزة تنافسة (Goksoy, Ozsoy and Vayvay, 2012) .

١-١ مشكلة الدراسة:

انخفضت إيرادات النقل الجوي عام (٢٠٠٩) بمقدار (٩,٥) مليار دولار (Nataraja and Al-Aali, 2011)، نتيجة للعديد من التحديات التي تواجه صناعة النقل الجوي ومنها: الارتفاع المتواصل لتكاليف التشغيل في صناعة النقل الجوي، والركود والتغييرات الاقتصادية العالمية، وظاهرة التحالفات الاستراتيجية، والاندماجات بين شركات الطيران، والمنافسة الحادة بين شركات الطيران، وأهمية الجودة والعلاقات مع المستهلكين، وظاهرة شركات الطيران منخفضة التكاليف، والتحول نحو المبيعات الإلكترونية (العمرى، ٢٠٠٧). ولذلك أصبح التغيير مطلباً ضرورياً في مؤسسات النقل الجوي- الحكومي والخاص وشركاته- في القرن الحادي والعشرين. وبالنسبة للخطوط الجوية العربية السعودية أفضت التغيرات التي حدثت في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة ومنها: بدء عمليات الخصخصة منذ عام ٢٠٠٠، والبدء بإعادة الهيكلة الشاملة لجميع الوحدات الاستراتيجية في الخطوط السعودية، والمنافسة، وحرب الأسعار، وتعدد شكاوى ركاب الخطوط السعودية، ومطالبتهم بتحسين مستوى الخدمة (الحارثي والسلمي، ٢٠٠٧)، وتشكيل لجنة تحقيق عليا من عدد من الجهات الحكومية للتحقيق في عدد من الملاحظات المتصلة بأداء الخطوط الجوية السعودية (www.burnews.com/news-action-show-id-23364.htm- 34k)، إلى وضع الخطوط السعودية في موقف حرج يستدعي العمل على التغيير نحو الأفضل. ومن هنا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية التي تساعد على مواجهة التغييرات، وتلبية حاجات ورغبات العملاء (Lih and Powel, 1998) ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء (الدجني، ٢٠١٠) وعلى الرغم من أهمية الهندرة إلا أن الباحثة وجدت أن الدراسات التي تناولتها في

المنطقة العربية، وبخاصة المملكة العربية السعودية، محدودة، مما دفعها إلى دراسة تأثير بعض العوامل في تطبيق الهندرة في الخطوط العربية السعودية، التي تتمثل في: التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

٢-١- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها بصفة عامة من أهمية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة ومنها أسلوب الهندرة، ومن أهمية الخطوط العربية السعودية في المملكة باعتبارها الناقل الجوي الرئيسى في المملكة. ومن المتوقع أن تساهم النتائج في:

• تزويد صانعي القرار في الخطوط العربية السعودية ببيانات ومعلومات عن بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، مما قد يساهم في تغييرات جوهرية وسريعة في الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.

• استخدام نتائج الدراسة باعتبارها مصدراً من مصادر المعلومات لبرامج قياس تطبيق الهندرة وتحليلها وتحسينها، وبخاصة مع قلة الأبحاث والدراسات التطبيقية في مجال الهندرة في المنطقة العربية، ولاسيما في المملكة العربية السعودية.

• الاستفادة من النتائج في عمل أبحاث مستقبلية.

٣-١- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

• تحديد تأثير التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في مؤسسة الخطوط العربية السعودية.

• معرفة مدى تطبيق الهندرة وبعض العوامل المؤثرة في تطبيقها في مؤسسة الخطوط العربية السعودية.

• تحديد المتغيرات القادرة على التأثير في دعم التزام الإدارة العليا، وتحقيق التغيير التنظيمي، وخلق الثقافة التنظيمية بما يناسب التطبيق الفعال للهندرة.

٤-١- فروض الدراسة:

تسعى الدراسة للتأكد من صحة أو عدم صحة الفروض الآتية:

◆ الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لالتزام الإدارة العليا (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة.

♦ **الفرض الثاني:** يوجد تأثير إيجابي معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للتغيير التنظيمي (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة.

♦ **الفرض الثالث:** يوجد تأثير إيجابي معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للثقافة التنظيمية (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة.

٥-١- منهجية الدراسة:

١-٥-١- المنهج المستخدم:

أُستخدِم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً لموضوع الدراسة، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة والتعرف إلى مكوناتها، من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيها وتحليلها وتفسيرها. وبناءً عليه قسمت الدراسة إلى:

١. دراسة نظرية: تعتمد على جمع البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تطبيق الهندرة والعوامل المؤثرة في تطبيقها، والكتب والمراجع والدوريات والمقالات ذات الصلة. هذا بالإضافة إلى مراجعة التقارير والبيانات من مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية والمتعلقة بتطبيق الهندرة فيها.

٢. دراسة ميدانية: تعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات مجتمع الدراسة، باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٥-١-٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الخطوط السعودية في محافظة جدة العاملين في العمليات التي تمت هندرتها. وتتمثل إجراءات تحديد العينة فيما يأتي:

١. اختيرت محافظة جدة باعتبارها المقر الرئيسي للمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، إذ يتواجد بها أكبر عدد من موظفي الخطوط السعودية.

٢. حُدِّدَت جميع العمليات التي تمت هندرتها في الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة وهي عشر عمليات: عملية التوظيف، وعملية جدولة الرحلات، وعملية مغادرة الركاب، وعملية إدارة وقود الطائرات، والعمليات الرئيسية بالموارد البشرية، وعملية الشحن، وعمليات الوكالات السياحية، والتخطيط، وتقنية المعلومات، والصيانة. واستخدم أسلوب الحصر الشامل، حيث وُزِّعت قوائم الاستبانة على الموظفين في جميع العمليات السابقة. وحُدِّدَ عدد جميع الموظفين في العمليات السابقة وقد بلغ (٣٢٩٨ مفردة) (تم تحديد العدد من إدارة الموارد البشرية في الخطوط السعودية)

٣. حُدِّد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية:

$$ME = Z^2 \cdot II(1-II)N$$
$$Z^2 \cdot II(1-II)Ne^2$$

حيث إن: Me تمثل حجم العينة، N تمثل حجم المجتمع الأصلي، $Z = 1,96$ وهي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥٪ بجدول التوزيع الطبيعي، $II = (٥٠٪)$ نسبة توافر الخصائص، $e = (٥٪)$ مستوى المعنوية. ويتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث البالغ ٣٢٩٨ مفردة، تم التوصل إلى حجم العينة وهو ٩٣٠ مفردة، ووُزعت ١٠٠ قائمة لكل عملية من العمليات العشر المحددة.

٤. وُزعت مفردات العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الإدارية في العمليات محل الدراسة. وجمعت (٥٨٠) مفردة، كما أُستبعدت ١٨ مفردة بسبب عدم اكتمالها، ليكون عدد قوائم الاستبانة محل الدراسة (٥٦٢) مفردة. وهذا يشير إلى معدل استجابة قدرة ٥٦,٢٪ وهو معدل جيد في الدراسات التطبيقية.

٣-٥-١ - أداة جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لقياس المتغيرات، وقد مر إعداد وتصميم قائمة الاستقصاء بعدد من الخطوات التنفيذية، وذلك على النحو الآتي:

١. الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بتطبيق الهندرة والعوامل المؤثرة على تطبيقها بشكل عام، وبتطبيق الهندرة في خطوط الطيران، بالإضافة إلى المعرفة ببرامج الهندرة التي طبقتها الخطوط السعودية، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.

٢. إعداد قائمة الاستقصاء، وقد تناولت جزئين:

■ الجزء الأول: وشملت البيانات العامة لأفراد الدراسة: وهي متغيرات مستقلة وُضعت في مستوى قياس «اسمي أو رتبي أو نسبي»، وشملت الآتي: اسم الإدارة/ القسم، وعدد سنوات الخدمة في الخطوط السعودية، والمؤهل التعليمي، والمستوى الوظيفي.

■ الجزء الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: (أربعة محاور) التي يتم التعرف إلى العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة من خلالها. وقد تكون هذا الجزء من ٤٩ عبارة، واعتمدت الباحثة في إعداد هذا الجزء على مقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يأتي:

- المحور الأول: تطبيق الهندرة وقد قيس باستخدام مقياس (Peng Lu and Yeh، 1998) الذي يتكون من إحدى عشرة عبارة.

- المحور الثاني: التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الهندرة، وقد صاغت الباحثة اثنتي عشرة عبارة.

- المحور الثالث: التغيير التنظيمي، وقد صاغت الباحثة أربع عشرة عبارة.

- المحور الرابع: الثقافة التنظيمية وقد قيس باستخدام مقياس (Bann، 2004) الذي يتكون من اثنتي عشرة عبارة.

٣. عُرِضت القوائم في صورتها المبدئية على ستة محكمين من الأعضاء في برنامج الهندرة في الخطوط العربية السعودية. كما عُرِضت على أربعة من أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصص والمعرفة بموضوع الهندرة في كلية الاقتصاد والإدارة، للتأكد من صدق المحتوى، ووضوح المعنى ومناسبته للتطبيق وأهداف الدراسة. وقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، وفقاً لما أسفرت عنه آراء المحكمين.

٤. أُخْتَبِر الثبات لأداة جمع البيانات والمعلومات، للتأكد من درجة الاتساق. باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) لحساب ثبات المقياس من خلال برنامج SPSS. وكانت القيمة النهائية لمعامل الثبات للدرجة الكلية هو (٠,٩٦٨٧) مما يدل على أن درجة الثبات مرتفعة، وعلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد اتضح أيضاً أن قيمة معاملات ألفا كرونباخ لعبارات أبعاد الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٨٨ - ٠,٩٣)، وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جداً لمدى ثبات أداة الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد على نتائج الاستقصاء والتحليلات الإحصائية المترتبة عليها. حيث أشار (Dancey and Reidy (2002 إلى أن معامل ألفا إذا بلغ درجة ٠,٦ كحد أدنى فإن هذا دليل على ثبات أداة الدراسة.

٥. للتأكد من مدى تماسك العبارات بالدرجة الكلية للأداة، تحققت الباحثة من الصدق البنائي للأبعاد، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الدراسة وبين الدرجة الكلية للاستبانة. واتضح من الجدول (١) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥ $\leq \alpha$)، بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة ككل.

٦. كما حُسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، واتضح أن جميع الأبعاد يرتبط بعضها ببعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ $\leq \alpha$) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

الجدول (١)

قيم ثبات درجات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ، ومعاملات الارتباط بين درجات محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة الموزعة في الخطوط الجوية العربية السعودية

المحور	عدد العبارات	قيم الثبات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: تطبيق الهندرة	١٠	٠,٨٨٠٠	٠,٧٩٤ (**)	٠,٠٠٠
المحور الثاني: التزام الإدارة العليا	١٢	٠,٩٣٤٩	٠,٨٥٩ (**)	٠,٠٠٠
المحور الثالث: التغيير التنظيمي	١٤	٠,٩٠٥٣	٠,٨٣١ (**)	٠,٠٠٠
المحور الرابع: الثقافة التنظيمية	١٣	٠,٩٢٣٣	٠,٨٤٧ (**)	٠,٠٠٠
المقياس الكلي	٤٩	٠,٩٦٨٧	٠,٧٩٤ (**)	

وتجدر الإشارة إلى أن مقياس ليكارت الخماسي الدرجات المستخدم في الدراسة، الذي يتراوح بين (موافق جداً - غير موافق جداً)، قد صُحِّح حيث تعدُّ الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات. مع إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكارت الخماسي وزناً ترجيحياً كالاتي: موافق جداً (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق على الإطلاق (١). وبناءً عليه، ترى الباحثة أن «محايد» يميل إلى الموافقة بنسبة (٥٠٪)، ويميل أيضاً إلى عدم الموافقة بنسبة (٥٠٪)، لذلك فإن درجة الموافقة عليه متوسطة. وكلما ارتفع الوزن المرجح عن (٣) كانت هناك موافقة، وكلما قل الوزن المرجح عن (٣) كانت هناك عدم موافقة. وعليه صُحِّح المقياس المستخدم، من حيث التفرقة بين ثلاثة مستويات. وللوصول إلى نتائج أكثر دقة يمكن تقسيم المستويات الثلاثة السابقة إلى: أكبر من ٤ [أعلى درجات التطبيق (مطبق بدرجة عالية)]، من ٤ إلى أكبر من ٣,٥ [مطبق (إيجابي)]، من ٣,٥ إلى أكبر من ٣ [درجة متوسطة من التطبيق (يميل إلى الإيجابية)]، من ٣ إلى أكبر من ٢,٥ [درجة متوسطة من السلبية في التطبيق (يميل إلى السلبية)]، من ٢,٥ إلى أكبر من ٢: غير مطبق (سلبية)، أقل من ٢: لا يوجد (سلبية جداً).

٤ - ٥ - ١ - متغيرات الدراسة:

تعتمد الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

♦ المتغيرات المستقلة وهي: التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الهندرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

♦ المتغير التابع وهو تطبيق الهندرة.

٥-٥-١- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

رَمَزَت الباحثة أسئلة الاستبانة، ومن ثم فرَغَت البيانات باستخدام برنامج (Statistical Package for Social and Science (SPSS,) V.17) ومن ثم حلَّتْها من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار صحة فروض الدراسة كالآتي:

◆ معامل الارتباط «بيرسون» (Pearson Correlation Factor) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي بين المتغيرات المختلفة.

◆ اختبار الثبات (Reliability Test) ، لحساب درجة الثبات للمقاييس المستخدمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) .

◆ أساليب الإحصاء الوصفية: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية، المتوسطات الحسابية للتعرف إلى الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

◆ أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، تحليل الانحدار المتدرج (Step- Wise- Forward-)، وذلك لاختبار نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأثرها وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، لتحديد أكثر العوامل تأثيراً على المتغير التابع.

٦-١- حدود الدراسة:

هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تعميم نتائج الدراسة الحالية هي:

◆ أن الدراسة طبقت على الخطوط العربية السعودية فقط، لذا لا بد من مراعاة ذلك عند تعميم النتائج التي تم الوصول إليها على المؤسسات السعودية الأخرى سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

◆ أن الدراسة الحالية اقتصرَت على موظفي الخطوط السعودية بمدينة جدة، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند تعميم النتائج على الموظفين في المناطق الأخرى.

◆ يوجد عدد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة التي لم تتناولها الباحثة في هذه الدراسة وهي مجالات لأبحاث أخرى.

♦ تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات المقطعية (Sectional Cross- Studies) التي جُمعت البيانات فيها مرة واحدة، الأمر الذي لا يمكن معه تتبع علاقة السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة من خلال الدراسات على فترات زمنية متباعدة.

٢- الإطار المعرفي للهندرة:

٢-١- الدراسات السابقة:

وفقا لموضوع الدراسة وأهدافها، يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهندرة إلى دراسات تناولت العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة بشكل عام، ودراسات تناولت الهندرة في النقل الجوي، وذلك وفقا لما يأتي:

١- ٢- ١- الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الهندرة:

♦ دراسة **Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012)** التي اهتمت بدراسة الهندرة كأداة إستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي. وقد طبقت الدراسة في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا (SMS Company). واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (٧٥ مفردة). وأشارت النتائج إلى التطبيق الجيد للهندرة في الشركة، وإلى أهم أسباب النجاح في التطبيق وهي: التزام الإدارة العليا لتطبيق الهندرة القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل عمليات الهندرة وأثناءها، والعمل الجماعي، وكفاءة فريق الهندرة، وفعالية تكنولوجيا المعلومات، وملاءمة إستراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

♦ ويشير كل من **Ringim, Razalli, and Hasnan (2012)** إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجرية والمعتمدة على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (٤١٧ مفردة)، أظهرت النتائج أهمية العوامل الآتية في تطبيق الهندرة وهي: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والمواءمة بين استراتيجية الهندرة واستراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء، والتزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب الموظفين وتعليمهم، وتوفير الموارد المالية المناسبة للتطبيق.

♦ بينما يشير كل من **Yahaya, Fithri, and Deraman (2012)** إلى أهمية وجود منهجية متكاملة لتطبيق الهندرة تشمل تحديد الرؤية والأهداف، وتعريف العمليات الحالية، وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تغيير، وتعريف خطوات التحسين، ووضع نموذج للتحسين. ففي دراستهم التي قاموا بها في الشركات الماليزية المتوسطة والصغيرة الحجم

والمعتمدة على استخدام الاستبانة، أشارت النتائج إلى أهمية العديد من العوامل عند تطبيق هذه المنهجية ومنها: القيادة، واستخدام التكنولوجيا، وتدريب العاملين، وتحليل البيئة، وتحسين خدمات العملاء، والتركيز على التحسينات الفعالة المعتمدة على السرعة وتخفيض التكاليف وكفاءة الموارد البشرية.

♦ واهتمت دراسة (Salimifard, Abbaszadeh, and Ghorbanpur (2010)

بتحديد عوامل نجاح تطبيق الهندرة في البنوك الإيرانية، واعتمدت الدراسة على استخدام نموذج (Interpretive) Structural Modeling). وتوصلت الدراسة إلى أربعة عوامل تؤثر في مدى نجاح تطبيق الهندرة وهي: التزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد المالية، والتغيير التنظيمي (التغيير الإداري، تقنية المعلومات، إدارة المشروع) ، وإدارة الجودة (تقليل البيروقراطية، رضا العميل، ثقافة المساواة) .

♦ دراسة ديب (٢٠٠٩) التي تناولت فرص تقييم تطبيق مدخل الهندرة لتحسين القدرة التنافسية في شركات صناعة الدواء الحاصلة على الأيزو في محافظة حلب، وعددها ثماني شركات، واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من مديري الإدارة العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة (٩١ مفردة). وتوصلت الدراسة إلى: أنه من الممكن تطبيق الهندرة من خلال: تأييد الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة، وتوافر الكوادر البشرية المناسبة، وتوافر تكنولوجيا المعلومات المتطورة وخاصة نظم المعلومات الخاصة بالعمليات. مع ضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها، وتفهم المسؤولين بأهمية التغيير، وإعادة وضع نظم جديدة وتطويرها لإدارة العمليات.

♦ دراسة حامد (٢٠٠٨) بعنوان «العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة (الهندرة) دراسة ميدانية. وقد طبقت الدراسة على مديري الإدارة العليا في شركة الكهرباء السعودية، باستخدام الاستبانة لعينة قوامها (١٠٠ مفردة). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق الهندرة بشركة الكهرباء السعودية، وإلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة بالشركة وبين تطبيق الهندرة، بينما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الهندرة في الشركة.

♦ دراسة (Abdolvand, Albadv, and Ferdowsi (2008)

التي اهتمت بدراسة العوامل المؤثرة في نجاح الهندرة في بعض الشركات الإيرانية. وأشارت النتائج إلى وجود مؤشرات إيجابية للعديد من العوامل في تطبيق الهندرة وهي: القيادة، وبيئة العمل المناسبة، والتزام الإدارة العليا، ودعم الإدارة، وتقنية المعلومات. بينما وجد مؤشر سلبي وهو مقاومة الموظفين للتغيير.

♦ دراسة المالكي (٢٠٠٣) التي اهتمت بالتعرف إلى الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على استخدام الاستبانة لجمع المعلومات الأولية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مركزية اتخاذ القرار وعدم تفويض السلطة، وعدم وضوح النماذج المستخدمة، وبيروقراطية الإجراءات، والحاجة إلى إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتمتع الموظفين ببعض الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير. بالإضافة إلى تأثير تطبيق الهندرة بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي.

١- ٢- ٢- الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق الهندرة في خطوط الطيران:

♦ توصلت دراسة **Pasha (2008)** والمطبقة في الخطوط الهندية (Jet Airways) إلى تأثير تطبيق الهندرة في زيادة الإيرادات، وتحقيق وفورات في التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ودقة قياس الأداء، وتوفير الوقت. كما أشارت النتائج أيضاً إلى العديد من عوامل النجاح في تطبيق الهندرة وهي: وضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، والإشراف الفعال في تطبيق الهندرة، ودمج قواعد المعلومات والبيانات في قاعدة واحدة مركزية، وتقويم الأداء المدعم بالتقارير التحليلية والاستراتيجية لتطبيق الهندرة.

♦ دراسة **ممدوح (٢٠٠٥)** بعنوان: «إعادة هندسة العمليات التجارية والتحديات التي تواجه شركات الطيران - دراسة نقدية للعوامل المؤثرة لمبادرات الهندرة في الخطوط العربية السعودية-». ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود الدعم الإداري، وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة، وعدم الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات، والجهل من العنصر البشري، والبيروقراطية. حيث كان لهذه العوامل تأثير سلبي على مبادرات الهندرة في الخطوط الجوية السعودية.

♦ دراسة **Getachew (2004)** بعنوان «إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة حالة في مشكلات جودة الخدمات في الخطوط الجوية الأثيوبية - وقت الخدمة-». اهتمت الدراسة بوضع منهجية تطبيق الهندرة في مشكلة تأخير الرحلات في الخطوط الأثيوبية. واعتمدت الدراسة على تجميع البيانات التاريخية المتعلقة بتأخير الرحلات، بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلة وخرائط العمليات لعملية الأداء في الوقت المحدد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة إعادة هندرة العمليات المتعلقة بوقت الرحلات، وتمكين الموظفين، وخاصة ذوي العلاقة المباشرة مع المسافرين، والتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

♦ دراسة الشمراني (٢٠٠٠) بعنوان "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية". وتمثلت عينة الدراسة في موظفي الخطوط السعودية في جدة والرياض (١١٩ مفردة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت المقابلة والاستبانة لجمع البيانات الأولية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق الهندرة أدى إلى تحسين الأداء والخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى انخفاض التكاليف ومنها تكاليف عمليات إدارة الوقود للطائرات بنسبة ٣٠٪، وانخفاض إجراءات طلب الوظيفة. وأن أهم عوامل النجاح في تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية هي: اقتناع الإدارة العليا ببرنامج الهندرة، وتوفير الموارد المالية، والتركيز على احتياجات العميل، ووجود كفاءات متخصصة، وتقديم الحوافز لفريق الهندرة. بينما كانت أهم عوامل الفشل هي: عدم وجود فريق عمل متفرغ للهندرة، وعدم الاعتماد على تقنية المعلومات، وتجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة، واستغراق وقت طويل للتطبيق، وعدم كفاءة دعم مشروع الهندرة، والتركيز على تحسين العمليات بدلاً من التغيير الجذري.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبمراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الهندرة نجد أن هذه الدراسات طبقت في قطاعات مختلفة، وفي أحجام مختلفة من المنظمات. واتجهت الدراسات إما إلى دراسة منهجية ومراحل تطبيق الهندرة، أو دراسة العوامل المؤثرة على تطبيقها، أو مدى تحقيق أهداف الهندرة. وركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العوامل المؤثرة على الهندرة على دراسة بعض هذه العوامل، وبخاصة على الإدارة العليا، والموارد المتاحة، والتغيير التنظيمي، والتركيز على العميل، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الجودة. كما ربطت بعض الدراسات بين تطبيق العوامل السابقة وبين تأثيرها على تطبيق الهندرة من ناحية وتحقيق أهداف الهندرة من ناحية أخرى. وهدفت معظم الدراسات السابقة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة، أو تحديد عوامل النجاح والفشل في تطبيق الهندرة أو وضع نموذج لتطبيق الهندرة. أما فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، فقد ركزت بعض الدراسات على الإدارة العليا، وبعضها على المديرين العاملين والمديرين ورؤساء الأقسام، وبعضها على الموظفين الإداريين. واعتمدت معظم الدراسات على استخدام الاستبانة. أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد وجدت الباحثة أنه على الرغم من الاهتمام الملحوظ الذي حظي به هذا الموضوع في البحوث والدراسات الأجنبية، فإنه على حد - علم الباحثة - يلاحظ ندرة الدراسات التي تمت في هذا المجال فيما يخص المملكة العربية السعودية بوجه عام، وهو ما يحسب للدراسة الحالية، كما أن آخر دراسة للهندرة

في الخطوط السعودية تمت منذ فترة طويلة (٢٠٠٥) وحصلت تغييرات كبيرة في هذه الفترة في صناعة النقل الجوي وفي استراتيجيات الخطوط السعودية. وتركز الدراسة الحالية على بعض عوامل الهدرة. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من عينة كبيرة من مجتمع البحث في العمليات التي تمت هدرتها. إلا أنه من المهم التأكيد على أن البحوث والدراسات السابقة قد ساهمت بشكل أساسي في تكوين الخلفية العلمية (النظرية والتطبيقية) ، التي كان لها دور كبير في وضع الإطار العام للدراسة.

٢-٢. الإطار النظري والمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة:

تتمثل في توضيح مفهوم الهدرة، وفوائد تطبيقها، والعوامل المؤثرة في تطبيقها، والعوامل محل الدراسة وهي: التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهدرة، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية المناسبة للهدرة.

٢-٢-١ - مفهوم الهدرة:

لعل المتبع للهدرة سوف يجد العديد من التعريف لها ومن أهمها تعريف Hammer and Champy, (1993) الذي وضع المبادئ الرئيسية للهدرة، حيث عرفت بأنها: «إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة». أما Lowenthal (1994) فقد أضاف البعد التنظيمي في تعريفه للهدرة، وعرفها بأنها: «إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي، وتركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي». وجاء تعريف Smith (1994) أكثر تفصيلاً من خلال توضيح نوعية العمليات المطلوبة وعرفها بأنها: «إعادة التصميم الجذري والسرعة للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية المدعمة لتلك العمليات بهدف تحقيق طموحات مؤثرة من الأهداف التنظيمية». وأضاف السلطان (٢٠٠٩، ص.٤٠) أهداف الهدرة في تعريفه وهو: «وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج». وأيضاً أضاف قويّ النتائج المتوقعة من الهدرة في تعريفه (٢٠٠٧، ص.١٣٨) حيث عرفها بأنها: «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». ويرى Affes and Bougarech (2012) أن الهدرة ليست فقط مسألة تخفيض التكاليف أو إعادة

الهيكلية أو إعادة التنظيم، أو التشغيل الآلي أو التكنولوجيا الحديثة، بل هي طريقة تفكير وفحص وتغيير لخمسة مكونات للمنظمة هي: الاستراتيجيات، والعمليات، والتكنولوجيا، والتنظيم، وثقافة المنظمة.

ويتبع التعاريف السابقة نجد أنها تختلف اختلافاً جزئياً في صياغتها، ولكنها تتفق إلى حد بعيد في معانيها فالهندرة: تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري التقليدية (المعاينة، ٢٠١٠) ، وتعني إحداث تغييرات جوهرية وفائقة في العمليات الاستراتيجية والسياسات والهيكل التنظيمية، وتتناول العوامل التنظيمية وتقنية المعلومات ذات الصلة بالعمليات الجوهرية، وتركز على العمليات كمحور أساسي لإعادة البناء، إلا أنها تقود إلى رضا العميل الداخلي والخارجي، وتعتمد على بعدين: البعد الفكري المعتمد على البحث عن افتراضات مغايرة، والبعد العملي المعتمد على استخدام التقنية الآلية الحديثة (الطيبي، حافظ، ابو سمرة، ٢٠٠٩) .

٢-٢-٢ - فوائد تطبيق الهندرة:

يتوقع أن يؤدي التطبيق الفعال للهندرة إلى تحقيق العديد من النتائج للخطوط العربية السعودية ومنها:

♦ وضع قرارات فعالة ومستقلة بعيداً عن الممارسات البيروقراطية والمركزية، بمرونة تسمح بإدخال التغييرات، مع تفعيل آليات مستحدثة للرقابة والإشراف المباشر من قبل الإدارة العليا (قوي، ٢٠٠٧) .

♦ المساهمة في رؤية الصورة الكاملة للعمل وانتقاله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل المدة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة وإنهاء العمل (العتاني، ٢٠١١) ، مما يمهد لتحقيق الدمج الذي يؤدي إلى خفض مراحل الأداء وطوله الإجرائي والوقتي، وخفض عدد الأخطاء وتكلفتها (Siha, and Saad, 2008; الدجني، ٢٠١٠) ، ويساهم في تعزيز جودة ومستوى تقديم الخدمات ورفع مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى منع ازدواجية الأداء وترشيد تكاليف التشغيل وخفض النفقات (العتاني، ٢٠١١). وفي الجانب الإنساني للهندرة، فإنها تساهم في تطوير الكوادر البشرية من خلال تحويل المديرين من مجرد منفذين للأداء إلى قائدين مؤثرين ومحفيزين للمرؤوسين على الابتكار والمشاركة في القرارات، بالإضافة إلى تمكين الموظفين بالسلطات وحرية المبادرة لتحسين أعمالهم بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج (مصطفى، ١٩٩٩) وتشجيع الموظفين على التدريب والتعلم (اللوزي، ٢٠٠٢) ، والمعرفة واستخدامها، وعدم الاعتماد على خبرة بعض الأفراد فقط (رفاعي، ٢٠٠٦) .

♦ مساعدة موظفي الخطوط السعودية المرتبطة أعمالهم مباشرة بالعملاء إلى زيادة صلاحياتهم في قدرتهم على التصرف السريع، وتسيير العمليات والاستجابة السريعة لمعالجة طلبات العملاء (مصطفى، ١٩٩٩).

♦ تطوير أساليب وطرق وتقنيات أداء العمل التي تساهم في زيادة درجة رضاء عملاء الخطوط السعودية حيث يتم الاتصال بهم من خلال قنوات الاتصال المختلفة وتكنولوجيا الحاسب الآلي (رفاعي، ٢٠٠٦).

٢-٢-٣- عوامل تطبيق الهندرة:

يرتكز تطبيق الهندرة على أربعة محاور اعتبرها العديد أنها المبادئ الرئيسية لها ومنهم (هامر وشامبي، ١٩٩٥؛ الطيطي، حافظ، ابوسمرة، ٢٠٠٧؛ حامد، ٢٠٠٨؛ Adeyemi and Aremu، 2008) وهي:

♦ التغيير الأساسي: أي أن الهندرة لا تعتمد على مفاهيم وقواعد ثابتة وجازمة.

♦ أن يكون التغيير جذرياً: بمعنى أن يكون التغيير له معنى وقيمة ومتوائماً مع المتطلبات والأهداف، وليس مجرد تغييرات سطحية، فهي تعني التجديد والابتكار (الحسناوي، ٢٠٠٦).

♦ أن يكون التغيير فائق: أي يحقق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

♦ التركيز على العمليات: ويعني إعادة بناء العمليات الإدارية دون التركيز على الوظائف أو الأفراد.

ويرى (Adeyemi and Aremu (2008)؛ Ezigbo (2003) أن المبادئ الرئيسية للهندرة تشمل ما يأتي: إعادة النظر والتفكير في نظرية العمل المطبقة في المنظمة، وتحدي الافتراضات القديمة التي أصبحت غير صالحة للتطبيق، وكسر القيود التي تفرضها الحدود التنظيمية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لوضع تصميمات جديدة، والتركيز على العمل الخارجي، وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق، وتشجيع التدريب والتطوير في بيئة عمل خلاقية، والتركيز على تنفيذ العمليات مع الاهتمام بتقليل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي. بينما أورد (Yeomans and Beckett (1996) المبادئ الرئيسية للهندرة وهي: التأكيد على أهمية القيادة العليا أو التنفيذية للعمل كفريق وتقديم الدعم اللازم للتغيير، والتركيز على العملاء، والاعتماد على تحقيق التفويض والتمكين للموظفين، والتركيز على الرؤيا والمخرجات، والتأكيد على الجودة في المنتج والخدمات المقدمة، والتعرف إلى الحاجات للتقليل في الوقت والتكاليف. ومن ناحية أخرى فقد وضع لوينثال (٢٠٠٢) أربعة عوامل

أساسية للهندرة وهي: تغيير ثقافة المنظمة، والقيادة، وإعادة بناء المديرين، وإدارة التغيير وتعزيز مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي. وأضاف مصطفى (١٩٩٩) الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات. بينما أضاف قوي (٢٠٠٧) عوامل أخرى للهندرة هي: التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة، والتركيز على العميل، وشمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات، الهياكل)، والتعرف إلى القيمة المضافة والعمليات المساندة، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، والاستخدام المناسب للأساليب الإدارية. وسنوضح فيما يأتي مدى تأثير العوامل محل الدراسة على تطبيق الهندرة وعلى مدى نجاحها أو فشلها وهي: التزام الإدارة العليا، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

٢ - ٢ - ٤ - التزام الإدارة العليا:

ركزت العديد من الأبحاث على دور الإدارة العليا في برامج الهندرة (Zairi, 1995 and Sinclair؛ Jackson، 1997)، حيث يرى العتيبي (٢٠٠٩) أن نجاح الهندرة يتوقف على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالحاجة إلى الهندرة، وهذه القناعة يجب ترجمتها في شكل دعم فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين، والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لبرامج الهندرة. ويؤكد المعاينة (٢٠١٠) على مسؤولية الإدارة العليا في وضع الرؤية المناسبة لبرامج الهندرة، مع أهمية نشر هذه الرؤية ومرونتها ووضع الأهداف الملائمة والمطلوبة لبرامج الهندرة. بينما يرى حامد (٢٠٠٨) أن الرؤية هي إحدى متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وأن عدم قيام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي المتكامل مع برامج الهندرة، أو عدم فعاليتها أو صياغتها لرؤية جديدة وأهداف استراتيجية فعالة يؤدي إلى فشل جهود الهندرة. ويوضح العديد من أنشطة التخطيط الاستراتيجي ومنها: وضع رؤية واضحة لبرامج الهندرة تمثل الطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتوضيح المهمة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف إلى المخاطر والفرص التي تستطيع المنظمة تجنبها أو استغلالها لإنجاح برامج الهندرة، ووضع الأهداف الاستراتيجية للهندرة، ووضع الاستراتيجية المناسبة لتطبيق الهندرة. وينادي (Jackson، 1997) بضرورة إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة، فبرنامج الهندرة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. حيث أرجع (Chan and Chung (1997) نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة إلى فشل العديد من المنظمات في دمج هذه البرامج في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

وترى (Myszak 2011) أن 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، وتسطيح الهيكل التنظيمي، وتحقيق اللامركزية، والاعتماد على العمل الجماعي، وإعطاء الأفراد الحق في اتخاذ القرارات المستقلة، والتأثير على التواصل مع الموظفين وتوفير المعلومات بشكل مستمر والمتعلقة بالأهداف والتقدم المحقق في تطبيق الهندرة. ويؤكد مصطفى (١٩٩٩) على الدور الكبير للإدارة العليا في تغيير ثقافة المنظمة إلى إعادة البناء، وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات، وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري التي تساهم في نجاح الهندرة. ومن هذا المنطلق يرى (Crowe, Fong, and Zayas- Castro, 2000) أنه إذا رغبت الإدارة العليا في نجاح تطبيق الهندرة، فلا بد من أن تكون لها معرفة واضحة بالوضع الحالي للمنظمة، بالإضافة إلى معرفتها بمشاريع الهندرة، وقيامها باتصالات فعالة مع الموظفين لتحفيزهم على التغيير، ومراقبة فريق الهندرة. ويضيف (Saeed, Grover, Kettinger, and Guha, 2011) أهمية قيام الإدارة العليا وقدرتها على التأثير في سلوك الموظفين، والإجراءات داخل المنظمة، والاتصالات الفعالة، وتوفير الموارد البشرية، بالإضافة إلى التزامها بتدعيم إعادة البناء التنظيمي، وإضفاء الشرعية عليه. ويكمن التزام الإدارة العليا ببرامج الهندرة في توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة وفي تخصيصها وتوزيعها بشكل جيد واستخدامها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (King, 1996). ويرجع Haskever (1996) فشل العديد من برامج الهندرة إلى نقص الخبرة والمعرفة المتاحة لدى المنظمة بعملية الهندرة ونقص أو عدم كفاية الموارد البشرية والمالية المتاحة.

٢-٢-٥- التغيير التنظيمي:

يؤدي التغيير التنظيمي دوراً أساسياً في تطبيق الهندرة. ونشير هنا إلى أن الهندرة لا تعني إعادة التنظيم وتقليص أو توسيع التنظيم أفقياً، بالرغم من أنه قد ينتج عنها توسع أفقي. فالمشكلة لا تكمن في الهيكل التنظيمي وإنما في اتجاهات تدفق العمليات والتحول الذي يحتاج إلى تنظيم إداري جديد، وصياغة جديدة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل، وما يتضمنه من صلاحيات ومسئوليات واتصالات (رفاعي، ٢٠٠٦).

وتحتاج الهندرة إلى العديد من التغييرات التنظيمية ومن أهمها:

♦ تغيير وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات، حيث يتم التحول من مبدأ التخصص وتقسيم العمل في التنظيمات التقليدية إلى دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة، ودمج العمليات أفقياً ورأسياً بحيث تسند إلى جهة واحدة، ويتم تنفيذ العمل في المكان الأكثر مناسبة وليس بالضرورة لدى المتخصصين (نجم، ٢٠٠٢).

♦ تغيير الوظائف من الوظائف والمهام البسيطة إلى أعمال مركبة تكون مسئولية فريق العمل الذي يحتاج إلى مهارات متعددة، ويكون للفريق مدير للعملية ويمثل جهة اتصالات موحدة للفريق (أحارثي، ٢٠٠٧) .

♦ تحويل الهيكل التنظيمي من هرمي إلى أفقي، حيث تلغى المستويات الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً، ويحقق التنظيم الجديد مزيداً من الصلاحيات وتنمية وتطوير وسائل الاتصال، ومرونة التحول التنظيمي (ألغامدي، ٢٠١١) .

♦ تغيير إدارة العاملين من المراقبة إلى التمكين، حيث يتم التحول من الرقابة والتفتيش إلى تمكين الموظفين والرقابة الذاتية للعاملين، واستخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية. بالإضافة إلى تخفيض مستويات الرقابة ونقاط المراجعة والتفتيش (الحمادي، ٢٠٠٦) .

♦ استخدام المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك من خلال منح السلطات الكافية لفرق العمل، وتمكينهم من اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى المستويات العليا، وفي الوقت نفسه يمكن الإدارة من خلال استخدام تقنية المعلومات المتطورة من تحقيق مزايا المركزية من خلال ربط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة (السنائي، ٢٠٠٦) .

♦ تحويل تركيز معايير الأداء والمكافآت والترقية من الأنشطة إلى النتائج. بمعنى أن الترقية تعني قدرات ومهارات الموظف، وأن المكافآت والتعويضات تساوي مدى تحقيق النتائج (ألغامدي، ٢٠١١) .

♦ تحويل وظيفة المراقبة إلى قيادة من خلال دعم منهجية الإبداع والابتكار وفرق العمل. وفتح للتنفيذيين العمل باستقلالية والتركيز على العمل وإنجازه. بالإضافة إلى تغيير وظيفة المديرين من مشرفين إلى موجهين لفرق العمل يعملون على مساعدة العاملين وحل المشكلات التي تواجههم في التنظيم، وتتحول معها المسؤولية من مسؤولية فردية إلى مسؤولية جماعية، ومعايير التقويم الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي، حيث تعطى التعويضات والحوافز إلى فرق العمل (هامر وشامبي، ١٩٩٥) .

♦ تحويل الإعداد الوظيفي من التعليم إلى التدريب والتعلم والمعرفة، حيث يتحول التدريب من تدريب العاملين على وظائف ومشكلات معينة إلى تطوير الأداء وخلق موظفين قادرين على الإبداع والتعلم والمعرفة (Mabin, Forgeson, and Green) ، 2001 .

ويرى ، (Guha, and Teng Kettinger (1995) أن التغيير التنظيمي لا بد أن يهتم بالجانب الإنساني والموارد البشرية التي ستشغل الوظائف بعد هذرتها نتيجة إلى التغيير

الجزري في الهيكل التنظيمي، ومفاهيم وأساليب العمل. ومن الأسس المهمة في التغيير التنظيمي: إعادة تعريف الوظائف وتوصيفها وتصنيفها، والاعتماد على فريق العمل، والتدريب مستمر على رأس العمل، وتقويم الأداء الوظيفي وفقاً لإنتاجية فريق العمل، وتعديل الهيكل الإداري بشكل يؤدي إلى تساوي المديرين مع رؤساء فرق العمل، وتحديث معلومات تطوير مشروع الهندرة. بينما يرى السلطان (٢٠٠٩) أن الهندرة تحتاج إلى هيكل القوى البشرية في جوانب عديدة منها: تقسيم العمل على الأفراد في فريق العمل، والهيكل الوظيفية، وخطوط السلطة، وحجم فريق العمل وهيكلته، وطرق تقويم الأداء، والجزاء والمكافآت، وقنوات الاتصال الرسمية، وبرامج التدريب على الأعمال الجديدة.

٢ - ٢ - ٦ - الثقافة التنظيمية:

عرف شارلز وجارث (٢٠٠١، ص. ٦٥) الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وأن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أفراد المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف». وتمثل الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوك العاملين، وتؤثر على أدائهم وخلق الإبداعات فيها (تسامي، ٢٠٠٣). وتنفرد الثقافة التنظيمية بوجودها في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية، وبأنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية والتأثير في فاعلية المنظمة (Ott، 1998). ويرى الرخيمي (١٤٢١) أن الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، وهي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، وأن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات أدائهم، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها. وتعد الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه. وقدّم (Cummings and Worley (2005 نموذجاً يساعد في تغيير الثقافة التنظيمية ويشمل: وضع رؤية واستراتيجية واضحة لتغيير الثقافة التنظيمية، والتزام الإدارة العليا بالتغيير، ووضع نموذج للتغيير، وتحسين الوضع التنظيمي، ووضع النواحي الأخلاقية والنظامية

لتغيير الثقافة التنظيمية. وتوصل (2003) Terziovski, Fitzpatrick, O`Neill إلى أنه لا بد من تغيير اتجاهات وثقافة العاملين حتى يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير عند تطبيق الهندرة.

إن أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندرة هو مدى الاستعداد للتغيير، الذي يعدُّ أحد العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق الهندرة، ولذلك فإن المنظمات تحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة تركز على التغيير في المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب مبادئ الهندرة (العنبي، ٢٠٠٩) ويرى، (2003) Fitzpatrick, and O`Neill Terziovski أنه لا بد من تغيير اتجاهات الأفراد الثقافة التنظيمية عند تطبيق الهندرة وذلك لتقليل مقاومة العاملين للتغيير. ويرى Ter- (1997) sine , Harvey, and Buckley، أنه لنجاح تطبيق الهندرة لا بد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفرق العمل، وتمكين العاملين، والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات. ويرى المعايطه (٢٠١٠) أن مقاومة التغيير للهندرة متعارف عليه عند الأفراد بهدف حماية أوضاعهم، لذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالتدريب والتعليم لخلق ثقافة الانفتاح للتغيير والمعرفة والإبداع، وقبول التحدي في العمل وتكوين فرق العمل، وتفويض السلطات، وإعطاء الحريات، وتغيير السياسات. ويرى طيفور (٢٠٠٦) أنه لا بد من خلق ثقافة تنظيمية عند تطبيق الهندرة تعتمد على ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو مبادئ معينة منها: تحسين الإدارة وتعميق روح الالتزام، وتشجيع الإبداع الجماعي ونشر روح الفريق، وتحمل المسؤولية والرقابة، ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق. بينما يرى (2009) Ahmad, Francis, and Zairi، أن خلق ثقافة تنظيمية مناسبة هي الطريق الوحيدة لنجاح الهندرة وخلق ميزه تنافسية للمنظمات.

٣- الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء توصيفاً لعينة الدراسة، وكذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة لتحليل ومناقشة فروض الدراسة في ضوء المتغيرات التي تمت دراستها.

٣-١- توصيف عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٥٦٢ مفردة) من العاملين في الخطوط الجوية العربية السعودية، وكان توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة على النحو الآتي:

♦ إن أكبر فئة من مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في الخطوط السعودية هي الفئة من سنة إلى ١٠ سنوات وذلك بنسبة (٣٨,١ ٪)، وتقترب منها الفئة من ١١ سنة

إلى ٢٠ سنة بنسبة (٣٢٪)، ثم الفئة من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة بنسبة (٢٣,١٪)، وكانت أقل فئة من فئات عدد سنوات الخدمة في الخطوط السعودية هي من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة بنسبة (٦,٨٪).

♦ إن فئة الحاصلين على مؤهل جامعي يمثلون نسبة (٥٦,٦٪) من مفردات عينة الدراسة من العاملين في الخطوط السعودية، والحاصلين على دبلوم يمثلون نسبة (١٩,٢٪)، بينما الحاصلون على الثانويه العامة يمثلون نسبة (١٤,٦٪)، ونسبة الحاصلين على درجة الماجستير يمثلون نسبة (٧,١٪)، ونسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه يمثلون نسبة (١,٨٪) وكانت أقل نسبة (٠,٧٪) للحاصلين على المؤهل المتوسط.

♦ إن فئة العاملين في المستوى الإداري التنفيذي يمثلون نسبة (٤٢,٧٪) من مفردات عينة الدراسة، وأن فئة العاملين كرئيس قسم يمثلون نسبة (٢٠,٦٪)، ومدير إدارة يمثلون نسبة (١٤,٢٪)، ونسبة العاملين كمدير وحدة يمثلون نسبة (١٢,١٪)، بينما بلغت نسبة الوظائف الأخرى (٧,٥٪) وهي الوظائف الفنية، وكانت أقل فئة مدير عام وتشكل نسبة (٢,٨٪)،

٢-٣- تحليل فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة حلَّت الباحثة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال قوائم الاستبانة في الجداول (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦).

الجدول (٢)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في الخطوط الجوية العربية السعودية

معاملات الارتباط				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثقافة التنظيمية	التغيير التنظيمي	التزام الإدارة العليا	تطبيق الهندرة			
			١	١,٠٣	٣,٠٥	تطبيق الهندرة
		١	(**) ٠,٦٩١	١,٠٦	٢,٨٢	التزام الإدارة العليا
	١	(**) ٠,٦١٠	(**) ٠,٥٥٣	١,١٢	٣,٠٧	التغيير التنظيمي
١	(**) ٠,٦٤٢	(**) ٠,٦١٦	(**) ٠,٥٩٣	١,٠٧	٣,٠١	الثقافة التنظيمية

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

يوضح الجدول السابق أن اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية كانت بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية بمتوسط حسابي (٣,٠٥) ، وبانحراف معياري (١,٠٣) . واتضح من تحديد المتوسط الحسابي لمدى تمكن الخطوط السعودية من تطبيق الهندرة بدرجة عالية، جاء في المرتبة الأخيرة من إجابات العينة وبمتوسط بلغ (٢,٧٥) ، وهذا يعني أن تطبيق الهندرة لم يكن بدرجة فعالة وكافية، وذلك بالرغم من أهمية الهندرة وضرورة الإسراع في تطبيقها في ظل التحديات والمتغيرات السريعة التي تواجه الخطوط العربية السعودية (ألحارثي، السلمي، ٢٠٠٧) ، وبدء عمليات الخصخصة. حيث إن التطبيق الفعال للهندرة يمكن أن يساعدها في زيادة الإيرادات، وتحقيق وفرة في التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ودقة قياس الأداء، وتوفير الوقت مما يساهم في تحقيق ميزات تنافسية في مجال النقل الجوي (Pasha، 2008) .

ويتضح من تحديد المتوسطات الحسابية لكل عامل من عوامل تطبيق الهندرة أن أفراد العينة يدركون بدرجة كبيرة أن الهندرة مفيدة للخطوط العربية السعودية بمتوسط يبلغ (٣,٨٥) ، وأن الخطوط السعودية لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها، وتتطلع لتطبيق الهندرة في جميع عملياتها بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية وبمتوسطات بلغت (٣,٣٤) ، (٣,٢٢) على التوالي. إلا أنه توجد العديد من العوامل التي طبقت بدرجة متوسطة وباتجاه سلبي وهي: فهم وقبول الموظفين للهندرة، وصياغة فكر جديد لنشاط العمليات والمفاهيم الحالية للأنشطة، وتوافق الموظفين مع الأسس والعوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، وإعادة التصميم الجذري للعمليات، وتحسين القدرة التنافسية للخطوط السعودية، وتحسينات فورية في مقاييس الأداء. بمتوسطات حسابية بلغت (٣,٠٢) ، (٣,٠١) ، (٢,٨٧) ، (٢,٨٥) ، (٢,٨٠) ، (٢,٧٩) على التوالي. وذلك بالرغم من أهمية الأعداد والتخطيط الجيد للعاملين والعمليات (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣) ، والتركيز على الإدراك والفهم للهندرة وتحديد كيفية تطبيقها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ممدوح (٢٠٠٥) التي توصلت إلى نقص كفاءة العنصر البشري في الخطوط السعودية بتطبيق الهندرة. ومن ناحية أخرى قد يرجع تطبيق الهندرة بشكل متوسط يميل إلى الإيجابية إلى تأثير بعض العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة وهي: التزام الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي. وفيما يلي تفصيل لهذه العوامل:

■ العامل الأول- التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة:

كان بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية بمتوسط حسابي (٢,٨٢) ، وبانحراف معياري (١,٠٦) . وذلك بالرغم من أهمية وضرورة الالتزام الشخصي والمباشر من الإدارة العليا في المساهمة والتدعيم المستمر لتطبيق برامج الهندرة (هامر وشامبي، ١٩٩٥) ، حيث يمثل

دعمها عاملاً مؤثراً على نجاح أو فشل تطبيق الهندرة، وتحقيق أهدافها من خلال ترجمة التزامها إلى خطط وبرامج يتم دعمها بالموارد البشرية والمالية والتنظيمية المناسبة لبرامج الهندرة (السلطان، ٢٠٠٩؛ حامد، ٢٠٠٨؛ عبد الحفيظ، ٢٠٠٣).

ويتضح من تحديد المتوسطات الحسابية لكل عامل من عوامل التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة أنه بالرغم من الإدارة العليا لها فكر استراتيجي بأهمية الهندرة يهتم بالأسواق والمنافسين وتحقيق الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية (متوسط حسابي ٣,١)، إلا أن التزامها بدعم تطبيق الهندرة كان بدرجة متوسطة وسلبية. وقد يرجع ذلك إلى العديد من العوامل المتعلقة بالإدارة العليا الموجودة بمستوى متوسط، الذي يميل إلى السلبية حيث تراوحت المتوسطات بين (٢,٦١، ٣,٠٤). ومن أكبر العوامل المطبقة ذات سلبية عالية: مدى توفير الموارد البشرية المدربة على تطبيق الهندرة (٢,٦١)، يليه في الترتيب التزام الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة، وحل المشكلات التي تواجه التطبيق، ووجود اتصالات فعالة بين الإدارة العليا، ومديري الأقسام والوحدات والعاملين وتحفيزهم للتغيير (٢,٦٩). بينما أقل العوامل سلبية هي: الفهم الواضح للإدارة العليا بتطبيق الهندرة وعواملها (٣,٠٤)، يليه الرؤية والأهداف الواضحة لمشاريع الهندرة (٢,٨٩). وتمثلت باقي العوامل في: وجود خطة استراتيجية لتطبيق الهندرة (٢,٧١)، والتزام الإدارة العليا بالتغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة، والتزامها بتوفير الإمكانيات والحوافز لفريق للهندرة (٢,٨)، والتزام الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية المدربة لتطبيق الهندرة (٢,٨٣).

■ العامل الثاني - التغيير التنظيمي:

يتضح من الجدول (٢) أنها من أكثر العوامل المؤثرة المطبقة، وهو مطبق بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وبانحراف معياري (١,١٢). وقد يرجع ذلك كما يتضح من تحديد المتوسطات الحسابية لكل عامل من عوامل التغيير التنظيمي أن ٩ عوامل من عوامل التغيير التنظيمي طبقت بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣,٣١، ٣,٠٧) وهي: تغيير الوظائف والمهام البسيطة إلى أعمال مركبة تكون مسئولية فريق العمل (٣,٣١)، ودعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل (٣,٢٣)، وتمكين الموظفين من أداء العمل باستقلالية (٣,٢١)، والاهتمام بالتعلم والمعرفة والتدريب على أعمال جديدة بلغ (٣,١٧)، واستخدام المركزية واللامركزية في الأعمال (٣,١٦)، وتقليل عدد المستويات التنظيمية وتحول الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الأفقي (٣,١٤)، ودمج وظائف عدة في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية (٣,١١)، وتقويم الأداء الوظيفي وفقاً لنتائج فريق العمل (٣,٠٩)، وتقليل خطوات العمل للعمليات

المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها (٣, ٠٧). إلا أنه يتضح أن التغيير التنظيمي لم يكن فعالاً ومناسباً بدرجة إيجابية وكافية لتطبيق الهندرة حيث جاء تطبيق التغيير التنظيمي الفعال والمناسب في المرتبة الأخيرة من إجابات العينة وبمتوسط بلغ (٢, ٦١). ويتضح أيضاً أن أساليب الرقابة والتقييم، ووسائل الاتصال، والعمل كفريق من أهم العوامل التي تؤثر على الاتجاه السلبي لمتغيرات التغيير التنظيمي حيث طبقت بمستوى متوسط يميل إلى السلبية وتراوحت المتوسطات بين (٢, ٩)، و (٣, ٠٢) وهي: تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة والتفتيش (٢, ٩)، والاتصالات الفعالة بين الموظفين مع تطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات مشروع الهندرة (٢, ٩٥)، وإعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل (٣, ٠١)، وتحويل وظيفة المدير إلى موجه لفريق العمل (٣, ٠٢). وقد تحتاج الهندرة في الخطوط السعودية إلى تنظيم إداري جديد وصياغة جديدة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل، وما يتضمنه من صلاحيات ومسئوليات واتصالات (رفاعي، ٢٠٠٦).

■ العامل الثالث- الثقافة التنظيمية:

إن خلق ثقافة تنظيمية مناسبة هي الطريق الوحيدة لنجاح الهندرة وخلق ميزه تنافسية للمنظمات (Ahmad, Francis, and Zairi, 2009). إلا أن الجدول (٢) يوضح أن اتجاهات أفراد العينة نحو توافر الثقافة التنظيمية المناسبة للهندرة في الخطوط السعودية كانت بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية بمتوسط حسابي (٣, ٠١)، وبانحراف معياري (١, ٠٧). ويتضح أيضاً من تحديد المتوسطات الحسابية لكل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية أن يمكن الخطوط السعودية من خلق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المبادئ والقيم المشتركة، والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يتناسب مع تطبيق الهندرة جاء في المرتبة الأخيرة من إجابات العينة وبمتوسط بلغ (٢, ٦٩). وذلك بالرغم من أهمية ترسيخ قيم واتجاهات ومفاهيم إيجابية مناسبة مع مبادئ الهندرة (العتيبي، ٢٠٠٩). ويتضح وجود خمسة عوامل فقط موجودة بدرجة متوسطة وتميل إلى الإيجابية وهي: سعي الموظفين إلى الإبداع في عملهم ومساهماتهم بأفكار جديدة ناجحة بمتوسط يبلغ (٣, ٣٣)، والاتصال ببعضهم بسهولة وتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة (٣, ٢٣)، واهتمامهم بالتعلم والمعرفة المستمرة بمجالات التغيير الجذري للعمليات (٣, ١٩)، وتفضيلهم العمل بروح الفريق والإبداع لجماعي (٣, ١٧)، وحب المغامرة والمخاطرة لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة لدى الموظفين (٣, ٠٦). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكي (٢٠٠٣)، التي توصلت إلى تمتع الموظفين في الخطوط السعودية ببعض الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير. وقد يرجع مستوى المتوسط العام للثقافة التنظيمية والموجود بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية إلى باقي العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية الموجودة بدرجة متوسطة وتميل

إلى السلبية حيث تراوحت المتوسطات بين (٢,٧٤، ٣,٠٢). ومن أكبر العوامل المطبقة ذات السلبية العالية مدى تقبل الرؤساء تمكين العاملين وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (٢,٧٤)، وترجمة قيم ومعتقدات الهندرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهندرة (٢,٩٠)، والنظرة الإيجابية والولاء لإنجاح تطبيق الهندرة (٢,٩٠). بينما أقل العوامل سلبية ثقافة الاهتمام بالنتائج والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (٣,٠٢)، وثقافة تحقيق جودة الأداء وخدمة العميل (٣,٠١). وتمثلت باقي العوامل في: سلوك الموظفين الذي يتسم بالثقة والمساواة والتعاون (٢,٩١)، وتقبل الموظفين التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة (٢,٩٢).

ويتضح من الجدول الآتي (جدول ٣) أن قيمة معامل التحديد في المجموعات الموضحة في الجدول، والمتعلقة بالعوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، قادرة على تغيير العامل التابع (تطبيق الهندرة) بنسب متفاوتة، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي:

١- الثقافة التنظيمية ٢- التغيير التنظيمي ٣- التزام الإدارة العليا بدعم الهندرة

الجدول (٣)

تأثير التزام الادارة العليا والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار بيتا B	F	مستوى المعنوية	DR2 لكل متغير مستقل
تطبيق الهندرة	التزام الإدارة العليا	٠,٦٩٧	٥١١,٩٤٣	٠,٠٠٠	٤٩%
	التغيير التنظيمي	٠,١٠٩	٢٤٦,١٦٠	٠,٠٠٠	٥٣%
	الثقافة التنظيمية	٠,٢٦٣	٣٠٢,١٠٧	٠,٠٠٠	٥٤%

١- ٢- ٣- نتائج تحليل الفرضية الأولى:

ينص الفرض الأول على أنه: «يوجد تأثير إيجابي معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ لالتزام الإدارة العليا (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة»، وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجدول (٢)، (٣)، (٤) على النحو الآتي:

■ معامل الانحدار $B1 = 0,70$ وذلك يعني ما يأتي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن تأثير التزام الإدارة العليا في تطبيق الهندرة ايجابياً (علاقة طردية)، بمعنى أنه كلما التزمت الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة أدى ذلك إلى سهولة وفعالية تطبيق الهندرة.

- وتعني قيمة معامل الانحدار B1 (0,70) أن زيادة التزام الإدارة العليا بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في تطبيق الهندرة بقيمة 0,70 وحدة.

■ معامل الارتباط = 0,691، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتطبيق الهندرة علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي 0,691 وهي معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$)

■ أن المتغيرات المستقلة المتعلقة بالتزام الإدارة العليا، لها تأثير معنوي على تطبيق الهندرة، حيث كانت قيمة «ف» (511,943)، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$). وهذا يؤكد ثبوت صحة هذا الفرض ويدعمه، أي أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة وبين تطبيق الهندرة.

■ إن قيمة (DR2) 49٪، تعني أن التزام الإدارة العليا تفسر 49٪ من المتغير التابع، وهو تطبيق الهندرة. وأن النسب الباقية وهي (51٪) تفسرها متغيرات أخرى.

■ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Step- Wise- Forward) لتحديد العلاقة التأثيرية بين المتغير التابع: (دعم الإدارة العليا لتطبيق الهندرة بشكل مستمر وفعال)، وبين المتغيرات المستقلة: (العوامل المتعلقة بتدعيم والتزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة) -الجدول (4)-، دلّت النتائج إلى أن التغير الحادث في معامل التحديد (DR2) (67٪)، وهي تعني أن العوامل السبعة الموضحة في الجدول تساهم في تفسير (67٪) من المتغير التابع أو التنبؤ به. ومن الملاحظ أن المتغير المستقل المتعلق بالتزام الإدارة العليا بالتغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة ومن بين كل المتغيرات المستقلة الأخرى المدخلة في نموذج الانحدار فسّر وحده ما يقارب (59٪) من الفروق في المتغير التابع. كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار مدى معنوية معادلة الانحدار باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA، حيث كانت قيمة F دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0,05)، وهذا دليل على معنوية الانحدار، والتأكيد على وجود علاقة تأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

■ ويتضح من الجدول (4) أيضاً أن هذه العوامل ذات دلالة معنوية مؤثرة في دعم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة بشكل مستمر وفعال، وتعمل على تحسين تطبيق الهندرة، وتحقيق أهدافها التي تشمل: التزام الإدارة العليا بالتغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة، ووجود خطة استراتيجية مدعمة بخطة وسياسات واضحة للهندرة، وقيام الإدارة العليا باتصالات فعالة مع مديري الأقسام والوحدات والعاملين وتحفيزهم على التغيير، وتمتع الإدارة العليا بفكر استراتيجي بأهمية الهندرة يهتم بالأسواق والمنافسين وتحقيق

الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء، وتوفير الموارد البشرية الملتزمة بتطبيق الهندرة، حيث كانت قيمة ت (٠,٠٠) وهي دالة إحصائياً. بالإضافة إلى وجود فهم واضح لدى الإدارة العليا بالهندرة والعوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها، أهمية التزام الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة، وحل المشكلات التي تواجه التطبيق، حيث كانت قيمة ت (٠,٠٥، ٠,٠١) على التوالي وهي دالة إحصائياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ممدوح (٢٠٠٥) التي توصلت إلى عدم وجود الدعم الإداري، وعدم وجود خطط إستراتيجية واضحة لتطبيق الهندرة في الخطوط السعودية. بالإضافة إلى توصل العديد من الدراسات التطبيقية التي تؤكد ارتباط التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة، ونجاح التطبيق مثل دراسة كل من ديب (٢٠٠٩)، والشمراني (٢٠٠٠) ، و Yahaya, Fithri, and ، و Goksoy, Ozsoy and Vayvay (2012) ، و Ahadi (2004) ، و Deraman (2012) .

الجدول (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية

معامل التحديد (R 2)	R	اختبار T		معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة
		مستوي المعنوية	قيمة t		
٪٥٩	٪٧٧	٠,٠٠٠	١٠,٤٢٧	٠,٤٣١	التغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة
٪٦٢	٪٧٩	٠,٠٠٠	٤,٤٧٠	٠,١٥٣	وجود خطة إستراتيجية مدعومة بخطة وسياسات واضحة ومحددة للهندرة
٪٦٥	٪٨٠	٠,٠٠٠	٤,٠٣٠	٠,١٣٧	عمل اتصالات فعالة مع المدراء وتحفيزهم للتغيير
٪٦٦	٪٨١	٠,٠٥٠	١,٩٦١	٠,٠٨٥	الالتزام بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة وحل المشكلات
٪٦٦	٪٨١,٣	٠,٠٠٠	٣,٨٠١	٠,١٤٧	الإدارة العليا لها فكر استراتيجي بأهمية الهندرة
٪٦٦	٪٨٢	٠,٠٠٩	٢,٦١٠	٠,٠٩٩	الموارد البشرية المدربة على تطبيق الهندرة
٪٦٧	٪٨٢	٠,٠١١	٢,٥٣٩ -	٠,٠٩٣ -	فهم واضح بالهندرة والعوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها

٢ - ٢ - ٣ - نتائج تحليل الفرضية الثانية:

ينص الفرض الثاني على أنه: «يوجد تأثير إيجابي معنوي عند مستوى (٠,٠٥ $\leq \alpha$) للتغيير التنظيمي (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة». وتشير النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجدول (٢) ،

(٣) ، (٥) على النحو الآتي:

■ إن معامل الانحدار $B1 = 0,109$ ، وذلك يعني ما يأتي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن تأثير التغيير التنظيمي في تطبيق الهندرة إيجابياً (علاقة طردية) ، بمعنى كلما كان التغيير التنظيمي مناسب، كلما أدى ذلك إلى سهولة وفعالية تطبيق الهندرة.

- وتعني قيمة معامل الانحدار $B1 (0,109)$ أن زيادة التغيير التنظيمي، بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي، في الهندرة بقيمة $0,109$ وحدة.

■ إن معامل الارتباط $= 0,553$ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين التغيير التنظيمي، وتطبيق الهندرة علاقة طردية، وأن قوة هذه العلاقة هي $0,553$ وهي معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$.

■ إن قيمة اختبار (ف) $= 246,160$ وهي معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض، أي أنه يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً بين التغيير التنظيمي، وبين تطبيق الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية.

■ إن قيمة $(DR2) 0,53\%$ ، وهي تعني أن التغيير التنظيمي يفسر 53% من المتغير التابع، وهو تطبيق الهندرة. وأن النسب الباقية وهي (47%) تفسرها متغيرات أخرى.

■ باستخدام تحليل الانحدار المتدرج لتحديد العلاقة التآثرية بين المتغير التابع (التغيير التنظيمي الفعال والمناسب لتطبيق الهندرة) ، وبين المتغيرات المستقلة: (العوامل بالمتعلقة بالتغيير التنظيمي) - الجدول (٥) - ، أوضحت النتائج أن التغيير الحادث في معامل التحديد $(DR2) 24\%$ ، وهي تعني أن العوامل الستة الموضحة في الجدول تساهم في تفسير 24% من المتغير التابع أو التنبؤ به. ومن الملاحظ أن المتغير المستقل المتعلق بتقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها، ومن بين كل المتغيرات المستقلة الأخرى المدخلة في نموذج الانحدار فسر وحده ما يقارب 23% من الفروق في المتغير التابع. كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار مدى معنوية معادلة الانحدار باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA. حيث كانت قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى أقل من $0,05$ وهذا دليل على معنوية الانحدار، والتأكيد على وجود علاقة تأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

■ يتضح أيضاً من الجدول (٥) ، أن هذه العوامل ذات دلالة إحصائية مؤثرة في تحقيق التغيير التنظيمي الفعال والمناسب لتطبيق الهندرة وهي: تقليل خطوات العمل للعمليات

المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها، والاتصالات الفعالة بين الموظفين مع تطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات مشروع الهندرة، ودمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية، ودعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل، وتقويم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية فريق العمل، حيث كانت قيمة ت (٠,٠٠) دالة إحصائياً. بالإضافة إلى إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل، حيث كانت قيمة ت الدالة إحصائياً (٠,٠١).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة حامد (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي وتطبيق الهندرة والمطبقة في شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية. ودراسة المالكي (٢٠٠٢) التي توصلت إلى تأثير تطبيق الهندرة بالهيكل التنظيمي. وتتفق أيضاً مع دراسة (2010) alimifard, Abbaszadeh, and Ghorbanpur التي أكدت على أهمية التغيير التنظيمي. كذلك تتفق النتائج مع نجم (٢٠٠٢) الذي أكد على دمج وظائف عدة في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية، ومع هامر وشامبي (١٩٩٥) في أهمية دعم منهجية الإبداع والابتكار وفرق العمل.

الجدول (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في التغيير التنظيمي المناسب لتطبيق الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية

معامل التحديد (R 2)	R	اختبار T		معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	قيمة t		
٪٢٣	٪٤٨	٠,٠٠٠	٤,٣٨٨	٠,٢٥٥	تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها
٪٢٩	٪٥٤	٠,٠٠٠	٥,٩٧٣	٠,٢٥٩	الاتصالات الفعالة بين الموظفين وتطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات الهندرة
٪٣١	٪٥٦	٠,٠٠١	٣,٣٨٦	٠,١٢٧	دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية
٪٣٢	٪٥٦	٠,٠٠٠	٤,٢٨٣ -	-٠,٢٢٢	دعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل
٪٣٣	٪٥٨	٠,٠٠٥	٢,٧٩٨	٠,١٤١	تقويم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية فريق العمل
٪٣٤	٪٥٨	٠,٠١٢	٢,٥١٣	٠,١٤٨	إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل

٣-٢-٣ - نتائج تحليل الفرضية الثالثة:

ينص الفرض الثالث على أنه يوجد: «تأثير إيجابي معنوي عند مستوى (٠,٠٥ ≤ α) للثقافة التنظيمية (لمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية) في تطبيق الهندرة». وتشير

النتائج إلى ثبوت صحة هذا الفرض، ويستدل على ذلك من النتائج الواردة بجداول (٢) ، (٣) ، (٦) على النحو الآتي:

■ إن معامل الانحدار $B1 = ٠,٢٦٣$ ، وذلك يعني ما يأتي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الهندرة إيجابياً (علاقة طردية) ، بمعنى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية مناسبة، كلما أدى ذلك إلى سهولة وفعالية تطبيق الهندرة

- وتعني قيمة معامل الانحدار $B1 (٠,٢٦٣)$ أن زيادة الثقافة التنظيمية بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى تغير طردي في تطبيق الهندرة بقيمة $٠,٢٦٣$ وحدة.

■ إن معامل الارتباط $= ٠,٥٩٣$ ، ويعني ذلك أيضاً أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الهندرة علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي ٥٩٣ وهي معنوية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq ٠,٠٥)$.

■ إن قيمة اختبار (ف) $= ٣٠٢,١٠٧$ وهي معنوية عند مستوى $(\alpha \leq ٠,٠٥)$ ، وهذا يؤكد ويدعم ثبوت صحة هذا الفرض، أي أنه يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وبين تطبيق الهندرة

■ إن قيمة (DR2) ٥٤% ، وهي تعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ٥٤% من المتغير التابع وهو تطبيق الهندرة. وأن النسب الباقية وهي (٦٤%) تفسرها متغيرات أخرى.

■ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج لتحديد العلاقة التأثيرية بين المتغير التابع (تمكن الخطوط السعودية من خلق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المبادئ والقيم المشتركة، والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب مع تطبيق الهندرة) وبين المتغيرات المستقلة (العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية) - الجدول (٦) - ، توصلت النتائج إلى أن التغير الحادث في معامل التحديد (DR2) ٥٧% ، وهي تعني أن العوامل العشرة الموضحة في الجدول تساهم في تفسير ٥٧% من المتغير التابع أو التنبؤ به. ومن الملاحظ أن المتغير المستقل: « الموظفون لديهم نظرة إيجابية وولاء لإنجاح تطبيق الهندرة » ومن بين كل المتغيرات المستقلة الأخرى المدخلة في نموذج الانحدار فسر وحده ما يقارب ٣٥% من الفروق في المتغير التابع. كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار مدى معنوية معادلة الانحدار باستخدام اختبار تحليل التباين ANOVA، حيث كانت قيمة F دالة إحصائياً عند

مستوى أقل من ٠,٠٥، وهذا دليل على معنوية الانحدار والتأكيد على وجود علاقة تأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

■ ويوضح الجدول (٦) أيضاً أن هذه العوامل ذات دلالة معنوية تؤثر في تحقيق ثقافة تنظيمية فعالة ومناسبة لتطبيق الهندرة. حيث كانت قيمة ت الدالة إحصائياً (٠,٠٠) للعديد من العوامل المتعلقة بثقافة الموظفين وهي: نظرتهم الإيجابية وولاؤهم لإنجاح تطبيق الهندرة، وثقافة تحقيق جودة الأداء، وخدمة العميل لديهم، والاتصالات السهلة بينهم، وتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة، وسعيهم إلى الإبداع في عملهم ومساهمتهم بأفكار جديدة ناجحة، والثقة والمساواة والتعاون بينهم، وحبهم للمغامرة والمخاطرة لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالإبداع الجماعي، وتقبلهم التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة. بالإضافة إلى تقبل الرؤساء تمكين العاملين، وتفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وترجمة قيم الهندرة ومعتقداتها إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهندرة حيث كانت قيمة ت الدالة إحصائياً (٠,٠١، ٠,٠٠) على التوالي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة حامد (٢٠٠٨) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الهندرة، ومع دراسة المالكي (٢٠٠٣) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في فشل أو نجاح تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية، ومع دراسة الشمراني (٢٠٠٠) والمطبقة في الخطوط السعودية، التي توصلت إلى أن تجاهل القيم والمفاهيم في بيئة المؤسسة من أهم عوامل الفشل في تطبيق الهندرة. ومع دراسة (Ahadi 2004) التي توصلت إلى أن ثقافة المؤسسة إحدى ستة عوامل مؤثرة على نجاح تطبيق الهندرة ومع دراسة. ومع دراسة Ringim, Razalli, and Hasnan (2012) التي أشارت إلى أهمية التزام الموظفين بتطبيق الهندرة، والاتصالات الفعالة مع الموظفين في جميع مراحل تطبيق الهندرة، وتدريب وتعليم الموظفين على ثقافة الهندرة. كما تشير العديد من الأدبيات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، واعتبارها الإطار الفكري والدليل للإدارة والعاملين، التي تحدد لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها (الرخيمي، ١٤٢١).

الجدول (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لتحديد معنوية تأثير المتغيرات المستقلة في الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق الهندرة في الخطوط الجوية العربية السعودية

معامل التحديد (R 2)	R	اختبار T		معامل الانحدار بيتا B	المتغيرات المستقلة
		مستوى المعنوية	قيمة t		
٪٣٥	٪٦٠	٠,٠٠٠	٩,٢٥٥	٠,٠٣٥٣	الموظفون لديهم نظرة ايجابية و ولاء لإنجاح تطبيق الهندرة
٪٤٦	٪٦٨	٠,٠٠٠	٣,٦٠٠	٠,١٥٤	تسود ثقافة تحقيق جودة الأداء، وخدمة العميل
٪٥١	٪٧٢	٠,٠٠٠	٤,٣٧٠	٠,١٦٥	يتقبل الرؤساء تمكين العاملين، وتفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
٪٥٣	٪٧٣	٠,٠٠٠	٤,٢٧٩	٠,١٦٣	الموظفون بالمنظمة يتصلون بعضهم ببعض بسهولة وتتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة
٪٥٤	٪٧٤	٠,٠٠٠	٤,٨٨٠ -	-٠,٢١٠	الموظفون يسعون إلى الإبداع في عملهم و يساهمون بأفكار جديدة ناجحة
٪٥٥	٪٧٤	٠,٠٠٠	٣,٦٢٠.	٠,١٥٣	يتسم سلوك الموظفين بالثقة والمساواة والتعاون
٪٥٦	٪٧٥	٠,٠٠١	٣,٩٤٠	٠,١٤٠	الموظفون لديهم حب المغامرة والمخاطرة لتطبيق الأفكار الجديدة
٪٥٦	٪٧٥	٠,٠٠٣	-٢,٩٩٤	-٠,١١٨	الموظفون يفضلون العمل بروح الفريق ويهتمون بالإبداع لجماعي
٪٥٧	٪٧٥	٠,٠٠٣	٢,٩٧٩	٠,١١١	يتقبل الموظفون التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة
٪٥٧	٪٧٦	٠,٠١٣	٢,٤٨٠	٠,٠٨٩	يتم ترجمة قيم ومعتقدات الهندرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهندرة

٤. النتائج والتوصيات:

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

♦ ١ - ١ - ٤: تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية كانت بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية بمتوسط حسابي (٣,٠٤) ، وتطبيق العوامل المؤثرة على الهندرة -محل الدراسة- كان بدرجة متوسطة، وذا إتجاه إيجابي للتغيير التنظيمي، بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بدرجة متوسطة وبإتجاه سلبي. ومن ناحية أخرى فإن العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، قادرة على تغيير العامل التابع (تطبيق الهندرة) بنسب متفاوتة، ويمكن ترتيب تأثيرها وفقاً لما يأتي:

- الثقافة التنظيمية

- التغيير التنظيمي

- التزام الإدارة العليا بدعم الهدرة

◆ ٢- ١- ٤: على الرغم من أن الثقافة التنظيمية السائدة في الخطوط السعودية والمناسبة لتطبيق الهدرة كانت بدرجة متوسطة تميل إلى السلبية، وأن تمكن الخطوط السعودية من خلق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المبادئ والقيم المشتركة، والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب مع تطبيق الهدرة كان بدرجة أقل من المتوسط. فإن الثقافة التنظيمية جاءت في مقدمة العوامل المؤثرة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطبيق الهدرة. وقد يرجع ذلك إلى وجود خمسة عوامل موجودة بدرجة متوسطة، وتميل إلى الإيجابية والمتعلقة بتمتع الموظفين في الخطوط السعودية ببعض الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجهود التغيير ومن أهمها: سعي الموظفين إلى الإبداع في عملهم ومساهمتهم بأفكار جديدة ناجحة، والاتصال ببعضهم بسهولة وتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة. بينما باقي العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية موجودة بدرجة متوسطة وتميل إلى السلبية ومن أهمها: مدى تقبل الرؤساء من تمكين العاملين، وتفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وترجمة قيم ومعتقدات الهدرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهدرة. كذلك تشير النتائج إلى وجود عشرة عوامل ذات دلالة معنوية وقدرة على التأثير في خلق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المبادئ والقيم المشتركة، والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يتناسب مع تطبيق الهدرة بنسبة ٥٧٪. وهي العوامل المتعلقة بثقافة الموظفين والمتمثلة في: نظرهم الإيجابية وولائهم لإنجاح تطبيق الهدرة، وثقافة تحقيق جودة الأداء وخدمة العميل لديهم، والاتصالات السهلة بينهم وتميز علاقاتهم بالصدقة والمساعدة، وسعيهم إلى الإبداع في عملهم مساهمتهم بأفكار جديدة ناجحة، والثقة والمساواة والتعاون بينهم، وحبهم للمغامرة والمخاطرة لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالإبداع الجماعي، وتقبلهم التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة. بالإضافة إلى تقبل الرؤساء من تمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وترجمة قيم ومعتقدات الهدرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهدرة.

◆ ٣- ١- ٤: التغيير التنظيمي: على الرغم من أنه من أكثر العوامل محل الدراسة تطبيقاً في الخطوط السعودية، فإنه جاء في المرتبة الثانية من العوامل المؤثرة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطبيق الهدرة. وتشير النتائج على وجود تسعة عوامل طبقت بدرجة متوسطة وتميل إلى الإيجابية ومن أهمها: تغيير الوظائف والمهام البسيطة إلى أعمال مركبة تكون مسئولية فريق العمل، ودعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل، وتمكين

الموظفين من أداء العمل باستقلالية. بينما جاء تطبيق العوامل المتعلقة بأساليب الرقابة والتقويم، ووسائل الاتصال، والعمل كفريق بدرجة متوسطة وتميل إلى السلبية. كذلك تشير النتائج إلى وجود ستة عوامل ذات دلالة معنوية وقادرة على تحقيق التغيير التنظيمي الفعال والمناسب لتطبيق الهندرة بنسبة ٣٤٪ وهي: تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها، والاتصالات الفعالة بين الموظفين مع تطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات مشروع الهندرة، ودمج عدة وظائف في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية، ودعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل، وتقويم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية فريق العمل، وإعادة توصيف الوظائف وتقسيمها على فريق العمل.

◆ ٤ - ١ - ٤: التزام الإدارة العليا في الخطوط السعودية جاء في المرتبة الأخيرة من العوامل المؤثرة تأثيراً معنوياً إيجابياً في تطبيق الهندرة. وقد يرجع ذلك إلى أنه بالرغم من أن الإدارة العليا لها فكر استراتيجي بأهمية الهندرة، إلا أن هناك العديد من العوامل المتعلقة بالإدارة العليا المطبقة بمستوى متوسط، الذي يميل إلى السلبية ومن أهمها: مدى التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية المدربة على تطبيق الهندرة، التزام الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة وحل المشكلات التي تواجه التطبيق. كذلك تشير النتائج إلى وجود سبعة عوامل ذات دلالة معنوية وقادرة على التأثير في دعم التزام الإدارة العليا بتطبيق الهندرة بشكل مستمر ومناسب بنسبة ٦٧٪ وهي: التزام الإدارة العليا بالتغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة، ووجود خطة استراتيجية مدعمة بخطة وسياسات واضحة للهندرة، وقيام الإدارة العليا باتصالات فعالة مع مدراء الأقسام والوحدات والعاملين وتحفيزهم للتغيير، وتمتع الإدارة العليا بفكر استراتيجي بأهمية الهندرة يهتم بالأسواق والمنافسين وتحقيق الميزة التنافسية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء، وتوفير الموارد البشرية الملتزمة بتطبيق الهندرة، ووجود فهم واضح لدى الإدارة العليا بالهندرة والعوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها، وأهمية التزام الإدارة العليا بمراجعة مستمرة لنتائج الهندرة وحل المشكلات التي تواجه التطبيق.

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، من الممكن اقتراح مجموعة من التوصيات، التي من الممكن أن تساعد في تفعيل تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية، مما ينعكس على أدائها وفعاليتها وهي:

١. الاهتمام بالتطبيق الفعال للعمليات التي تمت هندرتها من خلال زيادة فعالية تطبيق العوامل المؤثرة على الهندرة.

٢. البدء بأكثر العوامل تأثيراً على تطبيق الهندرة وهي الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة وترجمة قيم ومعتقدات الهندرة إلى ممارسات تدعم نجاح تطبيق الهندرة. وذلك من خلال تغيير ثقافة الموظفين نحو ثقافة إيجابية والولاء لإنجاح تطبيق الهندرة

وتحقيق جودة الأداء وخدمة العميل، والعمل بروح الفريق والاتصالات الفعالة والسعي إلى الإبداع الجماعي بأفكار جديدة ناجحة. بالإضافة إلى تقبل التغيير الجذري والسريع للعمليات والأنشطة وحب المغامرة والمخاطرة لتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة. ومن ناحية أخرى لا بد من تقبل الرؤساء مبدأ تمكين العاملين، وتفويض السلطات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتحقيق الثقة والمساواة والتعاون بين الموظفين.

٣. عمل صياغة جديدة للسياسات والإجراءات وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي لتفعيل دور التغيير التنظيمي في تحسين فرص نجاح تطبيق الهندرة. وذلك من خلال تقليل خطوات العمل للعمليات المختلفة وتنفيذها حسب طبيعتها، ودمج وظائف عدة في وظيفة واحدة تتولى إجراءات العملية، وإعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها على فريق العمل، ودعم منهجية المبادرة والابتكار وفرق العمل. بالإضافة إلى عمل التغييرات المناسبة التي يحتاجها التغيير التنظيمي من صلاحيات ومسؤوليات واتصالات، وذلك من خلال تقييم الأداء الوظيفي وفقاً للنتائج وإنتاجية فريق العمل، والاتصالات الفعالة بين الموظفين مع تطوير وسائل الاتصال وتحديث معلومات مشروع الهندرة.

٤. قيام فريق الهندرة بعمل دورات تدريبية (داخلية وخارجية) ولقاءات واجتماعات مستمرة للإدارة العليا لعرض برامج الهندرة ونتائجها وأهمية التطبيق الفعال لها في الخطوط السعودية، وكيفية دعم الإدارة العليا لهذه البرامج، بالإضافة إلى عرض برامج الهندرة الناجحة في خطوط الطيران الأخرى. وتهدف هذه اللقاءات والدورات إلى إقناع الإدارة العليا في الخطوط السعودية بأن الهندرة إحدى البدائل المطروحة لتحسين خدماتها المقدمة، وضرورة وجود فكر استراتيجي واضح لدى قيادتها بأهمية الهندرة يهتم بالأسواق والمنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء والعوامل المؤثرة على نجاحها وفشلها. بالإضافة إلى توضيح دورهم (الإدارة العليا) المهم في نجاح تطبيق الهندرة، وذلك من خلال التزامهم ودعمهم بعمل التغييرات المساعدة لتطبيق الهندرة، ووضع خطة استراتيجية مدعمة بخطة وسياسات واضحة للهندرة، وقيامهم باتصالات فعالة مع مدراء الأقسام والوحدات والعاملين وتحفيزهم للتغيير، وتوفير الموارد البشرية الملزمة بتطبيق الهندرة، ومراجعة مستمرة لنتائجها وحل المشكلات التي تواجه التطبيق.

٥. توصي الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول: متغيرات أخرى مؤثرة على تطبيق الهندرة غير التي تناولتها الدراسة، عمل دراسات توضح نتائج تطبيق الهندرة في الخطوط السعودية وتأثيرها على الأداء والتكاليف، عمل دراسات مقارنة تهتم بتقييم تطبيق الهندرة ونتائجها بين الخطوط السعودية وبين خطوط طيران أخرى نجحت في تطبيق الهندرة.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. أَلْحَارِثِي، سعاد بنت فهد، خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية «كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية» (الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ٢٠٠٧).
٢. أَلْحَارِثِي، سعد بن عويض؛ السلمي، عبد الوهاب بن نفيح، رضاء العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربي السعودية على الرحلات الداخلية، الطبعة الأولى (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٧).
٣. أَلْحَسَنَاوِي، سالم صلال راهي، الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (٨)، عدد ٤، ٢٠٠٦، ص ١٢٧ - ١٤١.
٤. أَلْغَامِدِي، منصور جمعان، مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي وعلاقتها بالأداء في المنظمات العامة، النهضة، المجلد الثاني، العدد (٢)، ٢٠١١، ص ١٢٥ - ١٦٨.
٥. تَشَامْبِي، جيمس، إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة»، ترجمة عبد الرحمن بن احمد الهيجان (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٣).
٦. حَامِد، سعيد شعبان، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) دراسة ميدانية، مجله المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (٧٠) السنة السابعة والأربعون، ٢٠٠٨، ص ٢٥٣ - ٢٩٤.
٧. الحَمَادِي، علي، الطريق إلى التميز ١٥ طريقة للتغيير (عمان: دار ابن حزم، ٢٠٠٦).
٨. الدَجْنِي، إياد علي، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (فلسطين: الجامعة الإسلامية، ٢٠١٠).
٩. ديب، صلاح شيخ، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الحاصلة على شهادة الأيزو في محافظة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم

- الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣١)، العدد (١)، ٢٠٠٩، ص ص ٢٧ - ٤٥.
١٠. الرخيمي، جلال ممدوح، دور الثقافة التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٠).
١١. رفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى (القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٦م).
١٢. السلطان، فهد بن صالح، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية (الرياض: المؤلف، ٢٠٠٩).
١٣. شارلن، وجاريت، جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠١).
١٤. الشمراني، ظافر محمد، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) في المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة (الرياض: جامعة الملك سعود، ٢٠٠٠).
١٥. الطيبي، محمد، وحافظ، محمد صبري، وأبو سمرة، محمود، واقع الإدارة الجامعية الفلسطينية في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الثاني والخمسون، ٢٠٠٩، ص ص ٩١ ١٣٣.
١٦. طيفور، محمد خير، تجربة إعادة هندسة نظم العمل والجودة الشاملة والمطبقة لدى المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة (سوريا: جامعة حلب، ٢٠٠٦).
١٧. عبد الحفيظ، احمد بن صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣).
١٨. العتيبي، سعد مرزوق إعادة الهندسة في القطاع العام: العوامل الحاسمة للنجاح، مقال منشور
- http:// faculty. ksu. edu. sa/ salotaibi/ DocLib/ Forms/ AllItems. aspx، 2009
١٩. العمري، عايض، مجالس الجودة و دورها الهام في تفعيل ثقافة الجودة بالمنظمات-

- تجربة الخطوط الجوية العربية السعودية، وثيقة داخلية (جدة: الخطوط الجوية العربية السعودية، ٢٠٠٧) .
٢٠. العيتاني، فهد بن يوسف، هندسة العمليات الإدارية (جدة: مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠١١)
٢١. القحطاني، بندر، هندرة عملية التوظيف، وثيقة داخلية (جدة: ، الخطوط الجوية العربية السعودية، ٢٠١١) .
٢٢. رفاعي، ممدوح (٢٠٠٦) إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى، القاهرة: جامعة عين شمس، ٢٠٠٦ م.
٢٣. قوي، بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد (٥) ، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٧ - ١٤٥ .
٢٤. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة الأولى (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣).
٢٥. لوينثال، جفري إن، إعادة هندسة المنظمة- منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، ترجمة خالد بن عبد الله الدخيل (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٢)
٢٦. المؤسسة العامة للخطوط العربية السعودية، التقرير السنوي لانجازات الخطوط الجوية العربية السعودية، وثيقة داخلية (جدة: الخطوط الجوية العربية السعودية، ٢٠١٢) .
٢٧. المالكي، سعد بن عتيبي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي « دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣) .
٢٨. مصطفى، احمد سيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة (القاهرة: كلية التجارة، جامعة بنها، ١٩٩٩) .
٢٩. المعايطة، رقية عدنان فرحان، تطوير أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية لزيادة كفاءتهم في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات BPR، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٢) العدد (١) ، ٢٠١٠، ص ص ١٨٧ - ٢٣٧ .
٣٠. ممدوح، محمد، إعادة هندسة العمليات التجارية والتحديات التي تواجه شركات

الطيران- دراسة نقديه للعوامل المؤثرة لمبادرات الهندرة في الخطوط العربية السعودية- ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد الثاني والخمسون، ٢٠٠٥، ص ١٣٣٩١.

٣١. نجم، عبود، إدارة العمليات- النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة (المملكة العربية السعودية: مركز البحوث، ٢٠٠١).

٣٢. هامر، مايكل، وشامبي، جيمس، «إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات - الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة»، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى (القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، ١٩٩٥).

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Abdolvand, N. , Albadv, A. , and Ferdowsi, Z, “Assessing readiness for business process reengineering” , *Business Process Management Journal*. Bradford, Vol. 14, Iss 4, 2008,pp. 497 – 510.
2. Adeyemi, S. , and Aremu, M A, “Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance”, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 1, 2008,pp. 115- 125.
3. Ahadi, H. R, “An Examination of the Role of Organization Enables in Business Process Reengineering and the Impact of Information Technology”, *Information Resources Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 2004,pp. 110- 118.
4. Ahmad, H. , Francis, A. , and Zairi, M, “Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education ”, *Business Process Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 2007,pp. 451- 469.
5. Bann S. T, “ The Consequences of Innovation ”, *The Innovation Journal*, Vol. 9, No. 3, 2004,pp. 1- 45-
6. Chan, S. L. , and Chung, F. C. , “A Conceptuel and Analytical Framework for Business Process Reengineering”, *International Journal of Production Economics* ,No. 50, Special Issue on Business Process Reengineering, 50,1997, pp. 211- 223.

7. Crowe, T. G. , Fong, P. M. and Zayas- Castro, J. L. , “Quantative Risk Level Estimation of Business Process Reengineering Efforts”, *European Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 5, 2002,pp. 490- 511.
8. Cummings, T. G. , and Worley, C. G. , *Organization Development and Change*, 8th Ed , (USA: Thomson South- Western, USA,2005) .
9. Dancey,C. , and Reidy, J. (2002) *Statistics Without Math’s for Psychology*, 2nd Edition , London: Prentice Hall.
10. Ezigbo C. A. , “Advanced Management Theory Immaculate Pub, Enugu”, *Journal of Management Information System*, Vol. 12, No. 1, 2003, pp. 83 – 90.
11. Getachew, M. , *Business Process Reengineering: A case Study on Service Quality Problems of Ethiopian Airlines with Emphasis onOn- Time Performance*,Unpulished Doctora Dissertation, (Addis Ababa: Addis Ababa University,2004) .
12. Hammer, M. , and Champy, J. , *Information Technology for Management Re- engineering the Corporation: A Manifesta for Business Révolution*, (New York, NY: Harper Business,1993) .
13. Haskeve, L. , “Total Quality Management in The Small Business Environment”, *Business Horizons* , Vol. 28, No. 10, 1996, pp. 22- 27.
14. Jackson, N. , “ Business Process Re- engineering 96 ” , *Management Service*, February, 1997, pp. 34- 6.
15. Kettinger, W J. , Guha, S, and Teng, J T. , “ “ The Process Reengineering Life Cycle Methodology: A Case Study” . In Grover, V. , Kettinger, W J. (eds.) *Business Process Change Reengineering Concepts, Methods, and Technology*. (Harrisburg USA: Idea Group Publishing, 1995) pp. 211- 244
16. King, L. , “The Road to Continuous Improvement: BPR and Project Management”, *IIE Solution*, Vol. 28, No. 10, 1996, pp. 22- 27.
17. Lih, H. , and Powel. , “Toward a Framework for Business Process Re- engineering in Small and Medium- Sized Enterprises”, *Information*

- System Journal* , Vol. 8, No. 3, 1998, pp. 199- 215.
18. Lowenthal, J. , “Reengineering the organization: a step- by- step approach to corporate revitalization ”, *Quality Progress*, February, 1994, pp. 61- 3.
 19. Mabin, V. J. , Forgeson, S. , and Green, L. , “Harnessing Resistance: Using the Theory of Constraints to Assist Change Management” , *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Nos 2- 4, 2001, pp. 168- 91.
 20. Myszak, J. M. , “ Business Process Reengineering (BPR) : Future or Past of the Business” , *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 26 Issue 2, 2011, p169- 176.
 21. Nataraja,S. , and Al- Aali,A. , “The exceptional performance strategies of Emirate Airlines” , *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 21, Iss: 5, 2011, pp. 471 – 486.
 22. Ott, J. S. , *The Organization Culture perspective* , (Chicago: Dorsey Press,1989) .
 23. Peng Lu, H. , and Yeh, D. , “Enterprises’ Perceptions on Business Process Re- engineering: a Path Analytic Model, ” , *Omega*, Vol. 26, No. 26,1998, pp. 17- 27.
 24. Saeed, K. A, Grover, V. , Kettinger, W. J. ,and Guha, S. , “Organizational Interventions and the Successful Implementation of Customer Relationship Management (CRM) System Project” , *Database for Advances in Information Systems*, Vol. 42, Iss. 2, 2011, pp. 9- 23.
 25. Siha, S. M. , and Saad, G. M. “Business process improvement: empirical assessment and extensions” , *Management Journal. Bradford*, Vol. 14, Iss 6, 2008, pp. 778 – 802.
 26. Smith, B. , “Business Process Reengineering: More than A Buzzword” , *Brava New York Place* , Jan, 1994, pp. 17- 18.
 27. Spencer, L. M. , *Reengineering Human Resources*, (New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995) .

28. Tersine, R. , Harvey, M. , and Buckley, M. , “Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management”, *European Management Journal*. Vol. 15,NO. 4, 1997, pp. 45- 47.
29. Terziovski, M. , Fitzpatrick, P. , and O`Neill, P. “Successful Predictors of Business Process reengineering (BPR) in Financial Services”, *Journal of Production Economics* , Vol. 84, No. 1, 2003, pp. 35- 50.
30. Yeomans, M. S. , and Beckett, J. L. , “Achieving Breakthrough Improvement Through Business Process Reengineering”, *Armed Focus Comptroller Journal*, Vol. 14, No. 1, 1996, pp. 5- 13.
31. Zairi, M., and Sinclair, D. , “Business Process Re- engineering and Process Management”, *Management Decision*, Vol. 33, No. 3, 1995, pp. 3- 16.
32. Goksoy, A. , Ozsoy, B. , and Vayvay, O. , “Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company ”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No 2, 2012, pp. 89- 112.
33. Bougarech, N. , and Affes, H , “Business Process Reengineering (BPR) : strategic choice ”, *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol. 1, No 7, 2012, pp. 210- 216.
34. Ringim, K. , Razalli, M. , and Hasnan, N. , “The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineering Factors and Organizational Performance of Bank ”, *Journal of Internet Banking and Commerce* , Vol. 17, No 2, 2012, pp. 1- 21.
35. Yahaya, J. H. , Fithri, S. , and Deraman, A “Enhanced Workflow Reengineering Methodology for SMEs”, *Journal of Digital Information and Wireless Communications (IJDIWC)* , Vol. 2, No 1, 2012, pp. 51- 65.
36. Salimifard, K. , Abbaszadeh, M. A. , and Ghorbanpur, A “Interpretive Structural Modeling of Critical Success Factors in Banking Process Re- engineering ”, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, No 2, 2010, pp. 59- 103.

37. Pasha, A “Business re- engineering at Jet Airways ”, *Insight For Technology Professionals*. April, 2008, pp. 1- 4.

ثالثاً. مواقع الانترنت:

1. [www. burnews. com/ news- action- show- id- 23364. htm- 34k](http://www.burnews.com/news- action- show- id- 23364. htm- 34k)

