



كلية التجارة
قسم المحاسبة و المراجعة

**إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات
و منظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة
"دراسة تطبيقية"**

**A Suggested Framework for Integrating Business
Process Reengineering Technique and Internal
Business Process Perspective for Cost Reduction
"An Applied Study"**

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

لمياء محمد عباس محمد

إشراف

**د/ عبد العزيز قطب
مدرس المحاسبة
كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**أ. د/ كمال حسين إبراهيم
أستاذ التكاليف
كلية التجارة - جامعة عين شمس**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

سورة التوبة (الآية ١٠٥)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



كلية التجارة
قسم المحاسبة و المراجعة

عنوان الرسالة

إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات
الداخلية لأغراض خفض التكلفة
"دراسة تطبيقية"

اسم الباحث: لمياء محمد عباس محمد
الدرجة العلمية: الماجستير في المحاسبة

لجنة المناقشة و الحكم

مشرفاً و رئيساً

١- الأستاذ الدكتور/ كمال حسين إبراهيم

أستاذ التكاليف بكلية التجارة – جامعة عين شمس

عضواً

٢- الأستاذ الدكتور/ سعيد محمود الهلباوي

أستاذ التكاليف و عميد كلية التجارة – جامعة طنطا

عضواً

٣- الأستاذ الدكتور/ حسين محمد عيسى

أستاذ المحاسبة الإدارية و عميد كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ البحث: ٢٠٠٩ / /

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠٠٩ / /

ختم الإجازة

٢٠٠٩ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠٠٩ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٩ / /

إهداء

إلى أغلى الناس أبي و أمي الحبيين
أطال الله عمرهما و شفاهما و أمدهما بالصحة و العافية

إلى أخي العزيز
شفاه الله و عافاه و أنعم عليه بالصحة و العمر المديد

إلى روح المرحوم الأب و المعلم الفاضل رمز العطاء

الأستاذ الدكتور / محمد عبد العزيز أبو رمان

رحمه الله و أدخله فسيح جناته

شكر واجب و تقدير مستحق

يسعد الباحثة بعد شكر الله عز و جل على فضله العظيم، أن تتقدم بخالص الشكر و الامتنان إلى:

- الأستاذ الدكتور/ كمال حسين إبراهيم: الذي أدين له بالكثير، لتفضل سيادته بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة، و ما بذله من جهد طوال سنوات الدراسة، و كان له فضل التوجيه و الإرشاد و المساعدة الفعالة، و لما أحاطني به من وافر علمه و عظيم خبرته و نور معرفته و سعة أفقه، فشكرا و احتراما و تقديرا له، جزاه الله عني و عن كافة الباحثين خير الجزاء، و أمدّه الله بالصحة و العافية، و أطال عمره وزاده من فضله.

- الأستاذ الدكتور/ سعيد محمود الهلباوي: على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة، و لرعايته لي خلال دراستي في الكلية، جزاه الله عني و عن كافة الباحثين خير الجزاء، و زاده الله غزارة في العلم و نور اليقين، و أمدّه بالصحة و العافية.

- الأستاذ الدكتور/ حسين محمد عيسى: على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة، جزاه الله عني و عن كافة الباحثين خير الجزاء، و أفاض الله عليه من علمه و فضله، و متعه بالصحة و العافية ونور البصيرة و حب الناس.

- الدكتور/ عبد العزيز قطب: على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في الإشراف على هذه الرسالة، جزاه الله عني خير الجزاء، و أمدّه بالصحة و العافية.

- الدكتور/ أحمد كامل: لتكرم سيادته علي بإسداء النصح و الإرشاد، و أفادني بكثير من علمه، و تفضله بتنظيم و مراجعة البيانات الإحصائية بدقة، مما كان له عظيم الأثر في سير البحث، جزاه الله عني خير الجزاء، و أتم عليه بنعمة الصحة و العافية.

- كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى كل من تعاون معها و لم يتسع المجال لذكره.

مستخلص

لمياء محمد عباس محمد / إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة - دراسة تطبيقية. ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة – جامعة عين شمس.

تمثلت مشكلة البحث في القدرة على تخفيض التكلفة الذي يمثل تحدي من التحديات التي تواجه المنظمات في ظل بيئة الأعمال التنافسية، و في ظل ظروف التصنيع الحديثة، مع الإهتمام بتحسين الأداء عن طريق زيادة المخرجات و المحافظة على جودة أداء المنتج و تحسين العمليات و تخفيض تكلفتها. فقد وجدت المنظمات الكبرى أن التطبيق لبرامج التحسين التدريجي مثل إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر وغيرها، بالرغم من فعاليتها، إلا أنها لم تأت بالنتائج المرجوة بما يكفي لمقابلة الضغوط التنافسية الناتجة عن العولمة و تحرير التجارة و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. و يهدف هذا البحث إلى خفض التكلفة من خلال تقديم إطار مقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية.

و خلاص الباحث إلى مايلي:

- إيجابية و معنوية تحقيق التكامل عمليا بين كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية.
- تأثير تحقيق التكامل بين كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية بشكل إيجابي و معنوي على خفض التكلفة أكثر من تأثير كل منهما على حده.

الكلمات المفتاحية: أسلوب إعادة هندسة العمليات – منظور العمليات الداخلية – التكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية.

المصطلحات المستخدمة في البحث

١ - الاستراتيجية:

إن الاستراتيجية بمعناها الواسع هي مزيج من المعرفة و الافتراضات الخاصة بالمنظمة، أهدافها، عملها، تقديراتها، و خططها التي تؤسس على ضوء معرفة العميل، الموردين، البيئة بصفة عامة، تصرفات المنافسين، و عدد من العوامل التنظيمية الأخرى^(١). و تعبر الاستراتيجية عن الأوضاع و الأفعال التي تتخذها المنظمة استجابة للتغيرات أو توقع تغييرات في البيئة الخارجية بقصد تحقيق مزايا تنافسية^(٢).

٢ - الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة التنظيمية عن الفلسفة المشتركة، الأيدولوجيات (طرق التفكير)، القيم، الافتراضات، المعتقدات، التوقعات، السلوكيات، و المعايير التي تربط الجماعة معاً. و بناء على ذلك فإن لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها^(٣).

٣ - الرؤية:

يعبر هذا المصطلح عن الهدف الذي تطمح المنظمة في تحقيقه، و ليس نتيجة تحليل ما^(٤).

٤ - العمليات المضافة للقيمة:

هي تلك العمليات التي تتعلق بتوليد القيمة للعميل مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لمزايا تنافسية تمكنها من التغلب على المنافسة العالمية.

٥ - العمليات ذات الاختناقات "عنق الزجاجة":

تعتبر العملية أو النشاط أو النظام بمثابة "عنق زجاجة"، عندما تقل طاقته التشغيلية عن إجمالي طاقات العمليات أو النظم الفرعية التي تغذيه، ما يؤدي إلي حدوث اختناق أو تراكم للوحدات (صف انتظار) التي تنتظر دخول النظام للمعالجة^(٥).

٦- المخاطرة:

تعرف المخاطرة بأنها إمكانية الانحراف في النتائج عن الأهداف المتوقعة. فهي احتمالية حدوث الحالة المعاكسة أو غير الملائمة. ونتيجة لزيادة النتائج المتوقعة، فإن مستوى المخاطرة المقبول قد يميل للارتفاع عنه في الخطط الأقل طموحا^(٦).

٧- المهمة:

تعتبر المهمة عن الغرض الأساسي لوجود أي منظمة، ويتم تحديدها أثناء التخطيط الاستراتيجي، حيث تتمثل في مجال النشاط الأساسي للمنظمة، و فلسفة أداء هذا النشاط، و في ضوء المهمة تشتق الأهداف طويلة الأجل^(٧).

٨- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يخصص و يقسم بها الأفراد و المهمات، و توزع بها السلطة بالمنظمة، و الآلية التي ينسق من خلالها الأنشطة بالمنظمة^(٨).

هوامش

(1) Kuwaiti, M.E. and Kay, J.M. (2000), p.1415.

(2) Kaplan, R.S. (2005), p.41.

(3) Revenaugh, D.L. (1994), p.18.

(4) Jackson, D. (1994), p.19.

(٥) د. هراس، عادل ع. (١٩٩٧)، ص. ١٩.

(6) Crowe, T.J., Fong, P.M., Bauman, T.A. and Castro, J.L.Z. (2002), p.492.

(٧) د. البتانوني، علاء (٢٠٠٤)، ص. ٣٤٢.

(8) Kaplan, R.S. (2005), Op. Cit., p.41.

قائمة المحتويات

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٤٠ - ١
١/١	مقدمة	٣
٢/١	مشكلة البحث	٦
٣/١	هدف البحث	٧
٤/١	أهمية البحث	٧
٥/١	عرض و تحليل للدراسات و النماذج التطبيقية السابقة	٨
١/٥/١	الدراسات السابقة	٨
٢/٥/١	النماذج التطبيقية	٣٢
٦/١	فروض البحث	٣٦
٧/١	منهج البحث	٣٧
١/٧/١	مجتمع و عينة البحث	٣٧
٢/٧/١	أساليب تجميع البيانات	٣٧
٣/٧/١	أساليب تحليل البيانات	٣٧
٨/١	حدود البحث	٣٨
٩/١	خطة عرض البحث	٣٨
١٠/١	هوامش الفصل الأول	٣٩
	الفصل الثاني: إطار إعادة هندسة العمليات	٧٣-٤١
١/٢	مقدمة	٤٣
٢/٢	مفهوم إعادة هندسة العمليات	٤٣
١/٢/٢	إعادة التفكير الأساسي	٤٤
٢/٢/٢	إعادة التصميم الجذري	٤٤
٣/٢/٢	توصيف العمليات	٤٥
٤/٢/٢	تحقيق تحسينات جوهرية فائقة	٤٦
٣/٢	نشأة إعادة هندسة العمليات	٤٧

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
٤/٢	أسباب ظهور إعادة هندسة العمليات	٤٧
١/٤/٢	دوافع تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات	٤٩
٢/٤/٢	أسلوب إعادة هندسة العمليات وأساليب التحسين الإدارية الأخرى	٥٠
٥/٢	فلسفة إعادة هندسة العمليات	٥٢
٦/٢	استراتيجية إعادة هندسة العمليات	٥٤
٧/٢	متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات	٥٥
٨/٢	دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح إعادة هندسة العمليات	٥٩
١/٨/٢	أدوات تكنولوجيا المعلومات	٦٠
٢/٨/٢	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	٦١
٩/٢	إعادة هندسة العمليات من منظور شامل	٦٢
١٠/٢	العلاقة بين أسلوب إعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير	٦٤
١١/٢	مراحل تنفيذ إعادة هندسة العمليات	٦٤
١٢/٢	الخلاصة	٦٩
١٣/٢	هوامش الفصل الثاني	٧٠
الفصل الثالث: إطار منظور العمليات الداخلية وفقا للقياس المتوازن للأداء		
١/٣	مقدمة	٧٦
٢/٣	مفهوم و أبعاد القياس المتوازن للأداء	٧٦
٣/٣	نشأة القياس المتوازن للأداء	٧٩
٤/٣	أسباب ظهور القياس المتوازن للأداء	٨١
٥/٣	فلسفة منظور العمليات الداخلية	٨٣
٦/٣	مستويات منظور العمليات الداخلية	٨٦
١/٦/٣	عمليات إدارة التشغيل	٨٦
٢/٦/٣	عمليات إدارة العلاقات مع العميل	٨٧
٣/٦/٣	عمليات الابتكار	٨٧
٤/٦/٣	العمليات المرتبطة بالبيئة	٨٩
٧/٣	علاقة منظور العمليات الداخلية بالأبعاد الثلاثة الأخرى للقياس المتوازن للأداء في ضوء الخريطة الاستراتيجية	٩٠

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
٨/٣	متطلبات منظور العمليات الداخلية	٩٣
٩/٣	دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح العمليات الداخلية	٩٦
١٠/٣	قياس أداء منظور العمليات الداخلية	٩٦
١/١٠/٣	دور المقاييس في تحسين الجودة و الإنتاجية	٩٨
٢/١٠/٣	مقاييس منظور العمليات الداخلية	٩٨
١١/٣	استراتيجية منظور العمليات الداخلية	١٠١
١٢/٣	الخلاصة	١٠٢
١٣/٣	هوامش الفصل الثالث	١٠٢
الفصل الرابع: الإطار المقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة		
١/٤	مقدمة	١٠٨
٢/٤	الإطار المقترح: المفهوم العام و علاقته بالتكلفة	١٠٨
٣/٤	أهمية الإطار المقترح	١٠٩
٤/٤	أسباب اقتراح هذا الإطار	١١٢
٥/٤	مزايا الإطار المقترح	١١٣
٦/٤	عناصر الإطار المقترح	١١٣
٧/٤	فلسفة الإطار المقترح	١١٤
٨/٤	متطلبات الإطار المقترح	١١٦
٩/٤	مراحل تطبيق الإطار المقترح	١١٧
١/٩/٤	المرحلة الابتدائية	١١٨
٢/٩/٤	مرحلة التقصي	١١٨
٣/٩/٤	مرحلة تحليل العمليات الداخلية	١١٩
٤/٩/٤	مرحلة وضع الخطة	١١٩
٥/٩/٤	مرحلة إعادة التصميم	١٢٠
٦/٩/٤	مرحلة التنفيذ	١٢٠
٧/٩/٤	مرحلة التقييم النهائي	١٢١
١٠/٤	الخلاصة	١٢٣

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
١١/٤	هوامش الفصل الرابع	١٢٣
	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية	١٢٤-١٤٧
١/٥	مقدمة	١٢٦
٢/٥	مجتمع و عينة البحث	١٢٦
٣/٥	تصميم قائمة الاستقصاء	١٢٧
٤/٥	معالجة البيانات	١٢٧
٥/٥	التحليل الإحصائي للبيانات	١٢٧
١/٥/٥	تحليل الاعتمادية (الثبات)	١٢٨
٢/٥/٥	الجداول التكرارية و الإحصاءات الوصفية	١٢٩
١/٢/٥/٥	الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية	١٢٩
٢/٢/٥/٥	الإجراءات المتشابهة التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية	١٣٢
٣/٥/٥	اختبار فروض البحث	١٤٢
١/٣/٥/٥	اختبار الفرض الأول	١٤٣
٢/٣/٥/٥	اختبار الفرض الثاني	١٤٤
٦/٥	الخلاصة	١٤٦
٧/٥	هوامش الفصل الخامس	١٤٧
	الفصل السادس: الخلاصة و النتائج و التوصيات	١٤٨-١٥٢
١/٦	الخلاصة	١٥٠
٢/٦	نتائج البحث	١٥٠
١/٢/٦	نتائج اختبار الفروض	١٥١
٢/٢/٦	النتائج العامة	١٥١
٣/٦	التوصيات	١٥٢
	مراجع البحث	١٥٣-١٦٥
	- مراجع باللغة العربية	١٥٥

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
- مراجع باللغة الأجنبية		١٥٦
قائمة الاستقصاء		١٦٦
الملاحق الإحصائية		١٧٦
ملخص البحث باللغة العربية		
ملخص البحث باللغة الإنجليزية		

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١/١	أوجه الاختلاف بين التحسين، إعادة التصميم، وإعادة الهندسة	٩
٢/١	الإطار العملي لأسلوب إعادة هندسة العمليات	١٤
٣/١	الأهداف التي تتضمنها إعادة هندسة العمليات	٢٦
١/٢	العملية	٤٦
٢/٢	العلاقة بين عناصر "3C" و أسلوب إعادة هندسة العمليات	٤٨
٣/٢	قفزة الضفدع	٥٢
٤/٢	النظر إلى الأعمال بطريقة جديدة	٥٤
٥/٢	الإطار الشامل لإعادة هندسة العمليات	٦٣
٦/٢	مراحل التنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات	٦٩
١/٣	القياس المتوازن للأداء طبقاً لكل من Kaplan & Norton	٧٩
٢/٣	إطار العمليات	٨٤
٣/٣	هيكل تحليل العمليات	٨٥
٤/٣	مستويات منظور العمليات الداخلية	٩٠
٥/٣	علاقة منظور العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى للقياس المتوازن للأداء	٩٢
١/٤	دورة حياة تكلفة المنتج أو الخدمة	١٠٩
٢/٤	تأثير الإطار المقترح على خفض التكلفة	١١٠
٣/٤	الإطار المقترح للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية	١١١
٤/٤	فلسفة الإطار المقترح	١١٤
٥/٤	رسم توضيحي لمراحل تطبيق الإطار المقترح	١٢٢

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٦	ملخص النماذج التطبيقية	١/١
٥١	أوجه الاختلاف بين أسلوب إعادة هندسة العمليات وتحسين الجودة المستمر	١/٢
٨٢	مقارنة بين نظم القياس التقليدية و القياس المتوازن للأداء	١/٣
٩٩	أمثلة لبعض مقاييس منظور العمليات الداخلية	٢/٣
١٢٨	اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة القياس	١/٥
١٣٠	الإحصاءات الوصفية للإجابات حول الإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية	٢/٥
١٣١	نسبة الموافقة على العبارات المتعلقة بالإجراءات التي تساعد على تحقيق التكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية	٣/٥
١٣٣	الإحصاءات الوصفية للإجابات عن مدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة	٤/٥
١٣٣	نسبة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة	٥/٥
١٣٥	الإحصاءات الوصفية للإجابات عن مدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص بالتوجه نحو العميل	٦/٥
١٣٥	نسبة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص بالتوجه نحو العميل	٧/٥
١٣٦	الإحصاءات الوصفية للإجابات عن مدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص بالعمليات الداخلية	٨/٥
١٣٧	نسبة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى تشابه الإجراءات التي يؤديها كل من أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية فيما يختص	٩/٥