

The Effect of Authentic Leadership In Business Process Reengineering
تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال
بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء
أ.م. شفاء محمد علي/كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث/غادة طارق زيدان

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:22/11/2018

Accepted: 24/1/2019

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع متغيري البحث في المنظمة المبحوثة وتحديد مدى ارتباط وتأثير القيادة الأصيلة بأبعادها الفرعية الأربعة والمتمثلة بـ (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات والمنظور الأخلاقي) في إعادة هندسة عمليات الأعمال مجتمعة، وكانت المشكلة الأساس وراء هذا البحث هي محاولة تقديم نمط قيادي حديث أكثر استجابة للتغيرات الديناميكية المحيطة بها قائم على سلوكيات القيادة الأصيلة، لما لهذا النمط من تأثير على طبيعة اعمال المنظمة ومدى تقدمها.

سعى البحث لإختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض افراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من القادة والتابعين في المنظمة المبحوثة والذين بلغ عددهم (106) فرداً. كما تم تحليل الإجابات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وذلك عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها امتلاك مدراء المنظمة المبحوثة قدرة تحليلية جيدة وسلوك شفافية عالي المستوى ، كما وضع البحث مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة المباشرة بتنفيذ منهج إعادة هندسة عمليات الأعمال عن طريق تشكيل فرق عمل من ذوي الخبرة والكفاءة العالين ومن مختلف اقسام الشركة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / إعادة هندسة عمليات الاعمال، القيادة الأصيلة.



المقدمة:

يعتبر النمط القيادي السائد في المنظمات هو المحور الاساس لعملها ، فهو المسؤول الاول والاخير عن مدى تقدمها أو تراجعها امام مثيلاتها من المنظمات المنافسة، إذ يعتبر موضوع القيادة موضوع معقد ومن اهم المواضيع التي تشغل المختصين في علم الادارة ولعل توضيح اهم السلوكيات التي يجب ان يتحلى بها القادة كانت من حصة نظرية القيادة الأصلية كذلك معالجة غياب اهم هذه السلوكيات التي قد يفتقر لها القادة، إذ اصبح لهذه النظرية انتشاراً واسعاً واهتمام كبير من الباحثين في مختلف حقول المعرفة، وبما ان المنظمات باتت تعمل اليوم في بيئة اعمال تتصف بالتطورات والتغيرات التكنولوجية والتنافسية الشديدة لذا اصبح الواجب انتهاز أساليب ومفاهيم جديدة لمواجهة تلك التطورات كما اصبح التغيير أمراً حتمياً على المنظمة التي ترغب بالبقاء والاستمرار، ومن هنا ظهر مفهوم إعادة الهندسة (Reengineering) كمدخل ثوري وحل جذري لأبرز المشكلات المتجهة نحو التدهور ولعل (الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/سامراء) كانت خير مثال على تلك المنظمات ، إذ امتلكت العديد من المؤشرات التي تدل على ذلك كتناقص كمية انتاجها ومبيعاتها وبالتالي انخفاض ارباحها تدريجياً عما كانت عليه في السابق ، وضعف موقفها التنافسي امام الشركات المنافسة الأخرى .

فمن هذا المنطلق جاءت فكرة هذا البحث الذي يهدف الى التعرف على تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال وما طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في الشركة المبحوثة، ومن أجل انتشارها من هذا الوضع المربك والحد من تفاقم المشاكل القائمة فيها لكونها من شركات العراق الصناعية الرائدة والعريقة في مجال صناعة الادوية والمستلزمات الطبية.

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث

بعد غياب السلوكيات الاصلية من شتى تصرفات وأفعال قادة المنظمات اليوم واحلال السلوكيات المزيفة (غير الاصلية) محلها من اهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات العراقية، لاسيما تلك المنظمات التي تعمل في بيئة اعمال تتصف بحالة اللاتأكد والتغيرات الديناميكية والتكنولوجية السريعة، لذلك فهي تحتاج للتوجه الى نمط قيادي حديث يعد كحل أمثل لأزمة القيادة المعاصرة فيها، ومع مرور الوقت تطورت العديد من النظريات حول القيادة تمخض عنها نظرية جديدة ومهمة أصبح لها انتشار واسع ألا وهي نظرية القيادة الأصلية والتي تقود لمعالجة غياب بعض الجوانب السلوكية في تصرفات القادة ومدى تأثير ذلك على المنظمة التي ترغب بأن تقوم بإعادة النظر بإستراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها والتي تسعى لمواجهة منافسيها ومواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحيطها وهذا ما يطلق عليه بإعادة هندسة عمليات الاعمال، و إن الباحثة ارتأت البحث في هذا التأثير عملياً من خلال دراسة متغيري الدراسة (القيادة الاصلية وإعادة هندسة عمليات الاعمال) في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /سامراء.

وفي ضوء ماتقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل تتوفر السلوكيات الاساسية للقيادة الاصلية لدى المدراء العاملين في المنظمة المبحوثة؟
2. ما النمط السلوكي الاكثر غياباً في تصرفات مديري المنظمة المبحوثة؟
3. ما مدى معرفة منتسبي المنظمة بإعادة هندسة عمليات الاعمال؟
4. ما هي أبرز العمليات التي تحتاج لإعادة هندستها في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أبرز الجوانب التي توضح أهمية البحث في الآتي

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المتغيرين إذ يساهم المتغير الاول بتعريف القادة بنقاط قوتهم وضعفهم واقتناع المدراء بأراء الآخرين المعارضة لهم والنظر لها بإنصاف. كما يساهم المتغير الثاني بإشعار المسؤولين في المنظمة المبحوثة بأهمية إعادة هندسة عمليات الاعمال، ودورها في تحسين وتطوير عمليات المنظمة ككل.

2. يعد البحث الحالي محاولة جادة تساهم في ادراك الادارة العليا والوسطى في المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً نحو ضرورة الاهتمام بتبني مكونات القيادة الاصيلية في اعادة هندسة عمليات الاعمال، وتوظيف آليات مناسبة لتحسين أداء المنظمات العراقية والتي تقود الى تحسين الاداء وبالتالي تحقيق الأهداف .

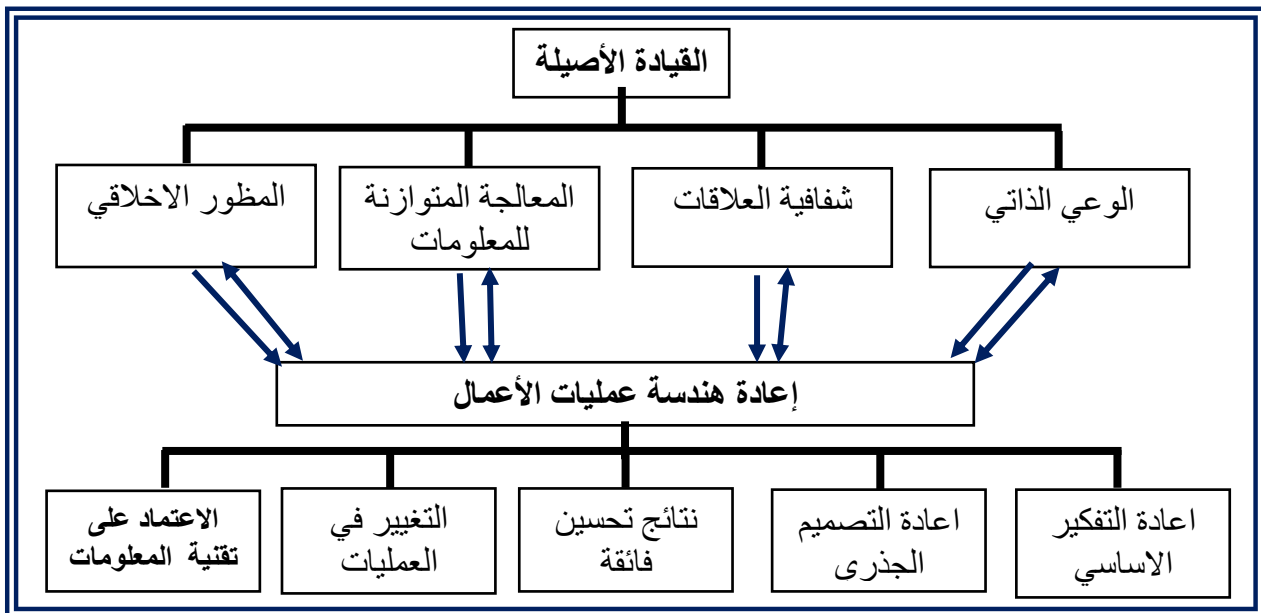
3. يحقق تطوير نظرية القيادة الاصيلية للمنظمة ميزة تنافسية. كما يعتبر التركيز الكبير على تطوير القياديين والتابعين أحد المحفزات الرئيسية لتحسين أداء العمل.

ثالثاً: أهداف البحث

- يهدف البحث الى التوصل لصيغة تؤدي الى رفع مستوى اداء المنظمة مجتمع البحث وذلك من خلال:
1. تلمس واقع متغيري البحث (القيادة الاصيلية وإعادة هندسة عمليات الاعمال) على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية /مصنع سامراء.
 2. تحديد مدى توافر السلوكيات الأساسية للقيادة الاصيلية والمتمثلة بـ (الوعي الذاتي ، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، المعالجة المتوازنة للمعلومات) لدى مدراء المنظمة مجتمع البحث.
 3. دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

شكل(1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيات البحث بالإعتماد على المشكلة والأهداف وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الاصيلية واعادة هندسة عمليات الاعمال مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاصيلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال.



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

سادساً: منهج البحث

أُعدت البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة ، أما المنهج التحليلي فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تم اعتماد الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/ سامراء كمجال لتطبيق البحث واستحصا البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والزيارات الميدانية. وقد اختارت الباحثة العينة (قصديّة العشوائية) من مجتمع البحث في المنظمة المبحوثة وذلك بسبب التباين الحاصل في مجتمع البحث ، وكذلك من اجل دقة النتائج والوثوق بها ، ولقد بلغ حجم المجتمع بحسب إحصائيات المنظمة (160) فرداً، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بحسب نموذج (دي موركان , D.Morgan) العالمي لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (0.05) , ولغاية (0.01) ، إذ بلغ حجم العينة بحسب هذا النموذج (113) فرداً أي بنسبة (71 %) من إجمالي مجتمع البحث.

ثامناً: الحدود المكانية والزمانية للبحث

- الحدود المكانية: تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/سامراء مجتمعاً للبحث كونها من الشركات الرائدة وذات الخبرة المتراكمة في مجال صناعة الادوية والمستلزمات الطبية وأهمية تلك المنتجات للزبون العراقي.
- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية من (2018/3/1 - 2018/7/31)

تاسعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تمثلت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز البحث في جانبين رئيسيين هما:-

أولاً: الجانب النظري

اعتمد الجانب النظري من البحث على ما توافر من المراجع العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل واطاريح جامعية ، فضلاً عن استخدام شبكة الإنترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد البحث وهي جميعها مثبتة في قائمة المصادر.

ثانياً: الجانب العملي

اعتمد البحث على مصادر عدة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة وهي:

1. المقابلات الشخصية : وتتضمن اجراء مجموعة مقابلات مع عدد من المدراء والموظفين في الشركة موقع البحث وذلك لغرض جمع معلومات عامة والتعريف بموضوع البحث ومتغيراته وتوضيح ما تتضمنه الاستبانة من فقرات.
2. الاستبانة: سيعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وكما مبين في الملحق (2) وجرى استعمال مقياس ليكرت الخماسي في طرح اسئلة الاستبيان ومقياس درجات الاجابة وعلى النحو: (أتفق تماماً، أتفق، أحياناً، لا أتفق، لا أتفق تماماً) واخذت الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، وذلك لغرض تحويل نتائج اجابات أفراد العينة الى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس.

عاشراً: أساليب معالجة وتحليل البيانات

تم الإعتماد على مجموعة من الاساليب الإحصائية في تحليل البيانات ومعالجتها وكالاتي:-

- 1- الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics
- أ- التوزيع التكراري (Frequency Distribution) , والنسبة المئوية (Percentages) : تستخدم لغرض وصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث .



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

- ب- الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ، ومعرفة مستوى المتغيرات لأغراض التحليل .
- ت- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : يستخدم لمعرفة التجانس أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير .
- ث- معامل الاختلاف (C.V) (Coefficient of Variation)
الاهمية النسبية = الوسط الحسابي/ القيمة العليا للمقياس $100 \times$
- 2- الإحصاء الاستدلالي Inferential Statistics
- أ- معامل الثبات (ألفا كرونباخ / Cronbacg Alfe) : تستخدم لإختبار صدق فقرات الاستبانة
- ب- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : يستعمل لإختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث من حيث قوتها واتجاهها .
- 1- الانحدار الخطي البسيط (Simple Leaner Regression) : يستخدم ; لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة
- 2- حزمة البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss – Ver – 19) : يستخدم ; لاستخراج النتائج .

الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصلية		
أولاً: الدراسات العراقية و العربية		
ت	عنوان الدراسة	
	البغدادي والحدراوي ، 2009	
	التعرف على الاطر المفاهيمية لمتغيري الدراسة (القيادة الحقيقية، والتجديد الاستراتيجي) وأبعادهما المختلفة . فضلاً عن اختبار علاقات الارتباط والتأثير المتشابهة بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي.	
1	اعتمدت الدراسة في تحليل متغيراتها نظرية تعدد المستويات. واستناداً الى هذه النظرية تم اختبار نموذج الدراسة وفق مستويين من التحليل هما: التحليل على مستوى الفرد ليمثل متغير القيادة الحقيقية والتحليل على مستوى المنظمة ليمثل متغير التجديد الاستراتيجي . واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وشملت 90 كلية موزعة على 6 جامعات حكومية عراقية لتمثل العينة على مستوى المنظمة، في حين بلغت العينة على مستوى الفرد (266) قائداً (عميد، معاون عميد، رؤساء اقسام علمية) .	عينة البحث و الاساليب المستخدمة
	ان القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الاستراتيجي.	اهم الاستنتاجات



تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصيلية في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية	عنوان الدراسة	2
الحسناوي ، 2015	اسم الباحث والسنة	
تحديد الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية بأبعادها الفرعية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى عينة من المشاريع الاستثمارية والخدمية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة.	هدف الدراسة	
تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع بيانات ومعلومات الدراسة، وقد اعتمد منهج التداخل المعرفي والمنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسية في عرض معلومات الدراسة وتحليلها وتفسيرها. وقد تألفت العينة من مجموعة من القادة والتابعين في المشاريع عينة الدراسة بلغ عددهم (388) فرداً	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
ان الاهتمام بتطبيق وتنفيذ استراتيجيات النزاهة التنظيمية من شأنه ان يعدل او يعزز تأثير سلوكيات القيادة الأصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية بصورة افضل مما لو تبنى القادة السلوكيات الاصيلية دون تطبيق النزاهة التنظيمية.	اهم الاستنتاجات	
درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات	عنوان الدراسة	3
الحجار، 2017	اسم الباحث والسنة	
التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأصيلة وعلاقتها ببعض المتغيرات.	هدف الدراسة	
تم استخدام الاستبانة في الحصول على المعلومات المطلوبة للبحث، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (90) مدير ومديرة ، و(474) معلماً ومعلمة.	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
إن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة، كذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الأصيلة ولصالح المديرين، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الأصيلة لديهم وهذه تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.	اهم الاستنتاجات	



تأثير القيادة الاصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

ثانياً: الدراسات الاجنبية		
تأثير سلوكيات القيادة الاصيلة على الثقة ومخرجات العمل لكادر الرعاية الصحية <i>The Influence of Authentic Leadership Behavior of Trust and Work Outcomes of Health Care Staff</i>	عنوان الدراسة	1
اسم الباحث والسنة <i>2009·Wong and Cummings</i>	اسم الباحث والسنة	
التركيز على نمذجة الدور الايجابي للنزاهة والمعايير الأخلاقية العالية في تطوير علاقات القائد بأتباعه ، وبناء إنموذج يربط سلوكيات القيادة الاصيلة مع الثقة في الادارة .	هدف الدراسة	
تم استخدام اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) كأسلوب اساسي في تحليل البيانات ، وشملت العينة (147) من مقدمي الرعاية الصحية في وكالة رعاية مرضى السرطان الكندية.	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
ان سلوك القائد الداعم والثقة بالإدارة ضرورية للموظفين لكي يكونوا على استعداد للتعبير عن المخاوف وتقديم مقترحات لتحسين مكان العمل ورعاية المرضى.	اهم الاستنتاجات	
القواسم المشتركة وخصوصيات القيادة الاصيلة : دراسة تجريبية لكيفية استعمال القادة والتابعين القيادة الاصيلة في غانا ونيوزلندا <i>The commonalities and specificities of authentic leadership: An empirical study of how leaders and followers bestow authentic leadership in Ghana and New Zealand</i>	عنوان الدراسة	2
اسم الباحث والسنة <i>Owusu-Bempah 2011</i>	اسم الباحث والسنة	
تحديد وتشخيص معاني وصفات القيادة الاصيلة كما يدركها القادة والتابعين في غانا ونيوزلندا وكيفية ارتباط هذه الصفات بأفعال القائد والتابع.	هدف الدراسة	
تألفت عينة الدراسة من 120 قائد وتابع في بعض الجامعات غير الحكومية في غانا ونيوزلندا وتم استخدام تحليل الارتباط واسلوب (Method Q) واسلوب	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
وجود تفضيلات سياقية لبعض الصفات المرغوبة الخاصة بالقيادة الاصيلة مثل الاستماع الجيد ، الحزم ، وتقدير جهود ومساهمات الاتباع.	اهم الاستنتاجات	



تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الاختبار متعدد المستويات للقيادة الاصلية والعدالة التنظيمية في أوقات عدم اليقين <i>A Multi-level Examination Of Authentic Leadership and Organizational Justice In Uncertain Times</i>	عنوان الدراسة	3
<i>Kiersch , 2012</i>	اسم الباحث والسنة	
البحث عن كيفية تأثير القادة الاصيلين على أتباعهم وأداءهم التنظيمي فضلا عن دمج أبحاث القيادة والعدالة و اقتراح نموذجا متعدد المستويات للقيادة والعدالة في ظل ظروف عدم اليقين.	هدف الدراسة	
تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات و من ثم تحليلها باستخدام المعادلات الهيكلية متعددة المستويات التي تم تعديلها لتناسب الدراسة.	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
تشير النتائج إلى أن القادة الاصيلين يؤثرون على التابعين و الاداء التنظيمي جزئيا من خلال التأثير المباشر على مفاهيم العدالة لدى الأتباع ومناخ العدالة وأن تأثيرات القيادة الاصلية والعدالة مستقلة نسبيا عن مستوى عدم اليقين.	اهم الاستنتاجات	
<i>THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP TRAITS ON CONSTRUCTION SUPERINTENDENT EFFECTIVENESS</i> تأثير صفات القيادة الاصلية على فاعلية مراقبي البناء	عنوان الدراسة	4
<i>Broughton, B.S, 2012</i>	اسم الباحث والسنة	
تحديد ما إذا كان يمكن إثبات وجود علاقة بين صفات القيادة الاصلية على المشرف العام في المشاريع الانشائية و فاعلية ذلك المشرف في تقديم مشاريع البناء ضمن الميزانية ، وفي الوقت المناسب، ومع ارتفاع رضا الزبائن.	هدف الدراسة	
استخدمت هذه الدراسة ربط مقاييس القيادة الاصلية (ALQ) مع ابعاد الفاعلية المتمثلة بقدرة هذا المشرف على تسليم المشاريع ضمن الميزانية ، وفي الوقت المناسب وبارضاء الزبائن . وتم اختيار 150 شركة إنشاعات تجارية من الشركات.	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	
ان المشرفون الذين يتمتعون بسمات أعلى من القيادة الاصلية لديهم مستويات أعلى من الفاعلية في مشاريعهم.	اهم الاستنتاجات	



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الدراسات المتعلقة بإعادة هندسة عمليات الأعمال		
أولاً: الدراسات العراقية والعربية		
ت	عنوان الدراسة	أثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملياتي (دراسة استطلاعية في عينة شركات القطاع الصناعي العراقي)
1	اسم الباحث والسنة	عبد الرضا، 2007
	هدف الدراسة	تحديد وبيان أثر متغيري الدراسة المستقلين المتمثلين في استراتيجية التكنولوجيا بمجالات استخدامها الاربعة المتمثلة في (تكنولوجيا العملية، المنتج، الانتاج فضلا عن تكنولوجيا المعلومات) وإعادة هندسة العمليات بمتغيراتها الاربعة المتمثلة (بإعادة التصميم الجذري، التحسينات، إضافة إلى العملية وإعادة التفكير الأساسي) كأحد مداخل التغيير في تحسين الاداء العملياتي في عينة من الشركات الصناعية من خلال التعرف على مؤشرات قياس كل بعد من أبعاد التنافس الخمس المتمثلة في (الجودة، الكلفة، السرعة، المرونة، الاعتمادية) وأيجاد الوسائل الإحصائية المناسبة لبيان الأثر والعلاقة بينهم.
	الاساليب المستخدمة	تم اعتماد العديد من الاساليب لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض هذه الدراسة منها قائمة الفحص التي تم ملئها من قبل أفراد العينة من شركات القطاع الصناعي العراقي للشركات الستة المبحوثة وبواقع شركة واحدة لكل من قطاع الصناعات الاثشائية، قطاع الصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية، قطاع الصناعات الغذائية، قطاع الصناعات النسيجية والجلدية، وشركتين لقطاع الصناعات الهندسية.
	اهم الاستنتاجات	ضرورة تبني استراتيجيات تكنولوجيا متضمنة لمجالات استخدامها الاربعة والمتمثلة (بتكنولوجيا العملية، المنتج، الإنتاج، المعلومات)، إضافة إلى تجديد وتطوير الخطوط الإنتاجية بكل مكانها وعددها من خلال أحد مداخل إعادة هندسة العملية كأسلوب للتغيير وبما يتوافق مع قدرات المنظمة.
عنوان الدراسة	إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية)	
2	اسم الباحث والسنة	العوادي، 2014
	هدف الدراسة	تعزيز المرتكزات النظرية لإعادة هندسة العمليات كونها فلسفة تغيير تعمل على إعادة تنظيم جذري لعمليات الشركات وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية ممثلة بأسبقيات الكلفة والجودة والوقت، كما يهدف البحث إلى تطبيق إعادة هندسة العمليات بوساطة تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية ممثلة بالكلفة المستهدفة وإدارة التكاليف على أساس الأنشطة في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية.
	عينة البحث و الاساليب المستخدمة	استمارة أستبانة رغبات الزبون والتي وزعت على العاملين في مراكز البيع وزبائن الشركة.
	اهم الاستنتاجات	لم تُجر الشركة لمدة طويلة التحسينات المطلوبة على خطوطها الإنتاجية وتعبئة منتجاتها وسياستها التسويقية ونظمها الادارية والمالية مما جعلها غير قادرة على مواجهة منافسة منتجات الشركات الأخرى في السوق ومن ثم خسارتها الحصة السوقية وتراجع مبيعاتها وإنتاجها، وإن المحاولات الجزئية التي قامت بها الشركة لشراء مكان جديدة وإدخالها الى الخدمة لم تؤدي الى إي تغييرات في أداء الشركة .



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

عنوان الدراسة	
استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة".	
اسم الباحث والسنة	مراد ، 2014
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة والاطلاع على تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة في مجال مواكبة التغييرات التكنولوجية والاقتصادية ومحاولة تحسين جودة الخدمات المصرفية في هذا البنك.
عينة البحث و الاساليب المستخدمة	طبقت هذه الدراسة وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي على زبائن هذا البنك، و تم إعداد استبيان موجه لهؤلاء الزبائن بقصد الوقوف على آرائهم بخصوص مدى توافر مظاهر إعادة الهندسة الإدارية في ظل الإصلاحات التي يعرفها البنك وذلك خلال الأسبوع الأول من شهر يناير 2013 ولغاية الأسبوع الأخير من شهر ديسمبر 2013
اهم الاستنتاجات	1. إن مضمون إعادة الهندسة ليس وليد الدراسات والأبحاث الإدارية فقط، ولكن له جذور تمتد إلى مجالات عدة منها العلوم الاجتماعية والمالية. 2. هناك ارتباط وثيق بين تطور إعادة الهندسة الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتوجد علاقة تكامل بين المفهومين، حيث يساعد كل منهما على تطبيق الآخر.
عنوان الدراسة	تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج باستخدام إعادة هندسة العمليات (دراسة تطبيقية)
اسم الباحث والسنة	عنيد، 2015
هدف الدراسة	إمكانية تطبيق إعادة هندسة العمليات بالاستناد الى تقنيات كلفوية معاصرة اخرى متمثلة بتقنية التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وتقنية التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت-TD (ABC) في الشركة العامة لصناعة البطاريات. وكذلك بيان مدى مساهمة إعادة هندسة العمليات في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة لتحقيق الميزة التنافسية.
الاساليب المستخدمة	تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة في الجانب التطبيقي لجمع وتحليل البيانات الوصفية المتعلقة باستطلاع آراء الزبائن.
اهم الاستنتاجات	تواجه الشركة العامة لصناعة البطاريات عدة مشكلات انتاجية وتسويقية منها ضخامة تكاليف الانتاج المتمثلة بالرواتب والاجور وتكاليف المواد الاولية المستوردة فضلا عن تقادم الخطوط الانتاجية، ضعف الاهتمام بالجانب التسويقي مما أدى الى عدم قدرة الشركة على منافسة المنتجات الاجنبية من حيث الجودة والسعر. يقدم تطبيق تقنية (TD-ABC) خيارات عملية يمكن للشركة من خلالها تطوير نظم معلوماتها الكلفوية وتحديثها، لوجود معادلات الوقت والتي بإمكانها محاكاة التعدد والتنوع في الأنشطة نتيجة اعتماد موجه واحد والمتمثل بالوقت.



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

ثانياً: الدراسات الاجنبية		
ت	عنوان الدراسة	" A Quantitative analysis of business process reengineering and organizational resistance: the case of Uganda" "تحليل كمي لعملية إعادة هندسة العمليات والمقاومة المنظمية: دراسة حالة أوغندا"
	اسم الباحث والسنة	Samali and others, 2013
	هدف الدراسة	قياس تأثير عدة عوامل على إعادة الهندسة وعلى رأسها مقاومة التغيير ولمعرفة أسباب الفشل، وكذلك معرفة لأي مستوى وصلت مشاريع إعادة الهندسة في المنظمات التي تم دراستها، ومعرفة الاستجابة العاطفية للعاملين لعملية إعادة الهندسة وأخيراً لوضع توصيات للمنظمات التي تقبل على مشروع إعادة الهندسة.
1	الاساليب المستخدمة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الرسائل والأبحاث والدراسات السابقة واقتبست من هذه الدراسات التي تم نشرها في مجلات معتمدة ومشهورة.
	اهم الاستنتاجات	تحتاج العديد من المنظمات في أوغندا لتطبيق إعادة الهندسة، وهذه الحاجة ملحوظة من قبل ذوي الاختصاص والعاملين ولكن الخوف من التغيير يسيطر على مدى تقبلهم للفكرة . وأن فرص نجاح إعادة الهندسة يجب أن تركز على مشاركة العاملين في صياغتها كما يجب وضع نظام اتصالات مفتوح بين الجميع وربطهم بشبكة موحدة وإطلاعهم على الأنظمة المتاحة وتعزيز صلاحياتهم فيها.
	عنوان الدراسة	"The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of banks" تأثير قدرات تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين عوامل إعادة هندسة العمليات والأداء المنظمي للبنوك
	اسم الباحث والسنة	Satti and Irum , 2014
	هدف الدراسة	تقدير مدى أهمية إعادة الهندسة داخل البنوك وفحص دور وعلاقة تكنولوجيا المعلومات بعمليات إعادة الهندسة وارتباط ذلك بالأداء العام للبنوك الباكستانية
2	الاساليب المستخدمة	استخدمت الدراسة بيانات كيفية للحصول على معلومات بخصوص دور التكنولوجيا في العلاقة بين إعادة الهندسة وأداء المنظمة في البنوك الباكستانية وفي سبيل ذلك أخذت الدراسة بيانات مقطعية عن البنوك لمرة واحدة بغرض تحليلها إحصائياً، وتم الحصول على هذه البيانات من الإدارة العليا لثلاثين بنكاً من أكبر البنوك حصّة في السوق التجاري الباكستاني، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة 105 أشخاص من المدراء لكبرى البنوك في باكستان.
	اهم الاستنتاجات	1. وجدت الدراسة أن البنوك الباكستانية طبقت الكثير من برامج إعادة الهندسة، حيث أن 68% منها طبقت أنظمة إلكترونية لعملياتها مثل السحب النقدي والشيكات، و 27% منها طورت عملياتها بشكل يعتمد على الأتمتة. 2. إعادة صياغة العمليات تم على العمليات الداخلية للبنوك وتم استحداث خدمات ذات قيمة مضافة في كل الخدمات التي تقدمها البنوك. 3. مشاريع إعادة الهندسة في البنوك الباكستانية تمت في الغالب بالاستعانة بنظم إلكترونية مثل بطاقات الصراف الآلي، ماكينات نقاط البيع وخدمات الانترنت البنكي. 4. وجدت الدراسة أن التكنولوجيا تلعب دوراً هاماً في العلاقة بين مشاريع إعادة الهندسة والأداء العام للمنظمة، بمعنى أن البنوك التي تمتلك تكنولوجيا معلومات متقدمة ومبدعة تستطيع تقديم أداء أفضل من غيرها.



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

<p>"Qualitative risk level estimation of business process reengineering efforts and effects (with special reference to IT sector" in India. "</p> <p>" تقدير مستوى الخطر النوعي في جهود وأثر عملية إعادة هندسة العمليات (تحديد تكنولوجيا المعلومات) "</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>Venaik, 2015</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>تحديد العمليات التي تستخدم في تطبيق عملية إعادة الهندسة ، وكذلك لتحديد نسبة نجاح وفشل عمليات إعادة الهندسة في تطبيق هذا المنهج خصوصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات للوقوف على نسبة المخاطرة في عمليات تطبيق منهج إعادة الهندسة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	<p>3</p>
<p>وقد استخدمت الدراسة أداة فريدة في تحليل البيانات التي أنتجتها الدراسة، وبعد ظهور النتائج التي تم التوصل إليها تم قياس مدى خطورة هذه العوامل في تطبيق إعادة الهندسة مقارنة بها في مشاريع أخرى في نفس المنظمة.</p>	<p>الاساليب المستخدمة</p>	
<p>1. الإدارة العليا غير متقبلة لنظرية التغيير في العمليات الإدارية. 2. المناصب العليا في الإدارة تتخوف من نظرية إعادة الهندسة لخوفها من فقدان صلاحياتها في اتخاذ القرارات الهامة والتفرد بالمعلومات والقرارات. 3. إعادة الهندسة تحتاج لأرضية مستقلة تمنع التسلسل الإداري فذلك خلق خوفاً لدى الإدارة العليا من وجود منافسين مستقبليين لهم من الطبقات الأدنى بحيث ستمكنهم من المشاركة في صياغة القرارات. 4. نسبة المخاطرة العالية وجدت في التقدير الكيفي لعملية إعادة الهندسة.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	
<p>Intelligent system design for electronic commerce for reengineering the processing of electronic applications</p> <p>الإلكترونية B2C لإعادة هندسة عملية تجهيز الطلبات الإلكترونية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>K.H. Leung et al.,2017</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>	
<p>تهدف هذه الدراسة إلى إعادة هندسة عملية تنفيذ أوامر التجارة الإلكترونية في مراكز التوزيع عن طريق تضمين مفهوم تأجيل الخزين ضمن نظام جديد لمعالجة الطلب المسبق القائم على السحابة الإلكترونية (CEPS) ، فمن خلال استخدام نهج الخوارزمية الجينية (GA) لدعم قرار تجميع أوامر التجارة الإلكترونية وتوليد المبادئ التوجيهية واقتراح استخدام معدات المناولة المناسبة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>	
<p>تم استخدام أسلوب دراسة حالة ، وقد أجريت في شركة لوجستيات ، حيث تم تطبيق نظام (CEPS) لتوفير حلول معالجة وذلك لمعالجة الطلبات اللوجستية للتجارة الإلكترونية بكفاءة عالية . وفي المقابل فإن كفاءة التشغيل المحسنة للتعامل مع أوامر التجارة الإلكترونية تسمح لمزودي خدمات LSP بالتوفيق بشكل استراتيجي مع تجار التجزئة عبر الإنترنت الذين يزودون الزبائن بمواعيد تسليم مضمونة وعملية.</p>	<p>الاساليب المستخدمة</p>	<p>4</p>
<p>يؤدي تحسين القدرة على التعامل مع الطلبات الإلكترونية لمزودي الخدمات اللوجستية إلى تقليل وقت المعالجة في مراكز التسليم الإلكترونية ، وبالتالي تلبية متطلبات التسليم المتزايدة للزبائن على الإنترنت. كذلك ساهم النظام الذكي الوارد في هذه الدراسة في تطوير بيئة الأعمال التجارية الإلكترونية من منظور الأعمال المترابطة. حيث يصبح مقدمو الخدمات اللوجستية أكثر قدرة على الاستحواذ على الخدمات اللوجستية الخاصة بأعمال التجارة الإلكترونية ؛ ويمكن للمستهلكين النهائيين استلام سلعهم المشتراة دون وقت انتظار طويل.</p>	<p>اهم الاستنتاجات</p>	



الإطار النظري للبحث

المحور الأول / القيادة الأصلية

أولاً: جذور نشأة القيادة الأصلية

اختلف الباحثون في آرائهم حول تحديد الجذور التاريخية للقيادة الأصلية، إذ حددها بعضهم بنفس الفترة الزمنية المصاحبة لظهور الاصلية وهذا ما ذهب إليه كل من Avolio 2004 ; Avolio and Gardner 2006 ; Novicevic et al. 2006 (2005 ; Gardner et al. 2005) في حين ذهب آخرون الى تحديدها بصورة مستقلة عن نضوج مصطلح الاصلية أي انها ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين وهذا ما ذهب إليه كل من (George 2003; Ilies et al. 2005; Clapp Smith et al. 2009) ، وبذلك فقد برزت القيادة الاصلية كمكون رئيسي في دراسات القيادة الايجابية وضمن المفاهيم المقدمة في اواخر عام 1970، وحددت النظرية على انها " البناء الجذري في نظرية القيادة " والتي حاولت ان تكامل الأفكار الخاصة بالقيادة الفاعلة وما يتعلق بها من صفات اخلاقية. (Clapp- Smith et al. , 2009: 229)

كما يُعتقد بأن القيادة الأصلية ترجع جذورها الى القيادة التحويلية وذلك من خلال ما جاء به بعض الباحثين من آراء تشير الى وجود نوعين من القيادة التحويلية وهما: (القيادة التحويلية الاصلية) والتي تتمتع بالعوامل الاخلاقية بشكل اساس، و(القيادة التحويلية غير الاصلية او المزيفة) والتي تفتقر الى الجانب الاخلاقي (Laguerre, 2010: 24) ، (Schuh et al. ,2013: 629) (Bento and Ribeiro,2013: 12)

ثانياً: مفهوم القيادة الأصلية

يعد عرض التطور المفاهيمي للقيادة الأصلية ضرورة ملحة وغاية اساسية تستحق نوعاً من العناية مما استدعى البحث والتحري وراء المساهمات الجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال تعريف القيادة الأصلية ، وسيتم توضيح تعريف القيادة الاصلية تبعاً لوجهات نظر عدد من الباحثين ومن الأقدم للأحدث كما في الجدول (1) ادناه

جدول (1) مفاهيم القيادة الأصلية

المفهوم	اسم الباحث	ت
هي عملية التأثير والتحفيز الشخصي الايجابي وتنمية الذات لكل من سلوكي الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والتابعين .	Ilies et al., 2005 :376	1
كناية مجازية للفعالية المهنية السليمة أخلاقياً، والممارسات الواعية في الادارة التربوية، أي القيادة القائمة على المعرفة والمهارة والتي تنطوي على نوع حقيقي من القيادة المليئة بالأمل ، والتي تتضمن الانفتاح والاستجابة الابداعية للظروف الاجتماعية .	Begley, 2006: 570	2
أحد أنماط السلوك القيادي الذي يشجع القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي على حد سواء، وذلك لتحقيق قدر أكبر من الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات للقادة والتابعين، وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية لهم على حد سواء.	Walaumba et al., 2008: 94	3
العملية التي يكون من خلالها القادة على وعي تام للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها وضمن السياق الذي يعملون فيه .كذلك كيفية النظر للآخرين في ضوء منظورات القيم، الأخلاق، القوة، والمعرفة .	Clapp- Smith et al. , 2009: 229	4
العملية التي تركز على الشفافية المرتبطة بالعلاقة ما بين القادة والتابعين والتي تنطوي على مستوى عالي من الوعي الذاتي والقيم الاخلاقية .	Diddams and Chang ,2012 :593	5
هو الاسلوب الذي يؤكد على الطباع الاصلية والجوهر الاخلاقي النابع	Cassar and Buttigieg	6



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

من معايير قيمة الفرد ، والوعي الذاتي والمبادئ الاخلاقية التي يتحلى بها .	172 : 2013,	
هي نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية للتابعين و المناخ الأخلاقي الإيجابي في المنظمة، من أجل تعزيز الوعي الذاتي الأكبر و المنظور الأخلاقي الداخلي و المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العلاقة بين القادة من جانب و الذين يعملون معهم من أتباعهم وبالتالي تعزيز تطوير الذات الإيجابي .	Rowe&Sidani,2018:3	7

ثالثاً: أهمية القيادة الأصلية

تتجلى أهمية القيادة الأصلية بما يأتي:-

- 1- تمثل المتطلبات الضرورية للقيادة التي وضعتها التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في العقود القليلة المنصرمة بالشفافية ، اي ان يمتازوا القادة بالشفافية وكذلك ان يكونوا على بيئة من قيمهم ،وان يتعاملوا بدليل خاص بالمنظمات وفق منظور اخلاقي(Clapp- Smith et al. , 2009: 227) وهذا ما أدى الى جعل القيادة الاصلية من أهم النظريات القيادية في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة جادة لتحقيق الاهداف التنظيمية. (Zamahani et al., 2011: 658).
- 2- انها ترتبط باكتشاف الذات الاصلية من خلال الاعتماد على علاقات ذات معنى داخل الهياكل التنظيمية التي تدعم القيم الجوهرية الهامة للقائد. (Opatokun, 2014 :49-50).
- 3- تعزز القيادة الاصلية الذكاء الثقافي الذي يسهل التعامل مع مختلف التغيرات الثقافية في البيئة. (Vogelgesang et al, 2009 :105).

رابعاً: سلوكيات القيادة الاصلية

تم اختيار انموذج (Walumbwa et al., 2008) في تحديد سلوكيات القيادة الاصلية ، كونه من اشهر وافضل الإنموذجات التي تحقق الغرض المنشود هذا وبالإضافة الى شموليته للسلوكيات الاساسية الخاصة بالقيادة الاصلية ، كما يعد هذا الإنموذج شائع جداً في العديد من دراسات القيادة الاصلية ، فضلاً عن اختباره في العديد من البيئات المختلفة . والاتي أدناه عرض موجز لأهم سلوكيات هذا الإنموذج:

1- الوعي الذاتي (Self-Awareness)

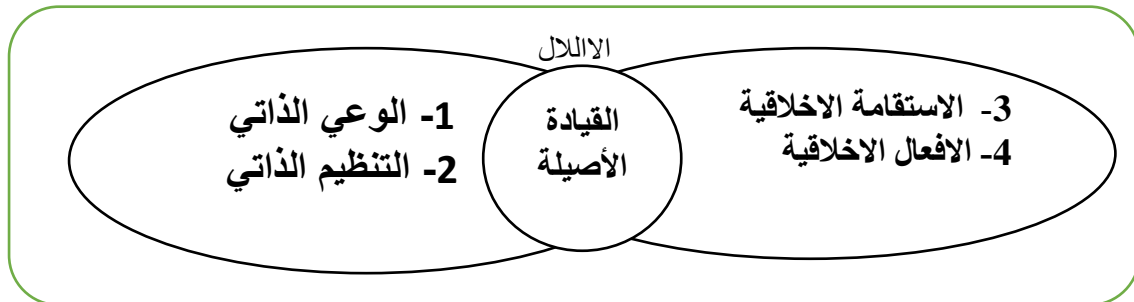
يعد الوعي الذاتي العنصر الاساس لوصف الافكار العميقة للقيادة الاصلية (Zuh et al. ,2011: 805) ، و لكي يكون القائد اصيلاً لابد ان يمتلك الوعي الذاتي الذي يتضمن الوعي بالشخصية ، فهو يرتبط بالقدرة على الاعتراف بنقاط القوة والضعف الداخلية (Laschinger) et al., 2012: 1268 كما ان الوعي الذاتي يذهب لأبعد من معرفة كيف يرانا الآخرون ، اي انه يتضمن ادراك الجوانب التي لا يراها الآخرون ، وكذلك فهم بعض المبادئ الاساسية المعروفة بين جميع الناس مثل كيف يمكننا تعميق الاحساس واستخلاص المعنى من تجارب الحياة (Weiss and Kolberg, 2003: 35). كما عرف بأنه "عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والادراك، النوايا، القيم والمعتقدات، والمواهب ، اذ تستند القيادة على القناعات والمعتقدات التي تتشكل عن طريق التجربة " (Albert and Vadla, 2009: 74).

ويتضمن الوعي الذاتي نوعين من المرجعيات هما المرجعيات الداخلية والمرجعيات الخارجية ، اذ تشير الداخلية منها الى المعرفة الذاتية للقائد والتي تشمل المعتقدات، الرغبات ، والمشاعر. في حين تشير المرجعيات الخارجية للقائد للرؤية الذاتية المنعكسة أي كيف ينظر الآخرون للقائد (Walaumba et al., 2010: 902)



تأثير القيادة الأصيلة في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

وقد حدد (Avolio and Gardner, 2005 :324) أربعة عناصر للوعي الذاتي هي (القيم، الهوية، العواطف، الدوافع /الاهداف) . كما حدد (Beddoes Jones, 2009: 17) نوعين للذات الأصيلة هما الذات الفلسفية ، التي تعني المنظور الأخلاقي للقائد، والذات النفسية التي تتضمن القيم الداخلية التي يمتلكها القائد . وهذا ما اسس تحديد معالم القيادة الأصيلة والتي تمثلت بـ : (الاستقامة الاخلاقية ، الافعال الاخلاقية ، الوعي الذاتي ، والتنظيم الذاتي) وكما هو موضح في الشكل (2)



الشكل (2) : مظاهر القيادة الأصيلة

Source: Beddoes-Jones, F. (2009) "Authentic Leadership : The Cognitive Fitness Consultancy", p.3

2 - شفافية العلاقات (Relation ship Transparency)

يتطلب هذا العنصر في القيادة الأصيلة تطوير الاتباع على مستوى عالي من الوضوح في الذات بحيث يستطيع الاتباع ان يحددوا القيم الاساسية الايجابية لقائدهم ، والشفافية العلانية تشير الى التواضع والاحساس الواقعي بالقدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء القائد :Cassar and Buttigieg , 2013 (172) . كما عرفت شفافية العلاقات على انها تمثيل حقيقي عن الذات للآخرين وهي التعريف بالنفس الاصيل مقابل النفس المزيفة للآخرين (Caza et al. , 2010: 55) . ويرى (Al Hassan ,2013 :408) ان الشفافية العلانية تعني علاقات الثقة القائمة على اساس الافصاح والانفتاح والصدق بالتعبير عن المشاعر والأفكار بدلاً من تقديم صورة مزيفة ومشوهة عن النفس للآخرين.

ينبغي على القادة الأصلاء عند اوصول المعلومات للآخرين أن يتبعوا اسلوب منفتح وأمين وذلك عن طريق صدق الافصاح الذاتي ، وبذلك فإن تكوين الشفافية المرتبطة مع مشاعر الفرد ودوافعه يخلق الثقة والشعور بالاستقرار (Mazutiz, 2011: 287) ، هناك ثلاث آليات رئيسة تساهم في تأثير شفافية القائد في الاتباع وهي: فهم الدوافع ، تخفيض الضعف ، بصيرة الافراد للقائد الشفاف . إذ تسمح هذه الآليات للتابعين أن يصبحوا أكثر عمقاً للمشاركة في اتخاذ القرار مما يعزز من ادوارهم في المنظمة . Vogelgesang and (Laster ,2009 :253)

3- المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced Processing for Information)

ترتبط المعالجة المتوازنة للمعلومات بسلوك الوعي الذاتي، فالقائد الاصيل خلال التقييمات الداخلية والخارجية لا يحرف ولا يبالغ كما انه لا يتجاهل أياً من المعلومات، فهو في الواقع يتقبل كل التفسيرات سواء الايجابية او السلبية بخصوص نفسه ونمط قيادته (Zamahani et al., 2011: 659- 660) . وتعني المعالجة المتوازنة للمعلومات جمع واستخدام المعلومات الموضوعية ذات الصلة ولاسيما تلك المعلومات التي تتحدى معتقدات الفرد السابقة (Caza et al. , 2010: 55-56) . ويعرفها (Tobias ,2011:12) بأنها قدرة الافراد على تحليل المعلومات بشكل موضوعي ، واستكشاف اراء الآخرين قبل اتخاذ القرار. كما اشار اليها (Al Hassan ,2013 :408) بأنها تقييم موضوعي للمعلومات بشأن نقاط القوة والضعف الخاصة بالفرد. إذ يحلل القائد كل المعلومات الجيدة وبموضوعية كبيرة قبل اتخاذ القرار النهائي فهو بذلك يسعى للوصول الى وجهات نظر مختلفة من أجل المفاضلة بينها واتخاذ القرار بصدق أفضلها ، لذلك فهو يمنع التشويه ويحاول ان يكون موضوعي في تحليل المعلومات المتاحة -Bento and Ribeiro , 2013 :122- (123)



كما ويتضمن سلوك المعالجة المتوازنة المعلومات المتناقضة والحرجة ، والحلول البديلة التي تؤخذ بنظر
الاعتبار من قبل القائد (Eid et al. , 2012: 57)

4- المنظور الأخلاقي (Internalized Moral Perspective)

يسعى القائد الاصيل باستمرار للإستفادة من مخزون القدرة الاخلاقية ، المرونة ، والشجاعة وذلك
لمعالجة الامور الاخلاقية وتحقيق الاجراءات الاخلاقية الاصلية والمستدامة Avolio and Gardner
(2005: 324) ، ويشير سلوك المنظور الأخلاقي الى التوافق القائم بين التنظيم الذاتي وتقرير المصير
(Caza et al. , 2010: 56) ، كما يشير الى " تأسيس حالة من التوافق والانسجام بين المعايير الداخلية
والنتائج المتوقعة ، والانضباط لتحويل القيم الجوهرية الى افعال متسقة " ، وهذا ينطبق مع المثل الشائع الذي
يوصف به الافراد الاصلاء في القول وهو (يسيروا بما يقولون : They Walk Their Talk) ، أي التعبير
عن القيم والمبادئ الاساسية بشكل مطابق للأقوال والسلوكيات (Albert and Vadla, 2009 :75) . أي
تطابق الافعال والاقوال وقد عرفه (Zamahani et al. , 2011 :660) بأنه العملية التي يتكامل من خلالها
قيم ونوايا وافعال القائد الاصيل ، وان هذه العملية تشمل صنع اهداف وقيم شفافة تماماً للتابعين، أما
(Tobias, 2011:11) فقد أشار إليه بأنه العملية التي يستخدم بواسطتها الافراد قيمهم ومبادئهم الاخلاقية
الداخلية لتوجيه سلوكهم بدلاً من السماح لجماعات الضغط الخارجي بالسيطرة عليهم. ويرى Al Hassan ,
(2013: 408) بأن المنظور الاخلاقي يعني الشكل المتكامل من التنظيم الذاتي والذي يتولد عنه حالة من
التوافق بين نتائج التنظيم في اتخاذ القرارات مع المنظور الداخلي ، وبذلك فإن هذا السلوك ينشأ من المقارنة
بين القيم والمعايير الاخلاقية الذاتية للجماعة أو المنظمة والمجتمع.

المحور الثاني/ إعادة هندسة عمليات الأعمال

أولاً: نشأة وتطور مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال

تعود نشأة إعادة هندسة العمليات إلى المدارس الفكرية الإدارية التي طورت في القرن التاسع عشر،
اذ استعمل رائد المدرسة الفكرية فردريك تايلور (Frederick Taylor) أسلوب إعادة الهندسة لاكتشاف
أفضل طرائق أداء العمل جراء إعادة هندسة الإجراءات لتعظيم الإنتاجية ، كما أشار هنري فايول (Henri
Fayol) في مطلع القرن التاسع عشر إلى المفهوم ذاته لتتواصل المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها من خلال
استعمال مناهج جديدة لإعادة بناء تدفقات العمل وتحسينها والسعي لتعظيم الفائدة من كل الموارد المتاحة
(Al-Obaidi, 2014: 23).

إنطلق مفهوم إعادة هندسة الأعمال (BPR) لأول مرة وجذب انتباه المنظمات والمؤسسات
الأكاديمية والصناعية واهتمام الباحثين في عام (1990) كنتيجة لمقالة (ميشيل هامر) المنشورة في مجلة
(Harvard Business Review) بعنوان إعادة الهندسة هي ليست أتمتة للعمل بل إغائه تماماً

Reengineering Work: Doesn't automate, but obliterate it

(Abdul-Reza, 2007: 56) ، و منذ ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم
الادارة بما تحمله من افكار غير تقليدية ودعوة صريحة لإعادة النظر وبشكل جذري في جميع الانشطة
والاجراءات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية التي قامت عليها الكثير من منظمات الاعمال والخدمات
والمدارس في عالم اليوم، لتساهم في سرعة إنجاز اعمال تلك المنظمات، وجودة أدائها، والتقليل من تكاليفها.
ويشير عدد من الباحثين الى ان هذا المفهوم له العديد من المسميات والمصطلحات التي تم ذكرها في
المراجع المختلفة السابقة لوصفه ، ومن أهم هذه المسميات إعادة التصميم الجذري للعملية ، إعادة هندسة
الاجراءات الادارية ، إعادة هندسة عمليات الاعمال، إعادة البناء، تحسين العملية الوظيفية ، إعادة تصميم
العمليات الاساسية ، تجديد العمليات ، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة الهيكلة (Zia, 2016: 47) . واستناداً
إلى كتاب المجمع العلمي المرقم (٣٠٦) المؤرخ في ٢٠٠٠-٢٠١٥ بخصوص إقرار مصطلح عربي مقابل
للمصطلح الأجنبي (Re- engineering) فقد أقرت دائرة المصطلحات والترجمة والنشر في المجمع العلمي
بأن يكون المقابل العربي للمصطلح هو إعادة الهندسة (Akayashi, 2007: 17)



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

ويمكن تلخيص آراء الباحثين حول مفهوم إعادة الهندسة كما يلي:
جدول (2) مفهوم إعادة الهندسة من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Asmare & Molla,2013:781	استراتيجية إدارة الأعمال، مع التركيز على تحليل وتصميم مهام سير العمل والعمليات داخل المنظمة مهما اختلف نشاطها.
2	Stankevicius & Vasilecas, 2014:148	إبتكار اساليب جديدة لتنظيم المهام والأعمال وأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات المنظمة لبلوغ الأهداف.
3	G van der Waladt,2015: 3	إعادة التفكير الاساسي واعادة التصميم الجذري لعمليات الاعمال من اجل تحقيق تحسينات فائقة في المقاييس الحرجة للاداء مثل الكلفة، الجودة ، الخدمة، والسرعة.
4	Ahmad, 2016: 8	فلسفة متكاملة تسعى لتحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في منظمات القطاع العام والخاص ، وايضاً التحسين المستمر للإدارات في كل المنظمات.
5	Samia, 2017: 15	وسيلة ادارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الاساسية من اجل تحقيق تطوير جوهري في اداء المنظمات بما يكفل تحقيق جودة المنتج وتخفيض في الكلفة وسرعة الأداء.
6	AMANDI & AMAECHI,2018:181	هي إحدى الوسائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق تغيير جذري في الأداء كما يتم قياسه بالتكلفة ووقت الدورة والخدمة والجودة من خلال تطبيق مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على العمل كمجموعة مع الزبائن ذوي الصلة بالعمليات الأساسية ذات الصلة.

ثانياً: أهمية إعادة هندسة عمليات الأعمال

يعد موضوع إعادة الهندسة من المواضيع التي نالت اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة وتتجلى أهميته في النقاط الآتية: (Akayashi, 2007: 24-25)

1. تخفيض تكاليف وطاقة المنظمة، إذ أن تنظيم العلاقات بين الوظائف وتوحيد جهودها وإستبعاد المتكرر منها والذي بدوره سيؤدي إلى الإستثمار الأمثل للوقت وإبعاد الأعمال غير الضرورية والقضاء على الازدواجية في المسؤوليات.
2. المرونة والسهولة في إيصال المعلومات وسرعة انسيابيتها وهذا ما يوفر فرصاً أفضل لدعم القرار.
3. تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة عن طريق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن من خلال تقليص زمن دورة الصنع وهذا من أهم مزايا مبدأ (BPR)، وأيضاً عن طريق الإستخدام الأمثل لمواردها.
4. تحقيق القيمة المضافة للمنظمة من خلال التخلص من الإجراءات وأعمال الرقابة الروتينية غير الضرورية والتي تزيد في تعقيد أعمال المنظمة.
5. تعزيز دور الرقابة والسيطرة الشخصية من قبل العاملين على المخرجات، ومما يؤدي بالتالي إلى رفع معنويات العاملين وكفاءتهم.

ثالثاً: عناصر إعادة هندسة عمليات الأعمال

1. إعادة التفكير الأساسي (Fundamental Rethinking):
وتعني ببساطة إن الوقت قد حان لتعيد كل شركة وكل فرد فيها النظر بإسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل (Dejlah, 6: 2007)
تبدأ إعادة الهندسة من دون افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة ، كما انها لا تعتمد على قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون. (Fayrouz, 2013: 100)
ويتوجب عند تطبيق إعادة الهندسة طرح أسئلة أساسية عن الشركة وكيف يتم ادارتها مثل - لماذا نقوم بهذا العمل ؟
- لماذا نتبع أسلوباً خاصاً في أداء ذلك العمل ؟ (Parys & Thijs, 2003:2).
كل هذه الأسئلة يطرحها منهج إعادة الهندسة بأسلوب علمي مفهوم يساعد المنظمات الوصول إلى اجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة. (Dejlah, 6: 2007)
2. إعادة التصميم الجذري (Radical Redesign) تتضمن إعادة الهندسة حلول جذرية وهو أمر تميز به أسلوب إعادة هندسة عمليات الاعمال عن غيره من المفاهيم الإدارية السابقة التي كانت معظمها تسعى إلى حلول عاجلة و سطحية لمشكلات العمل ومعوقاته وبهذا فإن إعادة التصميم الجذري يعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع الحالي القائم ، ومن هذا المنطلق فهي تعني التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تعديل أساليب العمل القائمة (Beksoui and Al-ghareeb, None: 28). أي ان اسلوب اعادة الهندسة يفترض أن العمليات الماضية و الحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التركيز بشكل أكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن المحاولة لترك الوضع الراهن تماماً و البدء من جديد مع إتباع أساليب ابتكارية. (Al-Buhairi, 32: 2015)
3. نتائج التحسين الفارقة : (Dramatic Improvement) تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً، بل إنها تتعلق بتحقيق تحسينات فارقة في أداء الشركة (Parys&Thigs,2003: 7) ولقد حققت الشركات التي طبقت مفهوم إعادة هندسة عمليات الاعمال نتائج هائلة في نسبة تحسين الدخل والارباح وزيادة في مستوى الانتاجية وتقليل الزمن اللازم لإنجاز العمل وتقديم خدمات أفضل للزبائن (Beksoui and Al-ghareeb, 2014: 28). ولكي يتم انجاز تحسينات هائلة يجب ان يكون هنالك استعداد من المنظمة لإعادة التفكير الاساس وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال كلها (Ruete,2007: 3).
4. التغيير في العمليات : (The change in Processes) تركز إعادة هندسة العمليات على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات الوظيفية، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات (mahmood, 2007: 6) ، إذ تتم دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية بكاملها ابتداءً من استلام طلب الزبون الى ان يتم تسليم الخدمة المطلوبة ، بذلك فهي تساعد على توفير رؤية شاملة للعمل وتنقله بين الادارات المختلفة ومعرفة السبلات والمعوقات التي تعرقل العمل وتطيل الزمن اللازم لتقديم الخدمة المطلوبة. (Kwak & Lee, 2002: 448)
5. الإعتماد على تقنية المعلومات: (Depends on information Technology)
تعتمد إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات واستعمال هذه التقنية بشكل فاعل ، إذ يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرائق وأساليب تنفيذ العمل (Obeidi, 2014: 32) ، إذ تعتبر تقنية المعلومات العامل الاساس في إعادة هندسة عمليات الأعمال ولا يمكن البدء في مشروع إعادة الهندسة دون الاعتماد بشكل رئيسي عليها سواء في مراحل مشروع إعادة الهندسة او في تفعيل العمليات الجديدة إذ أنها تسهل إعادة الهندسة في عدة أمور أهمها:
أ- تقييم أداء العمليات الحالية.
ب- تحديد واختيار العمليات المرشحة لإعادة التصميم.
ج- تحديد أهم العوامل التي تساعد على إعادة تصميم العمليات.



تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

- د- تصميم نماذج اولية للعمليات.
- ه- تصميم العمليات الجديدة.
- و- تطبيق وتشغيل العمليات الجديدة.
- ز- تطوير استراتيجيات العمل. (Zia, 58: 2016)

رابعاً: مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال

كما اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال وتعددت آرائهم تجاه ذلك فأنهم أيضاً اختلفوا في تحديد مراحل تطبيق BPR نظراً لإختلاف حجم المنظمات وطبيعة اعمالها وتوجهاتها الأمر الذي أدى الى صعوبة وضع منهجية موحدة تصلح للتطبيق في جميع المنظمات لذا فقد وضع عدد من الباحثين مراحل مختلفة لتطبيق هذا المنهج وفقاً لتصوراتهم وتوجهاتهم . وفيما يلي استعراض لأهم تلك المراحل لبعض الباحثين وكما موضحة في الجدول (3) أدناه

اسم الباحث	المرحلة	Al-aha, 2006	2009 Faraj,	Michael Hammer and James Champy from: Rihani, 2014،	Dawood 2015	Tasabeh, 2016	(Taylor& Russell) 2017
1	مرحلة الفهم (الدراك) الإدارة العليا الحاجة الى التغيير	مرحلة الفهم (الدراك) الإدارة العليا الحاجة الى التغيير	خلق رؤيا واضحة لدى الإدارة العليا بأهمية تبني اسلوب إعادة الهندسة	التعريف بإعادة الهندسة	مرحلة الإعداد	مرحلة الإعداد (التعريف) بمفهوم إعادة الهندسة، اعداد نشرات توزيعية بالمفهوم	تحديد الأهداف ومواصفات عملية الأداء
2	التخطيط	تشخيص فرص إعادة الهندسة	تحديد العمليات	مرحلة التقييم	مرحلة التجديد (تطوير النموذج يهدف لتلبية احتياجات الزبائن)	إعداد خريطة العمليات ذات المستوى العالي	
3	البرمجة	تحليل الأداء الحالي للعمليات المراد إعادة هندستها	إختيار العمليات	مرحلة إيجاد الحلول	مرحلة التصور	خريطة العمليات التفصيلية لكل عملية فرعية	
4	التحويل	تحليل الأداء المتوقع (بناء الانموذج الجديد)	تفهم العمليات المختارة	المقارنة المرجعية	مرحلة الحل	التنفيذ الجزئي	
5	التنفيذ	تنفيذ وتقويم النتائج	إعادة بناء العمليات المختارة	مرحلة التطوير	مرحلة التحول	التنفيذ الكلي	
6	التقييم	موازنة النتائج	تطبيق العمليات	مرحلة التحول			

جدول (3) مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال وفق آراء مجموعة من الباحثين

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المذكورة أعلاه



الإطار العملي للبحث:

أولاً: وصف وتحليل استجابات العينة لمتغيرات البحث

يسعى هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة، وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بـ(الوسط الحسابي) والذي يستخدم في حساب متوسط إجابات أفراد العينة وتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع فقرات الاستبانة، كما تم استعمال (الانحراف المعياري) لمعرفة التجانس، أو التشتت في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إضافة إلى معامل الاختلاف والأهمية النسبية.

وذلك بهدف رسم صورة أو أطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث في الشركة المبحوثة، وقد اعتمد البحث على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في إجابات أفراد العينة، وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1 - 5)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة، وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الفئة	الإجابة
1 - 1.79	لا اتفق تماماً
1.8 - 2.59	لا اتفق
2.6 - 3.39	أحياناً
3.4 - 4.19	اتفق
4.2 - 5	اتفق تماماً

وكان ترتيب الإجابات في الاستبانة، كما موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5) ترتيب إجابات الاستبانة

اتفق تماماً	اتفق	أحياناً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1

1. عرض وتحليل نتائج إجمالي متغيرات البحث

يظهر الجدول (6)، النتائج بحسب وجهات نظر العينة لإجمالي (متغيرات البحث)، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير الأول (القيادة الأصلية) (3.67)، في حين بلغ الوسط الحسابي للمتغير الثاني (إعادة هندسة عمليات الأعمال) (3.50)، وبانحراف معياري (0.61) و(0.61) على التوالي، والنتائج تؤكد وجود اتفاق بين أفراد العينة بخصوص أهمية متغيرات البحث، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكلا المتغيرين، فضلاً عن مدى تجانس إجابات عينة البحث وبانسجام جيد في الإجابات وهذا ما تفسره النتائج بواسطة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الجدول (6)

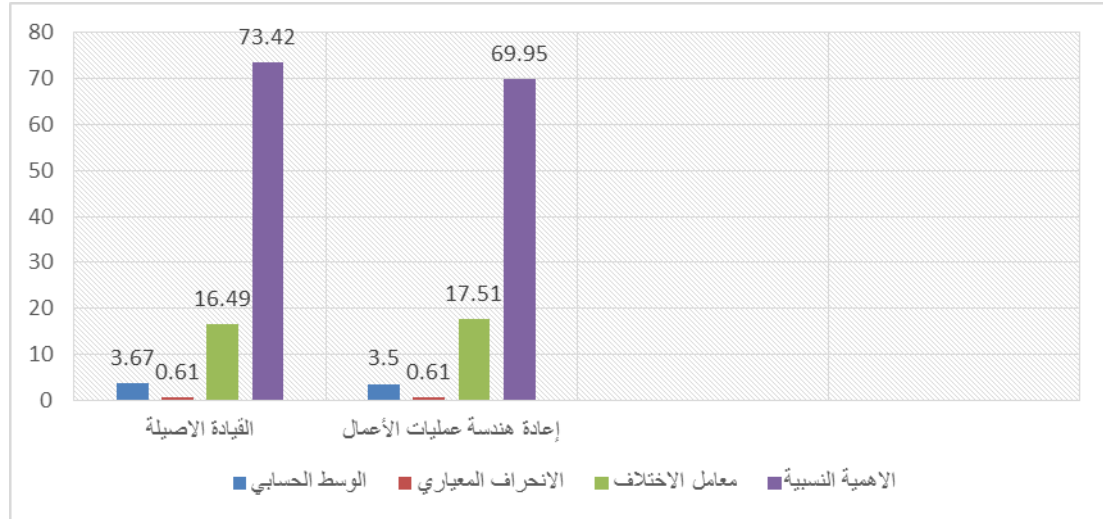
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	القيادة الأصلية	3.67	0.61	16.49	73.42
2	إعادة هندسة عمليات الأعمال	3.50	0.61	17.51	69.95



تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الشكل (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث



الجدول (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي لإجمالي المحور الاول

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
1	الوعي الذاتي X1	3.64	0.65	17.79	72.80	1
2	شفافية العلاقات X2	3.71	0.72	19.49	74.18	4
3	المعالجة المتوازنة للمعلومات X3	3.63	0.68	18.63	72.67	2
4	المنظور الأخلاقي X4	3.69	0.69	18.77	73.90	3
	القيادة الأصلية X	3.67	0.61	16.49	73.42	

2. عرض وتحليل نتائج اجمالي متغير القيادة الأصلية

3. عرض وتحليل نتائج اجمالي متغير إعادة هندسة عمليات الاعمال

الجدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي لإجمالي المحور الثاني

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب بحسب الاهمية
1	إعادة التفكير الأساسي Y1	3.30	0.82	24.97	66.00	5
2	إعادة التصميم الجذري Y2	3.65	0.78	21.53	72.91	2
3	نتائج تحسين فائقة Y3	3.64	0.79	21.62	72.87	3
4	التغيير في العمليات Y4	3.40	0.55	16.20	68.01	1
5	الاعتماد على تقنية المعلومات Y5	3.54	0.81	22.95	70.75	4
	إعادة هندسة عمليات الأعمال Y	3.50	0.61	17.51	69.95	



تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الجدول (9)

علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية مع إعادة هندسة عمليات الاعمال على المستوى الكلي

العلاقات المعنوية	العدد	الاعتماد على تقنيّة المعلومات Y5	التغيير في العمليات Y4	نتائج تحسين فائقة Y3	إعادة التصميم الجذري Y2	إعادة التفكير الأساسي Y1	إعادة هندسة عمليات الاعمال		القيادة الاصلية X
							معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
100 %	6	.655**	.645**	.504**	.543**	.506**	.522**	معامل الارتباط	القيادة الاصلية X
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية	
		داله	داله	داله	داله	داله	داله	القرار	

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01).

(*) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05).

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية مع إعادة هندسة عمليات الاعمال على المستوى الكلي يتضح من خلال الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية موجبة قوية (طردية) بين القيادة الاصلية ومتغير إعادة هندسة عمليات الاعمال على المستوى الكلي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (**0.665) , عند مستوى دلالة (0.01) , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية ايجابية للقيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال. كما هو موضح في الجدول(9) .

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

1. تحليل تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال باستخدام الانحدار الخطي البسيط يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (78.276) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.89) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمعنوية (0.000) وبدرجة حرية (1,104) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير ومعنوي احصائياً للمتغير المستجيب (القيادة الاصلية) في المتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الاعمال), في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم, ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار, فقد كان مقداره (0.429), وهذا يعني أن (القيادة الاصلية) تفسر ما نسبته (42.9 %) من التباين الحاصل في (إعادة هندسة عمليات الاعمال), وأن (57.1 %) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال) .

ومن خلال الجدول (1) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=1.063) وهي معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.813) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (104) والبالغة (2.36) , أما قيمة الميل الحدي (b=0.663) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة 8.847 اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة حرية 104 والبالغة 2.36 .



تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

الجدول (10)

إعادة هندسة عمليات الاعمال								المتغير التابع
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	الميل الحدي B	قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	المتغير المستقل
يوجد تأثير	0.000	78.276	0.429	8.847	0.663	3.813	1.063	القيادة الاصلية

يوضح تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال على المستوى الكلي

- * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (1,104) = (3.93)
- ** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (1,104) = (6.89)
- * قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (104) = (1.66)
- ** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (104) = (2.36)

2. تحليل التأثير المتعدد

تحليل تأثير مجموع متغيرات (X) القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال على المستوى الكلي : يتضح من الجدول (11) أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (21.476), وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.51) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمعنوية (0.000) , وبدرجة حرية (4,101) , وهذه النتيجة تعني وجود تأثير معنوي احصائياً للمتغير المستجيب (مجموع متغيرات (X) القيادة الاصلية) في المتغير التابع (إعادة هندسة عمليات الاعمال), في عينة البحث. أما قيمة معامل التحديد (R²) , فقد كان مقداره (0.460), وهذا يعني أن (مجموع متغيرات (X) القيادة الاصلية) تفسر ما نسبته (46.0 %) من التباين الحاصل في (إعادة هندسة عمليات الاعمال), وأن (54%) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية التأثير المتعدد الرئيسة التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمجموع متغيرات (X) القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال). ومن خلال الجدول (11) نلاحظ بان قيمة الحد الثابت (a=1.104) وهي معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لها (3.933) وهي اكبر من t الجدولية عند مستوى المعنوية 1% ودرجة الحرية (101) والبالغة (2.36) , أما قيمة الميل الحدي لـ (X₂ , X₁) , على التوالي , بلغت (0.405 , 0.188) فهي معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (3.631 , 1.785) , على التوالي هي اكبر من t الجدولية البالغة (1.66 , 2.36) , أما قيمة الميل الحدي لـ (X₃ , X₄) على التوالي فبلغت (0.123 , 0.068) فهي غير معنوية احصائياً لان قيمة t المحسوبة البالغة (1.270 , 0.559) على التوالي اقل من t الجدولية البالغة (1.66 , 2.36) عند مستوى المعنوية 5% و 1% ودرجة حرية 101 .



تأثير القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / سامراء

جدول (11) تأثير مجموع متغيرات (X) القيادة الاصلية في إعادة هندسة عمليات الاعمال

إعادة هندسة عمليات الاعمال													المتغير التابع	المتغير المستقل
القرار	المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة				الميل الحدي b				قيمة t المحسوبة	الحد الثابت a	مجموع متغيرات X القيادة الاصلية
				X ₄	X ₃	X ₂	X ₁	X ₄	X ₃	X ₂	X ₁			
يوجد تأثير	.000	21.476	0.460	1.27	0.559	3.631	1.785	0.123	0.068	0.405	0.188	3.933	1.104	

- * قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (4,101) = (2.46)
- ** قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (4,101) = (3.51)
- * قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجتي حرية (101) = (1.66)
- ** قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجتي حرية (101) = (2.36)

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين أن متغير القيادة الاصلية قد نال أهمية مرتفعة على مستوى الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ سامراء ، وهذا يؤكد ضرورة وأهمية تمتع مدراء الشركة بسلوكيات القيادة الاصلية وتجسيدها ميدانياً في تعاملاتهم مع التابعين بصورة عامة .
2. يتمتع مدراء الشركة المبحوثة بسلوك شفافية عالي المستوى وتبين ذلك من خلال تشجيع أتباعهم للتعبير والافصاح عن وجهات نظرهم وارانهم المختلفة التي تتعلق بالعمل والإصغاء لها ، كما انهم يتقنون بمروسيهم ويحافظون على علاقاتهم معهم بشكل قائم على الصدق والاخلاص.
3. تدني مستوى القراءة الذاتية والنظرة الصانبة التي يمتلكها اغلب المدراء تجاه الآخرين في الشركة والتي من المفترض ان تنعكس في شخصية المدير تعلماً من الدراسة الاكاديمية واكتساباً من الميدان الذي تعيش معه، مما يدل على محدودية سلوك الوعي الذاتي لدى مدراء الشركة المبحوثة.
4. تبين ان لمدراء الشركة المبحوثة قدرة تحليلية عالية إذ انهم يهتمون بتحليل المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار النهائي وهذا ما يجعل قراراتهم موضوعية وصانبة بعيدة عن العشوائية.
5. تحاول الشركة مجتمع البحث إستبدال أساليب العمل القديمة بأخرى حديثة كلما أمكنها ذلك، وهذا ما يدل على رغبتها في التخلص من الأساليب التقليدية تماماً وتجاوز العمليات والإجراءات الحالية وابتكار طرائق جديدة بما يساهم في الارتقاء بمستوى الاداء.
6. تجهل الشركة أهمية دمج عدد من عملياتها المتشابهة في عملية واحدة ، مما يؤدي الى تعدد عملياتها التي تحتاج للمزيد من العاملين والجهد والوقت . وهذا يقودها الى التأخر في عملية الانتاج وحتى في عملياتها الادارية الأخرى مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية.
7. تراجع ارباح الشركة المبحوثة وقدرتها التنافسية عما كانت عليه سابقاً قبل سنة 2003 وذلك لعدة اسباب اهمها ضعف الإهتمام بالجانب التسويقي وعدم تخصيص مبالغ مالية كافية لسد النقص من المواد الاولية وكذلك عدم اهتمام الدولة بتوفير مكان انتاجية أكثر تطور وحدائة مما هي عليه الآن وأخيراً لتشبع السوق بالمنتجات المستوردة وإهمال المنتجات المحلية.



ثانياً: التوصيات

1. التأكيد على ضرورة توافر سلوكيات القيادة الأصلية مجتمعة لدى مدراء الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/سامراء لما لها من تأثير كبير في طبيعة العلاقات القائمة مع الآخرين
2. ضرورة تعميق سلوك الوعي الذاتي لدى مدراء الشركة المبحوثة لما له من دور كبير في معرفة مستوى المحتوى الذاتي للأشخاص المحيطين بالمدير (كالمشاعر، القيم، الأفكار والاهداف) وايضاً لأن هذا السلوك يساعد المدراء على الوصف الدقيق لوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بقدراتهم، لذا ينبغي على مدراء الشركة ان يطوروا معلوماتهم ومعارفهم باستمرار لبلورة زيادة تأثيرهم بالآخرين.
3. إستخدام تقنيات حديثة وادخال افكار واساليب جديدة في العمل داخل الشركة المبحوثة بما يساهم في تحسين وتطوير مستوى العمليات سواء العمليات الانتاجية او التسويقية او الادارية .
4. التأكيد على ضرورة دمج واختزال العمليات المتشابهة داخل الشركة بعملية واحدة بما يحقق اختصار في الجهد والوقت وحتى في عدد العمال.
5. ضرورة قيام الدولة بتوفير مبالغ مالية كافية لسد النقص من المواد الاولية وكذلك استخدام مكائن انتاجية اكثر تطور لإنقاذ منتجات الشركة وإيقاف اتجاهها نحو التدهور كونها من الشركات الرائدة في مجال صنع الادوية والمستلزمات الطبية في العراق.
6. تركيز الاهتمام بالعملية التسويقية من خلال اجراء دراسات السوق للتعرف على احتياجات الزبائن والافادة منها في مجال صناعة الادوية والمستلزمات الطبية ، فضلاً عن البحث عن منافذ تسويقية لها، والاهتمام بالحملات الاعلانية المدروسة، بما يساهم في زيادة الطلب على منتجات الشركة والتعريف بها وبالتالي زيادة ارباح الشركة والمحافظة على سمعة منتجاتها والذي يقود لزيادة قدرتها التنافسية للشركات المثيلة الاخرى.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. Ahmed, Tasabeeh Mohammed (2016), The Effect of Reengineering Administrative Processes on the Functional Performance of Faisal Islamic Bank - Sudan, Thesis submitted for Master of Science in Business Administration, Sudan University of Science and Technology.
2. Al-Agha, Maram Ismail (2006), "An Empirical Study of Re-engineering of Engineering Operations in Banks in Gaza", Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
3. Basnawi, Ahmed Mohammed and Ghareeb, Hisham Abdul Hafeez (2013), "Modern reference in management engineering", Jeddah.
4. Abdul Redha, Nagham Yusuf (2007), "The effect of compatibility between technology strategy and process reengineering in improving operational performance", an exploratory study in the sample of Iraqi industrial sector companies, unpublished doctoral thesis, College of Management and Economics, Mustansiriya University.
5. Al-Obeidi, Karwan Aziz Hussein (2014) "Alignment between Total Quality Management and Process Reengineering and their Impact on Outstanding



- Performance", Unpublished Master Thesis in College of Business and Economics, University of Baghdad, Department of Business Administration.
6. Al-Akayishi, Enas Jawad Hussein (2007), "Re-engineering Business Processes" Case Study in Teaching Hospital, Diploma in Hospital Management, College of Management and Economics, University of Baghdad.
7. Alawneh, Najla Nemer Abdul Ghani (2017), "The Impact of Applying Business Reengineering on Tax Accounting Procedures in Income Tax Departments in Palestine", Thesis submitted for Master Degree in Tax Disputes, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus.
8. Farag, Walid Alaa (2009) "The relationship of information technology with business reengineering and their impact on outstanding performance", unpublished Master Thesis in the College of Administrative Technology - Baghdad, Department of Process Technologies.
9. Mahmoud, Degla, (2007), "The Effect of Re-Engineering on Competitive Advantages", Al-Tanniyy Magazine, Vol.
10. Yousef, Marwa Badr Zia (2016), "The Effect of Reengineering Administrative Processes on Organizational Citizenship Behavior", Applied Research in the General Company for Electronic Industries, Unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. AL Hassan , S. , saher , N., zahid , A., aslam , I. and aslam , S. (2013) , " authentic leadership and ethical practices : finding traces from pakistani system " , interdisciplinary journal of contemporary research business , Vol.5 , No.1 , pp.406-423.
2. Albert, J. & Vadla, k. (2009) " Authentic Leadership Development in the Classroom: A Narrative Approach " Journal of Leadership Education , V.8 , Iss. 1 , pp.72-92
3. Amandi , Okafor and amaechi , okeke (2018) , " BUSINESS PROCESS REENGINEERING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF RICE PRODUCTION FIRMS " , Online Journal of Arts, Management and Social Sciences , Vol.3 , No.1, PP 180 -188 .
4. Asmare, Emerie&, Molla, Alemayehu,(2013) "BPR complementary competence", "BPR complementary competence: definition, model and measurement", Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited Vol. 19 Iss: 3, pp.575 – 596.



5. Avolio, B. & Gardner, W. (2005) " Authentic leadership Development " Handbook of leadership theory and practice
6. Beddoes-Jones , F. (2009) " Authentic Leadership : The Cognitive Fitness Consultancy "
7. Begley , P. (2006) , "self-knowledge , capacity and sensitivity prerequisites to authentic leadership" , journal of educational administration , Vol .44 , No.6
8. Bento, A. & Ribeiro, M. (2013) "Authentic Leadership in School Organizations " European Scientific Journal , V.9 , N. 31, PP. 121-130
9. Cassar , V. and Buttigieg , S. (2013) , " authentic leader , safe work : the influence of leadership on safety performance" , BBR Vitoria , vol 10 , No2 , pp.95-119.
10. Caza, A. & Bagozzi , R. (2010) " Psychological capital and authentic leadership : Measurement , gender, and cultural extension " Journal of Business Administration , V.2 , N.1 ,pp.53-70
11. Clapp-smith , R. , Vogelgesang , G. , and Avey , J. (2009) ," authentic leadership and positive psychological capital : the mediating role of trust at the group level of analysis " , Organizational studies 15:3 , pp.227-240.
12. Diddams, M. and Chang, G. (2012) " Only human : Exploring the nature weakness in authentic leadership " The leadership Quarterly 23, pp. 593-603.
13. Laguerre, J. (2010) " Can Leadership Be Development by Applying Leadership Theories ? Examination of Three Theory-based Approaches to Leadership Development " An Honors Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Honors in The Department of Management and Marketing, Island College.
14. Laschinger, H. , Wong, C. & Grau, A. (2012) " The influence of authentic leadership on newly nurses experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes : A cross-sectional study " International Journal of Nursing Studies 49, pp.1266-1276.
15. Llies, R., Morgeson , F. and Nahrgang , J. (2005), " authentic leadership and eudaemonic well-being : understanding leader-follower outcomes" , the leadership quarterly , V.16, N.3 ,PP. 373-394.
16. Opatokun, K. Hasim, C. & Hassan, S. (2014) "Authentic Leadership in Higher Learning Institution : A case Study of International Islamic University Malaysia " International Journal of Leadership Studies, Vol .8, Iss. 1, pp. 44-60
17. Parys, Myriam & Things, Nick, (2003) " Business Process Reengineering, or how to enable bottom –up participation in a top down reform programme“, Paper presented to the annual meeting of the Europe Group of Public Administration.



-
18. sidani, yosuf,M. ,rowe, glenn , w. (2018) "A reconceptualization of authentic leadership : leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension" , the leadership quarterly, pp 1-14.
 19. Stankevičius, Kęstutis and Vasilecas, Olegas, (2014), "RESEARCH ON RULES-BASED BUSINESS PROCESS MODELLING the product-driven system applied to the medication-use
 20. Tobias, R. (2011) " Authentic Leadership : Do I Have It ? Do I Want It ? And If I Want It How Might I Get It ? " Puplic Sector Executive Education America University , USA
 21. Walumbwa , F. , avolio , B. , Gardner , W., wernsing , T. and peterson , S. (2008) , " Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure " , journal of management , 34(1) , 89-126.
 22. Zamahani , M. , Ghorbani , V. and rezaei , F. (2011) , "impact of authentic leadership and psychological capital on follower's trust and performance" , australian journal of basic and applied sciences , 5(12) , pp. 5-14.
 23. Zuh, W. , Avolio, B., Riggio, R. & Sosik, J. (2011) " The effect of authentic transformational leadership on follower an group ethics " The Leadership Quarterly 22, pp. 801-817.



The Effect of Authentic Leadership In Business Process Reengineering

Abstract:

The present study aims at identifying the status of the two research variables in the organization under study and specifying the relationship and impact of the authentic leadership with all its four branch dimensions of (self-awareness, transparent relations, balanced processing of information and the moral perspective) on business process reengineering.

The basic problem of the study lies in the attempt to present a new leadership style that is more responsive to the dynamic changes surrounding it based on the authentic leadership behaviors. This is because this pattern has an impact on the nature of the organization's work and its progress.

The research sought to test hypotheses related to the correlation and influence between search variables. The analytical descriptive approach was adopted mainly in the presentation, analysis and interpretation of the study information. The questionnaire was used as a main tool in collecting study data and information, as well as personal interviews conducted by the researcher with some of the sample members who represented a group of leaders and followers of the organization in question. Individual. The responses were analyzed using a set of statistical methods through the Statistical Program (SPSS.)

The study has arrived at a set of conclusions, the most important of which was that the managers of the organization under study are able to have a proper analytical ability and a high level of transparency .

The research also made a number of recommendations, the most important of which is the need to start implementing business process reengineering methodology by forming highly experienced and efficient teams from different departments. These teams must attain a high level of intensive training to acquaint themselves with the programs approved in implementing this method and to be in line with the nature of the company's business.

Keywords: Business Process Reengineering, Authentic Leadership