



كلية التجارة
قسم المحاسبة و المراجعة

إطار مقترن للتكميل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكاليف "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

أ. د/ كمال حسين إبراهيم
أستاذ التكاليف
د/ عبد العزيز قطب
مدرس المحاسبة
كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ أَعْمَلْ وَأَفْسَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتْرُّونَ إِلَى عَالَمٍ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ"

(الآية ١٠٥) سورة التوبة

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



كلية التجارة
قسم المحاسبة و المراجعة

عنوان الرسالة

إطار مقترن للتكميل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات
الداخلية لأغراض خفض التكاليف
دراسة تطبيقية"

اسم الباحث: لمياء محمد عباس محمد

الدرجة العلمية: الماجستير في المحاسبة

لجنة المناقشة و الحكم

مشرفاً و رئيساً

1 - الأستاذ الدكتور/ كمال حسين إبراهيم

أستاذ التكاليف بكلية التجارة – جامعة عين شمس

عضواً

2 - الأستاذ الدكتور/ سعيد محمود الهلباوي

أستاذ التكاليف و عميد كلية التجارة – جامعة طنطا

عضواً

3 - الأستاذ الدكتور/ حسين محمد عيسى

أستاذ المحاسبة الإدارية و عميد كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاریخ البحث: ٢٠٠٩ / / ٢٠٠٩

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

٢٠٠٩ / / ٢٠٠٩

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٩ / / ٢٠٠٩

إهدا

إلى أغلى الناس أبي و أمي الحبيبين

أطال الله عمرهما و شفاهما و أمد هما بالصحة و العافية

إلى أخي العزيز

شفاه الله و عافاه وأنعم 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 تقدم 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 الفعلة، و لما أحاطني به من وافر علمه و عظيم خبرته و نور معرفته و سعة أفقه، فشكرا و احتراما و تقديرها له، جزاه الله عنى و عن كافة الباحثين خير الجزاء، و أمده الله بالصحة و العافية، و أطّال عمره و زاده 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 عنى و عن كافة الباحثين خير الجزاء، و زاده الله غزاره في العلم و نور اليقين، و أمده بالصحة و العافية.

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

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

- **الدكتور/ أحمد كامل:** لتكريم سيادته علي بأسداء 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 عنى خير الجزاء، و أتم عليه بنعمة الصحة و العافية.

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

مستخلص

لمياء محمد عباس محمد / إطار مقترن 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، وفي 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 المرغوبة 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 مقترن للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية.

و خلص الباحث إلى مايلي:

- إيجابية و معنوية تحقيق التكامل عملياً 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 منها 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 والافتراضات الخاصة بالمنظمة، أهدافها، عملها، تقديراتها، وخططها التي تؤسس على ضوء معرفة العميل، الموردين، البيئة بصفة عامة، تصرفات المنافسين، و عدد من العوامل التنظيمية الأخرى^(١). و تعبر الاستراتيجية عن الأوضاع والأفعال التي تتخذها المنظمة استجابة للتغييرات أو توقع تغييرات في البيئة الخارجية بقصد تحقيق مزايا تنافسية^(٢).

٢- الثقافة التنظيمية:

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

٣- الرؤية:

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

٤- العمليات المضيفة لقيمة:

هي تلك العمليات التي تتعلق بتوليد القيمة للعميل مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لمزايا تنافسية تمكّنها 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 إلى 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 طموحاً^(٦).

٧- المهمة:

تعبر المهمة عن الغرض الأساسي لوجود أي منظمة، و يتم تحديدها أثناء التخطيط الاستراتيجي، حيث تمثل في مجال النشاط الأساسي للمنظمة، و فلسفة أداء هذا النشاط، و في ضوء المهمة تشقق الأهداف طويلة الأجل^(٧).

٨- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يخصص و يقسم بها الأفراد و المهام، 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

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

الترقيم	البيان	رقم الصفحة
٤/٢	أسباب ظهور إعادة هندسة العمليات	٤٧
١/٤/٢	دوفاع 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 لـ تكنولوجيا المعلومات	٦١
٩/٢	إعادة هندسة العمليات من منظور شامل	٦٢
١٠/٢	العلاقة بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و إدارة 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 وفقاً لقياس المترافق للأداء		
١/٣	مقدمة	٧٦
٢/٣	مفهوم وأبعاد القياس المترافق للأداء	٧٦
٣/٣	نشأة القياس المترافق للأداء	٧٩
٤/٣	أسباب ظهور القياس المترافق 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 لـ القياس المترافق للأداء في ضوء الخريطة الاستراتيجية	٩٠

رقم الصفحة	البيان	الترقيم
٩٣	متطلبات منظور العمليات الداخلية	٨/٣
٩٦	دور تكنولوجيا المعلومات في نجاح العمليات الداخلية	٩/٣
٩٦	قياس أداء منظور العمليات الداخلية	١٠/٣
٩٨	دور المقاييس في تحسين الجودة و الإنتاجية	١/١٠/٣
٩٨	مقاييس منظور العمليات الداخلية	٢/١٠/٣
١٠١	استراتيجية منظور العمليات الداخلية	١١/٣
١٠٢	الخلاصة	١٢/٣
١٠٢	هوامش الفصل الثالث	١٣/٣
١٢٣-١٠٦	الفصل الرابع: الإطار المقترن للتكامل بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و منظور العمليات الداخلية لأغراض خفض التكلفة	
١٠٨	مقدمة	١/٤
١٠٨	الإطار المقترن: المفهوم العام و علاقته بالتكلفة	٢/٤
١٠٩	أهمية الإطار المقترن	٣/٤
١١٢	أسباب اقتراح هذا الإطار	٤/٤
١١٣	مزایا الإطار المقترن	٥/٤
١١٣	عناصر الإطار المقترن	٦/٤
١١٤	فلسفة الإطار المقترن	٧/٤
١١٦	متطلبات الإطار المقترن	٨/٤
١١٧	مراحل تطبيق الإطار المقترن	٩/٤
١١٨	مرحلة الابتدائية	١/٩/٤
١١٨	مرحلة التقصي	٢/٩/٤
١١٩	مرحلة تحليل العمليات الداخلية	٣/٩/٤
١١٩	مرحلة وضع الخطة	٤/٩/٤
١٢٠	مرحلة إعادة التصميم	٥/٩/٤
١٢٠	مرحلة التنفيذ	٦/٩/٤
١٢١	مرحلة التقييم النهائي	٧/٩/٤
١٢٣	الخلاصة	١٠/٤

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

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

قائمة الأشكال

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

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٦	ملخص النماذج التطبيقية	١/١
٥١	أوجه الاختلاف بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و تحسين 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 أداء 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