

دور القيادة التحويلية في إعادة هندسة العمليات للمنظمة وزارة المالية العراقية نموذجًا

A role for transformational leadership in re-engineering the organization's operations is the Iraqi Ministry of Finance as a model

الباحث/ حسن هزبر علي أ.م. محمد عبد العاطي عبد الله أ.د. بشارة موسى بشارة
وزارة المالية/ جامعة النيلين/ جامعة السودان للعلوم
الدائرة الاقتصادية كلية التجارة السودان والتكنولوجيا / كلية التجارة

Hassan hazbar@ Gmail.com
Mohamed Abdel-A ty@Gmail.Com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٤/٤/١١ تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٤/٥/٨

المستخلص

يهدف البحث إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين إبعاد القيادة التحويلية وبين إعادة هندسة العمليات في عينة من موظفين وزارة المالية العراقية ، كما يسهم في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على إعادة هندسة العمليات، وتكونت ٢٤٠ شخص من القيادات العليا ، واعتمد تطوير استبانته تألف من (٣٩) فقرة لدراسة إبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها وأثرها في إعادة هندسة العمليات وتم استعمال الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائجها حيث تم استخدام المنهج



مجلة العلوم المالية والمحاسبية
العدد التاسع عشر / ايلول ٢٠٢٥
الصفحات ١٩٥ – ٢١٦

بحث مستل من رسالة ماجستير

الوصفي التحليلي مع المنهج الكمي بالاعتماد على برنامج AmosV23 .
ومن هذه النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي لإبعاد القيادة التحويلية في إعادة هندسة العمليات وأوصى البحث بضرورة التأكيد على إدارات الوزارة المبحوثة على إن إعادة هندسة العمليات الإدارية سيبلور عمل الوزارة ويعالج جوانب القصور والضعف وبالتالي يحقق التميز في الأداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الزبائن.الكلمات المفتاحية القيادة التحويلية ، إعادة هندسة العمليات.

Abstract

The research aims to explore the nature of the relationship and the impact between the dimensions of transformational leadership and process re-engineering in a sample of employees of the Iraqi Ministry of Finance. It also contributes to filling the knowledge gap on the extent of the impact of transformational leadership on process re-engineering. 240 people from senior leadership were formed, and the development of a questionnaire was adopted consisting of Of (39) paragraphs to study the dimensions of transformational leadership, its relationship and its impact on process re-engineering. Statistical methods were used to process and analyze the data and reach its results. The descriptive-analytical approach was used with the quantitative approach based on the Amos V23 program. Among these results is the presence of a correlation and a moral effect of removing transformational leadership in process reengineering. The research recommended the necessity of emphasizing to the surveyed ministry departments that reengineering administrative processes will crystallize the ministry's work and address the deficiencies and weaknesses and thus achieve excellence in performance and outputs and attract the largest number of customers. Keywords Transformational leadership, process reengineering.

المقدمة

انسجماً مع التغيرات والتحولات نحو الحداثة العلمية في كافة المجالات فقد ظهرت في مجال ادارة العمليات مفاهيم جديدة مبنية على اساس فلسفي إداري واقعي وقد احدثي عند تطبيقها انقلاباً كبيراً في دنيا العمليات ومن هذه المفاهيم هو مفهوم إعادة هندسة العمليات إذ عدها المتخصصين من ابرز النتاج العلمية في ادارة العمليات لما تمتاز بت من عمق ودقة وشمولية واثري ايجابي بالغ الأهمية لأنها تتمثل في إحداث تغيرات جذرية وجوهرية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ، والمفهوم الآخر هو الأداء المؤسسي الذي حضني باهتمام كبير في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد توجه الدول إلى حكومة المؤسسات لان الأداء المؤسسي هو عبارة عن المخرجات النهائية للمؤسسات فان كان ملبياً للظموح حافظ على ديمومة المؤسسة وبالعكس ، وان مما لاشك فيه إن إعادة هندسة عمليات إي مؤسسة ستتعرض على أدائها المؤسسي لوجود ترابط بين المفهومين في الواقع التطبيقي .

١- المبحث الأول/ المنهجية

١.١ - مشكلة الدراسة :

ومن خلال قراءات الباحث ومطالعاته عن نظريات القيادة بشكل عام، تشكل لديه قناعة بأهمية القيادة التحويلية، ودورها في إدارة التغيير، وأنها موضوع جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادات الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. ومن خلال قراءاته ومطالعاته عن الدراسات السابقة التي استهدفت وزارة المالية العراقية ، فإنه لم يعثر على أي دراسة سابقة هدفت إلى بناء أنموذج للقيادة التحويلية في هذه الوزارة ، مما سوغ له القيام بهذه الدراسة لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو بناء أنموذج مقترح للقيادة

التحويلية في الوزارة المبحوثة في ضوء الواقع والاتجاهات القيادية المعاصرة.

٢.١- أهمية الدراسة :

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية بمدى أثر القيادة التحويلية على إعادة هندسة العمليات.

٣.١- أهداف الدراسة :

التعرف على علاقة القيادة التحويلية وإعادة هندسة العمليات.

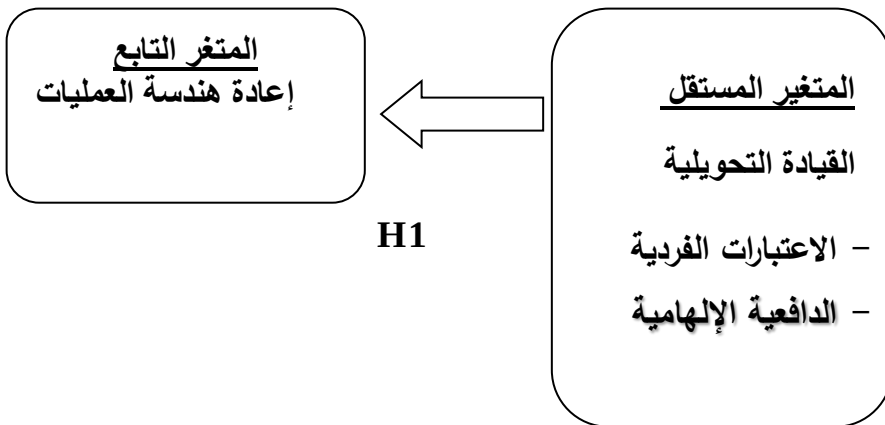
٤.١- فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وإعادة هندسة العمليات

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية الإلهامية في إعادة هندسة العمليات.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبارات الفردية في إعادة هندسة العمليات.

٥.١- نموذج الدراسة



إعداد الباحث ٢٠٢٤

٦.١ - حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وحدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على التعرف على القيادة التحويلية في تفسير العلاقة بين إعادة هندسة العمليات.

الحدود البشرية: مدراء وزارة المالية العراقية.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارات المالية العراقية.

الحدود الزمانية : ٢٠٢٤.

٧.١ - الدراسات السابقة :

(كاظم، ٢٠١٨) الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة السياحة العراقية.

تهدف الدراسة الحالية لتقييم العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والقيادة التحويلية ومدى تأثيرهما في تحقيق التميز المؤسسي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد وذلك بالارتكاز على الدراسات التي تسهم في تقليص الندرة النسبية في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والقيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي وكما نسعى من خلال الدراسة للتعرف على واقع العلاقة التأثيرية لمتغيرات الدراسة في الفنادق المبحوثة، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، أُستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، لكونها من الموضوعات المؤثرة على القطاعات بشكل عام والقطاع السياحي بشكل خاص، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، التي تكونت من عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في مدينة بغداد، وقد حدد مجتمع الدراسة بـ (١٣٣) مديراً موزعين في مستويات إدارية عدة.

دراسة (ابراهيم ، ٢٠١٨) القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السوداني ، هدف البحث التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها، مع تبيان أثرها على تفعيل أداء المؤسسات بشكل عام وذلك بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية على وجه الخصوص أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي تمثلت بعينة قصدية قوامها (٨٠) فردا، مجتمع الدراسة من (١٩٤) فردااختار الباحث منه وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة.

(Mekonnen,2019)

تنفيذ إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) في المؤسسات الحكومية هدف البحث تحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ إعادة هيكلة إدارة الأعمال في حالة المنظمات الحكومية في حالة مكاتب قطاع منطقة عفار ، إثيوبيا ، والتي يمكن استخدامها للفت الانتباه عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية. أن استعمال إعادة هندسة العمليات خفض وقت دورة العمليات وتكلفتها ، وزيادة جودة الخدمة ، ورضا الزبائن ، ورضا الموظفين. ومع ذلك ، واجهت في تنفيذ العمليات المعاد تصميمها. العوامل المؤثرة على تنفيذ إعادة هندسة العمليات بنجاح من خلال دعم الإدارة العليا ، وعوامل إدارة التغيير ، والعوامل التنظيمية ، وعوامل إدارة مشروع إعادة هندسة الأعمال ، وعوامل تكنولوجيا المعلومات (IT) والعوامل المتعلقة بالدولة. بشكل عام .

(وهيبة،٢٠١٨) إعادة هندسة العمليات كمدخل للتغير في تنمية الميزة التنافسية هدف البحث محاولة توضيح كيفية إدماج مبادئ وأساليب هذا المنهج الإداري الحديث داخل المنظمات بما يحقق الأهداف المرجوة من استخدامه.الربط بين أثر تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات ، وتطبيقه و استخدامه للتوصل إلى نموذج جديد يساهم في بناء و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات وصولا لتقديم بعض الاستنتاجات و التوصيات بهذا الشأن . كما تسعى إعادة الهندسة إلى

إعطاء شكل جديد للمنظمة و الذي يتميز بالمرونة و البساطة يمكنها من التجاوب مع كل التغيرات.

٢- المبحث الثاني/ الإطار النظري/ المطلب الأول

١.٢- مفهوم القيادة التحويلية:

تشير القيادة إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين وثمة نظرية تؤكد إنه لا يوجد قائد واحد يصلح لجميع المواقف فالمواقف هي التي تملي نمط القائد المطلوب والجيد فنمط القيادة تحدده مجموعة عوامل بعضها يرجع للقائد نفسه وبعضها إلى الموقف الذي يوجد فيه أو إلى طبيعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم، إن واقع حال المنظمات يؤكد حاجتها إلى القائد الفعال الذي يؤكد ويحقق نوعاً من التركيز على العمل و الإنتاجية والعلاقة الإنسانية مع الآخرين.

٢.٢- أهمية القيادة التحويلية:

تُحظى القيادة التحويلية باهتمام كبير من المنظمات، ولقد أولى الباحثين والكتّاب اهتماماً خاصاً بدراسة البحوث المتعلقة بالقيادة التحويلية، إذ تناولوا دور وأهمية القيادة التحويلية في عمليات التغيير الحاصل في المنظمة، والتي يكون هدفها هو النجاح وتحقيق أهداف المنظمة. وما لهذه القيادة من دور وخصائص تجعلها مميزة عن غيرها من القيادات، وتأتي أهمية القيادة والقائد التحويلي من خلال النقاط الآتية : (المسعودي، ٢٠٠٧ : ٥٢)

- ان القيادة التحويلية مهمة لأغراض نمو وبقاء المنظمة .
- تعد القيادة التحويلية متغيراً مهماً في إدارة التغيير والإبداع.
- ان القيادة التحويلية مهمة في المجتمع الناشئ تكنولوجيا .
- تعمل القيادة التحويلية على أرشاد المرؤوسين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف عن طريق تحديد المستلزمات المهمة.

١.٢.٢ - أبعاد القيادة :

تطورت نظرية القيادة تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) في وضع نظرية منهجية حيث قام بوضع نماذج ومقاييس لهذه المنهجية من اجل قياس عوامل السلوك القيادي وهو ما أطلق عليه (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ) مقياس العوامل المتعددة للقيادة لرفع وزيادة مستوى دافعية وأخلاقيات وقيم وأداء التابعين ولتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى والأفراد الذين يظهرون سلوكيات القيادة غالبا ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة وليس مصالحهم الذاتية وقد حدد (فجنان ، ٢٠١٤) أبعاد للقيادة هي :

١- الاعتبارات الفردية :

إن الاعتبارات الفردية تعني تفويض الصلاحيات للمرؤوسين و تمكينهم من ممارساتها و تحفيزهم على اكتشاف خبرات و تجارب تعليمية و العمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم ، أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. ، أن كثيرا من القادة لا يؤثران في الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل حيث حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد و دوره في إقناع و استرضاء العاملين معه، فقد يكون التأثير باستعمال الأسلوب الاستقرائي القائم على تعرف حاجات العاملين و قد يتم باستعمال استراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر وضع معايير و مواعيد صارمة لإنجاز المهمات و الضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأ المطلوب، كما توجد إستراتيجية التآلف التي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين و إشعارهم بأهميتهم و تأسيس روابط صداقة معهم و

النشاء على جهدهم، كما قد يطبق القائد استراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل و التفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية ..

٢- الدافعية الالهامية :

يحدد هذا البعد قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على الأداء بما هو ابعد من التوقعات. وينتزع القائد الانتباه والقدرة المبدعة للمرؤوسين ويخلق مستوى من التحفيز والطاقة التي تدعم التزامهم، وكذلك ثقتهم فيما هو ممكن ، ونعني بالالهام هنا القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية. والقائد الملهم يمتلك في العادة حساسية وفهما للمحيط الذي يعمل به وفهما لقدرات وحاجات وتطلعات الآخرين بحيث يستطيع ان يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحدى الايجابي.

وتعرف الدافعية الالهامية هي قدرة القائد على اىصال توقعاته الى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطريقة بسيطة اي انجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول ، وفيها يكون القائد عبارة مكونة من رموز ، لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة ، اذ أن أفعالهم هذه تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى انجاز المزيد من الأهداف (الغامدي ، ٢٠١١: ١٨) .

٢.٢.٢- خصائص القيادة التحويلية :

إن القيادة الفاعلة هي عملية حاسمة لأي منظمة، ولكن كما هو معلوم أن هناك قادة وهناك قادة . فالبعض يسيئون استخدام قوة مواقعهم أو مناصبهم .

ومن خلال الدراسة في حقل القيادة خرج كل من خرج(العمري ، ٢٠٠٨: ٤٨) بثان خصائص محدده من وجهة نظرة وهي:

١. القيادة بالقيم : يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الاساسية التي ينبغي تحقيقها ، ويمارسون سلوكاً ينسجم معها .

٢. القدرة على مواجهة الاوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية : القادة التحويليون جاهزون لمواجهة كل الحالات - تقريباً - الذين يجدون أنفسهم فيها ، ويأخذون في الحسابان درجة تعقيد ودرجة تقلب الحالات المعاصرة والأوضاع غير النموذجية التي

تواجهها المنظمات المعاصرة يومياً ، فالقدرة على النجاح الإبداعي في مثل هذه الظروف يُعدّ مهماً لأبعد الحدود .

٣.٢.٢- وظائف وسمات القائد التحويلي:

يرى الهواري ان القائد التحويلي يقوم بعدة وظائف رئيسية (دحام وعوده، ٢٠١٢: ١٠٢) ١. ادراك الحاجة الى التغيير :

ان للقائد التحويلي دور كبير ومهم في عملية التغيير الحاصلة في المنظمة، التي تريد الوصول الى النجاح وتحقيق اهدافها، من خلال التأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين ، حيث يقوم القائد التحويلي بإقناع المرؤوسين بحاجتهم الى التغيير وذلك لتجديد اهدافهم وتطوير احتياجاتهم، ومن ثم قبول افكار التغيير ودعمها ، فالقائد التحويلي هو عنصر التغيير ، ويكون محب للمخاطر، وانه غير محب للاستقرار، كما انه يتصرف على ضوء القيم والاخلاقيات الاجتماعية، ويعمل على تلبية تلك الحاجات من خلال بناء شبكة فكرية مع اشخاص مؤثرين و فاعلين لتدعيم التغيير.

٢. تقديم الرؤية المستقبلية للمنظمة :

يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة الطموح والرسالة التي سيحققها وذلك من خلال النقلة الحضارية للجميع ، حيث يقوموا بتوصيل الافكار ويعملون على رفع اهمية الاهداف ذات الرؤى للعاملين وبذلك سيعمل الفريق او المنظمة ككل بجهود غير مُعتادة لتحقيق الاهداف او تجاوزها .

٣. اختيار نموذج التغيير:

يختار القائد التحويلي النموذج الملائم لتغيير منظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها تحت ظروف معينة، ويجب ان تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها القائد التحويلي باعتباره لا ينظر إلى التغيير على أنه تغيير جزئي، وانما هو أنه تحويل المنظمة، ولذلك عند اختياره لهذا النموذج أو ذاك فإنه يختار مسارات أو مسالك للتغيير ويحدد بدايات ونهايات كل منها.

٤. إعادة تشكيل ثقافة للمنظمة :

يقوم القائد التحويلي بتكيف الأنماط والسلوك والعادات السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد الذي يعمل عليه، لأنه لا يمكن ان يتم التغيير في ظل هذه الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع اصبح يختلف تماماً عما هو سائد في السابق.

٢.٣- المطلب الثاني إعادة هندسة العمليات

تعد إعادة هندسة العمليات على أنها ثورة تجارية تمثل خروجاً عن المبادئ الأساسية لبناء الوحدات الاقتصادية وتحويل تصميم الأعمال إلى نشاط هندسي. ترجع احتمالية حدوث مثل هذه الثورة في المقام الأول إلى أحدث التطورات في تكنولوجيا المعلومات. (Kadapa, 2016 : 3).

٢.٣.١- أهمية إعادة هندسة العمليات:

تكمن اهمية اعادة هندسة العمليات في الاتي:

(Naveeda, 2014:131)

١- تعد تقنية إعادة هندسة العمليات أحد التقنيات المعاصرة لإجراء تحسين أساسي وجذري لأداء الأنشطة الاستراتيجية الموجهة نحو تلبية رغبات واحتياجات الزبون المتغيرة والتي تعكس تأثيرها الايجابي على أسبقيات التنافس (عوامل النجاح الأساسية) مما يزيد من أهميتها ودورها الاستراتيجي في التحسين لتلك الأسبقيات.

٢- إنها تجمع بين خطوات تحسين العمليات ومتطلباتها وتحقيق التنسيق المنتظم بين تدفقات عملية الإنتاج والتكاليف ونظمها المعلوماتية، وتؤدي إلى تقليص الضياعات والإسراف في الوقت والموارد والتكاليف ومشاكل عيوب الجودة.

٣- تحقق الربط الفاعل بين العمليات ذات التدفق المتوازي (عن طريق تطبيق الهندسة المتزامنة) بما يضمن التخلص من إعادة العمل وتخفيض التكاليف والتقليل من حالات التأخير في تحقيق المخرجات النهائية لكل عملية وسرعة تقديمها للسوق.

٤- تساعد على حذف أو تخفيض الأنشطة غير المضيفة للقيمة (كالتخزين والشراء والفحص والمناولة التي تمثل فرص جوهريّة لتخفيضات التكاليف من دون تخفيض محتمل في خدمات دعم المنتج للزبون.

٢.٣.٢- أهداف إعادة هندسة العمليات :

أن تطبيق إعادة هندسة العمليات من شأنها أن تحقق عدة أهداف (Aruta, 2018 : 3):

١- تعظيم الربحية وتحقيق مبيعات كبيرة وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وزيادة الحصة السوقية والأرباح والعائد على رأس المال .

٢- تحسين الأداء بشكل جذري وذلك بتخفيض التكاليف و تغيير أدوات وتقنيات العمل ومشاركة العاملين في تصميم الخطط لأداء الأعمال ..

٣- تحسين أداء العاملين ونظام الأجور والحوافز الذي يؤدي إلى تحقيق السرعة في أدائهم وتقليل معدل دوران العمل .

٤- المرونة بالاستجابة لمتغيرات السوق لمواجهة المنافسين وتقديم أفضل المنتجات والخدمات للزبائن

٥- التنسيق بين أنشطة الوحدة الاقتصادية و تقليل الازدواجية والتداخل بينها.

٢.٣.٣- خصائص إعادة هندسة العمليات :

أن الوحدة الاقتصادية التي ترغب بإعادة هندسة عملياتها ينبغي أن تعتمد على تنظيم جديد للعمليات وأن تلغي التصنيف الحالي لها وذلك لأن الخصائص التي تعتمد عليها تقنية إعادة هندسة العمليات عند تطبيقها تتبنى التركيز على العمليات و تركز على الأنشطة او الوظائف ، وهذه الخصائص كالآتي: (Harb & Abazid, 2018:103)

١- دمج الوظائف في وظيفة واحدة : و هنا لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تنسيق الأعمال و تنظيمها

٢- اتخاذ القرار من قبل الموظفين : لا تقوم الوحدات الاقتصادية التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق

الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً . ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب

٣- الجمع بين المركزية واللامركزية : وذلك باستعمال تكنولوجيا المعلومات، وتمكن الوحدات الاقتصادية التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، اذ تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الادارات من العمل بصورة مستقلة، وفي الوقت ذاته تمكن الوحدة الاقتصادية ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الادارات بشبكة اتصالات واحدة.

٢.٣.٤- أدوات إعادة هندسة العمليات:

ان تحقيق النجاح من جراء تطبيق تقنية اعادة هندسة العمليات يستلزم استعمال بعض الادوات المهمة التي تدعم عملية تطبيق هذه التقنية، والاتي توضيح لبعض من هذه الادوات وكالاتي:، (الخفاجي، ٢٠١٩: ٦٤)

١- تحليل العملية: تعد هذه الاداة من الادوات المهمة التي يعتمد عليها عند استعمال اعادة هندسة العمليات والتي تقوم على التحليلات اللازمة للعمليات التي يمر فيها المنتج بما تتضمنه من أنشطة مختلفة والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وان اغلب الانتقادات التي حول هذه الاداة يكمن في الحاجة الى معلومات شاملة وتفصيلية عن كل عملية من العمليات ومع ذلك فان منفعتها تفوق ما تعانيه من انتقادات.

٢- سم خرائط العمليات: وهي من الادوات المثالية التي ثبت نجاحها وخاصة عند تطبيق تقنية اعادة هندسة العمليات لكن في الغالب ما يتم اهمالها لحاجتها الى المعلومات التفصيلية لذا يتم دمجها مع ادوات اخرى مثل . (مخططات تدفق البيانات (DFD) (Data Flow Diagrams)، الادارة على اساس العمليات (Processes) (PBM) (based management) وغيرها.

٣- الهندسة العكسية Reverse Engineering : ان نجاح عملية التخطيط لإعادة هندسة العمليات يتم بتطبيق الهندسة العكسية التي تنص على معرفة وظيفة ومواصفات تصميم كل منتج من المنتجات المنافسة بعد تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج حول الطريقة أو العملية التي تم تطبيقه.

٣- المبحث الثالث/ الدراسة الميدانية

١.٣- منهجية الدراسة :

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للبرامج الإحصائي المعروف (spss) حيث تم استخدام تحليل الانحدار لايجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية متغيرات مستقلة واعادة هندسة العمليات متغير تابع .
تم الاعتماد علي الاستبانة في جمع البيانات .

٢.٣- مجتمع وعينة الدراسة:

وزارة المالية العراقية

٣.٣- حجم عينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من مدراء العاملين في مجموعة من الدوائر التابعة الى وزارة المالية العراقية ،حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة نسبة لصعوبة دراسة المجتمع كله حتى وان امكن ذلك فأن عنصر الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك . عينة من الدوائر العاملة في وزارة المالية العراقية عددها ٢٤٠ دائرة.

جدول (١) مقياس ليكارت الخماسي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS - ٢٠٢٤

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الفرضي هو :

$$3 = \frac{5 + 4 + 3 + 2 + 1}{5}$$

٤.٣- التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان : المتغير المستقل القيادة التحويلية:

وتشتمل على (الاعتبارات الفردية و الدافعية الإلهامية)

١/ الاعتبارات الفردية. جدول (٢)

المتوسط	لا أوافق بشده	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
٤	٠ %	٦ %٢.٦	٥١ %٢٢.٢	٨٩ %٣٨.٧	٨٤ %٣٦.٥	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار الفروق الفردية بين المرؤوسين
٣,٧١	٧ %٣.٠	٩ %٣.٩	١٠١ %٤٣.٩	٦٧ %٢٩.١	٥٣ %٢٣.٠	تعامل المؤسسة المرؤوسين باحترام في العمل.
٤,٠٧			٥٣ %٢٣.٠	٨٧ %٣٧.٨	٨٣ %٣٦.١	تحرص الإدارة على تحقيق احتياجات ورغبات المرؤوسين بشكل نسبي .
٣,٨٧		١٢ %٥.٢	٦٧ %٢٩.١	٨٩ %٣٨.٧	٦٢ %٢٧.٠	تعتبر المؤسسة مشاركة المرؤوسين في عملية التغيير مضيعة للوقت .
٣,٩٣	%٢٠,٦١	%٢,٣٥	%٢٣,٦٥	%٢٨,٧٨	%٢٤,٥٢	المجموع

الجدول اعلاه والخاص بالاعتبارات الفردية كانت اراء افراد العينة علي عبارات الاستبيان كالاتي : %٢٤.٥٢ موافقون بشدة، %٢٨.٨٧ موافقون و %٢٣.٦٥ محايد و %٢٣ غير موافقون على ماجاء بعبارات الاستبيان عليه نجد ان معظم افراد العينة موافقون علي ما جاء بعبارات الاستبيان و نلاحظ ايأ ان المتوسط لجميع

العبارات (٣.٩٣) اكبر من الوسط الفرضي (٣) المشار اليه في الدراسة مما يشير الي موافقة افراد العينة علي ماجاء بعبارات الاستبيان.

٢/ الدافعية الإلهامية جدول (٣)

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده	المتوسط
تتحدث المؤسسة بطريقة تجعلنا ن فكر انه يمكننا النجاح.	١٣٢ ٥٧.٤	٩٧ ٤٢.٢	١ ٤			٤,٥٧
تتحدث إدارتنا بتفاؤل حول مستقبلنا.	١٢٨ ٥٥.٧	٩٥ ٤١.٣	٧ ٣			٣,٤٣
تشجع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة .	٥٩ ٢٥	٨٥ ٣٧.٠	٨٦ ٣٧.٤			٣,٨٥
نتحدث بحماس حول عملنا الممكن انجازه .	١٣٦ ٥٩,١	٤١ ١٧.٨	٤٢ ١٨.٣	١١ ٤.٨		٤,٢٩
المجموع	%٤٩,٤٦	%٣٤,٥٧	%١٤,٧٨	%١,٢	%٠,٠	٤,٠٣

الجدول اعلاه والخاص بالدافعية الإلهامية كانت اراء افراد العينة علي عبارات الاستبيان كالآتي : %٤٩.٤٦ موافقون بشدة، %٣٤.٥٧ موافقون و %١٤.٧٨ محايد و %١.٢ غير موافقون على ماجاء بعبارات الاستبيان عليه نجد ان معظم افراد العينة موافقون علي ما جاء بعبارات الاستبيان و نلاحظ ايأ ان المتوسط لجميع العبارات (٤,٠٣) اكبر من الوسط الفرضي (٣) المشار اليه في الدراسة مما يشير الي موافقة افراد العينة علي ماجاء بعبارات الاستبيان.

٥.٣- المتغير التابع إعادة هندسة العمليات: جدول (٤)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط
تسهم تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة على انجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	١١٥	٦٣	٤٠	١٢	٥.٢	٤,٢٢
تعمل المؤسسة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الى هياكل تنظيمية أكثر مرونة.	١٣١	٩٨	١	٠.٤		٤,٥٧
تهتم المؤسسة بإدخال البرامج التي تدعم إعادة هندسة العمليات في كافة جوانب المؤسسة.	٨٠	٨٥	٥٧	٨	٣.٥	٤,٠٣
تعتمد المؤسسة على خطة موضوعة لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	٤	٩٩	١٢٧			٣,٤٧
المجموع	٣٦,٤٣%	٣٨%	٢٤,٧٨%	٠,٨٨%		٤,٠٧

الجدول اعلاه والخاص بمحور هندسة العمليات كانت اراء افراد العينة علي عبارات الاستبيان كالاتي : ٣٦.٣٤% موافقون بشدة، ٣٨% موافقون و ٢٤.٧٨% محايد و ٠.٨٨% غير موافقون على ماجاء بعبارات الاستبيان عليه نجد ان معظم افراد العينة

موافقون علي ما جاء بعبارات الاستبيان و نلاحظ ايأ ان المتوسط لجميع العبارات (٤.٠٧) اكبر من الوسط الفرضي(٣) المشار اليه في الدراسة مما يشير الي موافقة افراد العينة علي ماجاء بعبارات الاستبيان.

اختبار فرضيات الدراسة :

جدول رقم (٥) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و أعاد هندسة العمليات

جدول رقم (٥)

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية	التفسير
B_0	1.247	8.254	معنوية .000
B_1 الاعتبارات الفردية	-.085	-3.351	معنوية .001
B_2 التحفيز الإلهامي	0.418	11.678	معنوية .000
B_3 هندسة العمليات	0.342	9.563	معنوية .000
معامل الارتباط (R)	٠.٨٤٥		
معامل التحديد (R^2)	٠.٧١٤		
اختبار (f)	١٨٣.٣٧٥	النموذج معنوى ٠.٠٠٠٠	

١- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل و هندسة العمليات متغير كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠.٨٤٥)، وان نسبة تغير وحدة في الاعتبار الفردية تؤدي إلى نقصان المتغير المعتمد بنسبة (٨٥%) وان نسبة الزيادة وحدة واحدة بالمتغيرات (التحفيز الإلهامي ، هندسة العمليات) يؤدي إلى زيادة المتغير المعتمد بنسبة (٤١%، ٣٤%) على التوالي.

٢- بلغت قيمة معامل التحديد ٠.٧١٤ هذه القيمة تدل على ان المتغيرات المستقلة (الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، هندسة العمليات) يساهم في تفسير ما يمثل نسبة ٧١.٤% من التغيرات التي تحصل على المتغير التابع . مما تقدم نستنتج ان الفرضية الفرضية الرئيسية تحققت اي بمعنى القيادة التحويلية يؤثر على إعادة هندسة العمليات

٤- المبحث الرابع/ النتائج والتوصيات

١.٤- النتائج :

- ١- يوجد ارتباط طردى بين القيادة التحويلية و إعادة هندسة العمليات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠.٨٤٥).
- ٢- أظهرت النتائج أن دوائر وزارة المالية تتمتع بقيادة تحويلية فاعلة ونشطة وقادرة على تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات .
- ٣- أن إعادة هندسة العمليات في وزارة المالية تحتاج إلى كوادر مهنية إضافة الى القيادة التحويلية وذلك من أجل الدعم والإسناد للقيام بأعباء الهندسة .
- ٤- أظهرت النتائج تبني وزارة المالية إعادة هندسة العمليات من خلال محاولة دمج الوظائف أو تقليصها.

٢.٤- التوصيات

- ١- حث إدارات الوزارة على تبني إعادة هندسة العمليات ، للقيام بتغييرات شاملة في أقسام الوزارة من خلال تقليص أعداد الأفراد العاملين، ودمج الأقسام والوظائف ذات الأداء المتشابه.
- ٢- التأكيد على إدارات الوزارة المبحوثة على إن إعادة هندسة العمليات الإدارية سيبلور عمل الوزارة ويعالج جوانب القصور

والضعف وبالتالي يحقق التميز في الأداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الزبائن.

٣- رفع مستوى المهارات والخبرات والطاقات الفكرية والفلسفية لدى الأفراد العاملين بالوزارة وذلك من خلال مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة والاعتماد على ما هو ملائم فقط من الأساليب الإدارية التقليدية على اعتبار ان ليس كل ما فيها هو غير ملائم للمتطلبات الحالية والمستقبلية، وذلك يتم من خلال تنظيم برامج متنوعة تساهم

في رفع مستوى هؤلاء الأفراد بالوزارة.

٥- ضرورة سعي إدارات الوزارة للعمل على زيادة مستويات الثقة بينها وبين الأفراد العاملين بالوزارة، من خلال انتهاج سياسات تتعلق بالموارد البشرية مبنية على قدر من العدالة في التعامل مع الجميع، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم والذي يحفزهم على الإتيان بقيادة صالحة.

المصادر

١- الخفاجي، علي تحسين كإظم، (٢٠١٩)، "تفعيل دور نظم المعلومات المحاسبية في تقويم وتحسين الاداء الاستراتيجي باستعمال التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة واعادة هندسة العمليات" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير قسم المحاسبة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد -جامعة كربلاء. السوداني،

٢- دحام، غني وعودة، بلال كامل، ٢٠١٢ "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد، ٦٨، المجلد، ١٨

- ٣- هناء حسن كاظم (٢٠١٨) ، " الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة السياحة العراقية.
- ٤- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان (٢٠١٢). " ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوأة" . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية .
- ٥- محمد رحمة فنجان ، (٢٠١٤). تمكين وابداع المرؤوسين في اطارانموذج القيادة التحويلية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة البعثات العراقية،رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- ٦- إبراهيم، بدوي عبدالله الحاج،(٢٠١٨)، " القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفتره من ٢٠١٣ الى ٢٠١٥ "، بحث منشور في مجلة العلوم الإدارية، العدد ٢.

1-Aruta Hassan. C., (2018) Business Process Re-Engineering as A Strategic Tool in Performance Improvement at Ape Insurance Limited Kenya a Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for The Award of the Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi December

2- Caccia-Bava, Mariado Carmo, Valerie C.K. Guimaraes, Tor Guimaraes, (2013) "Important factors for success in hospital BPR project phases", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 26 Iss: 8, pp.729 - 745.

3-Harb, H., & Abazid, M. (2018)." An overview of the business process re-engineering in higher education". Asian journal of management sciences & education, 7(2), 99-106.

4-Kadapa, S. (2016)." Applying BPR and Balanced Score Card for Project Appraisal and Evaluation Framework for Not for Profit Firms". Available at SSRN 2822241.

- 5-Naveeda, S. (2014). "Business Process Reengineering and Organizational Structure—A Case Study of Indian Commercial Banks". SOCRATES: An International, Multi-lingual, Multi-disciplinary, Refereed (peer-reviewed), Indexed Scholarly journal, 2(2), 126-138.
- 6-Mekonnen, N.(2019) "Implementing business process reengineering (BPR) in government organization". Available at SSRN. 2019 .