



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على إستراتيجية  
ريادة التكلفة

(دراسة ميدانية على شركات الهاتف السيار السودانية)

**Business Process Reengineering and its Impact on  
Strategy of Cost Entrepreneurship**

(A Field Study on Sudanese Communication Companies)

بحث تكميلي لإستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التكاليف  
والمحاسبة الادارية

اعداد الدارسة :

هبة محمد نور عوض الله الأمين

اشراف الدكتور :

محمد عبد الحميد محمود محمد

استاذ مساعد

1440هـ – 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى:

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ <sup>قُلْ</sup>)

صدق الله العظيم

(سورة الزمر ، الآية 9 )

## الإهداء

ماذا اهديك يا زهرة البستان ... با حباً تغلغل في عمق وجداني  
يا من اختارك الله لي أمماً ... تمضي الليالي الساهرة ترعاني  
والدتي امد الله في عمرها

إلى من تعلمت الجبال من شموخه  
إلى من استزادت الازهار من عطره  
إلى الذي روى بحنانه بستانني فاعطاني ثماراً  
روح ابي الطاهرة

إلى سندي ورفيق دربي

زوجي العزيز

إلى رياحين حياتي

ابنائني الاعزاء (احمد ، نفيسة ، عمر ، دان)

إلى كل من ساهم في اخراج هذا البحث إلى النور ...



## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله الذي ارتضى ان يكون شكر الناس شكراً له . وبعد ..  
لا يسعني بعد ان وصلت إلى هذه النهاية التي طالما تمنيتها إلا ان اشكر الله عز وجل الذي وفقني في انجاز و اتمام الدراسة .  
أتقدم بالشكر وكل التقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لإتاحتها الفرصة لنيل درجة الماجستير وتوفير كل السبل والمساعدات اللازمة للوصول الى الهدف .  
وأخص بالشكر أستاذي الجليل الدكتور/ محمد عبد الحميد محمود لكل ما قدمه من دعم لمساعدتي وتوجيهي لأكمال هذا البحث .  
كما اشكر كل من علمني حرفاً واسدى لي نصحاً او أدلني على شاردة هنا او قدم لي خدمة مادية او معنوية مما اوصل دراستي إلى ما هي عليه .  
حقاً انهم لكثيرون الذين يستحقون مني الشكر والثناء لأنني تعلمت وتلقيت نصائح وهديت إلى معارف كنت اجهلها وتلقيت مساعدات جليلة فاني اتقدم بكل حروف الشكر إلى كل من ساهم في في انتاج هذه الدراسة وقدم لي شيء فهو يستحق كل امتنان ، فهو جزءاً مني وجزء من هذه الدراسة ، وهذا الشكر هو رعبون محبة ووفاء لهم ولاخلاصهم وتعاونهم البناء معي الذي هو بلا حدود.  
خالص الشكر لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة النيلين للتعامل المهني الراقى.  
والشكر للعاملين بشركات الهاتف السيار (زين ، سوداني ، ام تي ان) لما قدموه من مساعدة .

الدارسة

## المستخلص

تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) نظراً لإهمال المؤسسات والشركات لدورها في خفض التكاليف والمحافظة على مستوى الجودة ورضاء العملاء وتعظيم الأرباح والعوائد. وقد أثارت الدراسة الأسئلة التالية : ما مدى أثر إعادة الهيكل التنظيمي على خفض التكاليف؟ وهل يؤثر دعم الإدارة العليا على زيادة التكاليف؟ وما هو الدور الذي تلعبه فاعلية الأداء في خفض التكاليف؟. تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم وآلية التطبيق وأثرها على قياس التكلفة وفاعلية الأداء كما تهدف أيضاً إلى معرفة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة التكاليف . استخدمت الدراسة المنهج الوصف التاريخي والإستقرائي والإستنباطي لشرح مختلف أبعاد هندسة العمليات الإدارية للوصول لرؤية متكاملة حول هذا المفهوم وإمكانية تطبيقه بأسلوب دراسة الحالة في شركات الاتصالات . ومن أهم نتائج الدراسة، على الإدارة العليا الإهتمام بتدريب الموظفين على أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية للمساهمة في نجاح استراتيجية زيادة التكاليف ، أسلوب هندسة العمليات الإدارية هو الأفضل في خفض التكاليف من خلال التكنولوجيا التي تدعم تطبيق استراتيجية زيادة التكاليف . ومن أهم توصيات الدراسة ، إختيار استراتيجية مدروسة وفعالة لتنشيط نظام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بحيث تساعد على التكيف مع المتغيرات وتطوير الرؤية المستقبلية، وعلى الإدارة العليا تبني نظم حديثة بجانب الإهتمام ببرامج التدريب المتقدمة لمواكبة التطور ولضمان استمرارية الشركات في سوق المنافسة العالمي .

## **Abstract**

The problem of study indicated that the application of reengineering of business process approach to achieve cost cut, maintaining the quality standard, customer satisfaction, profits maximization and returns was neglected by corporations and companies. The study aimed to identify the relationship between the reengineering of business process approach and cost-wise. The hypotheses indicated that there was a statistical significant impact of the reengineering of business process on realizing the cost-wise and another hypothesis showed that a statistical significant impact of the reengineering of business process on rebuilding of organizational structure. There was also a statistical significant impact of the reengineering of business process on supporting higher management. Further hypothesis indicated that a statistical significant impact of the reengineering of business process on using technology and staffs development. The historical and descriptive as well as deductive and inductive methods were used to illustrate different dimensions of reengineering of business process concept to realize an integrated vision on this concept and the possibility of application was by selecting the case study of communications companies. The most significant findings indicated that the higher management should give more consideration for the training of staffs on reengineering of business process approach to support the success of strategic cost-wise method. The reengineering of business process approach was the best method for the cost cut through technology to support the application of cost-wise strategy. The most important recommendations pointed that a studied strategy for cost cut should be selected to activate the reengineering of business process approach so as to cope with variables and development of future vision. Also, the higher management should adopt modern systems and advanced training programs to cope with development so as to ensure companies are viable in the competitive global market.

## فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | العنوان   |
|------------|---|
| أ          | الاستهلال   |
| ب          | الإهداء   |
| ج          | الشكر والعرفان  |
| د          | المستخلص  |
| هـ         | Abstract  |
| و          | فهرس الموضوعات  |
| ز          | فهرس الجداول  |
| ط          | فهرس الاشكال  |
| ي          | فهرس الملاحق  |
| 1          | المقدمة   |
| 2          | اولا: الإطار المنهجي  |
| 6          | ثانيا: الدراسات السابقة   |
| 17         | الفصل الأول: اعادة هندسة العمليات الإدارية                                      |
| 18         | المبحث الاول: مفهوم اعادة هندسة العمليات الادارية                               |
| 32         | المبحث الثاني: خطة عمل اعادة هندسة العمليات                                     |
| 41         | الفصل الثاني: استراتيجية زيادة التكلفة  |
| 42         | المبحث الاول : مفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات استراتيجية زيادة التكلفة            |
| 69         | المبحث الثاني: الأساليب الوسيطة بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة |
| 77         | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية   |
| 78         | المبحث الاول: نبذة تعريفية عن شركات الهاتف السيار                               |
| 82         | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات                                  |
| 114        | الخاتمة   |
| 115        | اولا: النتائج   |
| 116        | ثانيا: التوصيات   |
| 117        | قائمة المصادر والمراجع  |
| 126        | الملاحق   |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 83         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر                                   | (1/2/3)    |
| 84         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي                           | (2/2/3)    |
| 85         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني                           | (3/2/3)    |
| 86         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي                           | (4/2/3)    |
| 87         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي                          | (5/2/3)    |
| 88         | التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة                            | (6/2/3)    |
| 91         | الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان                  | (7/2/3)    |
| 93         | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول           | (8/2/3)    |
| 94         | الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول  | (9/2/3)    |
| 95         | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني          | (10/2/3)   |
| 96         | الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني | (11/2/3)   |
| 97         | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث          | (12/2/3)   |
| 98         | الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث | (13/2/3)   |

|     |  |          |
|-----|--|----------|
| 99  | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع  | (14/2/3) |
| 100 | الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع   | (15/2/3) |
| 101 | التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع  | (16/2/3) |
| 102 | الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع   | (17/2/3) |
| 104 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي واستراتيجية زيادة التكلفة   | (18/2/3) |
| 105 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية زيادة التكلفة  | (19/2/3) |
| 106 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تمكين العاملين واستراتيجية زيادة التكلفة   | (20/2/3) |
| 107 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية زيادة التكلفة  | (21/2/3) |
| 108 | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير اعاده بناء الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين وتكنولوجيا المعلومات على استراتيجية زيادة التكلفة | (22/2/3) |
| 110 | أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي  | (23/2/3) |
| 112 | ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع  | (24/2/3) |

## فهرس الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل  | رقم الصفحة |
|-----------|--|------------|
| (أ)       | نموذج البحث  | 3          |
| (1/1/2)   | بطاقة المقاييس المتوازنة                                     | 56         |
| (1/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر          | 83         |
| (2/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي  | 84         |
| (3/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني  | 85         |
| (4/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي  | 86         |
| (5/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي | 87         |
| (6/2/3)   | التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة   | 88         |
| (7/2/3)   | اختبار (Q-Q) لأختبار توزيع البواقي                           | 111        |
| (8/2/3)   | شكل الانتشار للبواقي   | 111        |
| (9/2/3)   | ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع   | 112        |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق      | رقم الملحق |
|------------|-------------------|------------|
| 127        | خطاب المحكمين     | (1)        |
| 128        | استمارة الاستبانة | (2)        |
| 135        | محكمو الاستبانة   | (3)        |



## المقدمة

تشتمل على الآتي :

أولاً : الاطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

## أولاً : الاطار المنهجي

### تمهيد :

يعتبر مدخل هندسة إعادة العمليات المدخل الأساسي في إعادة التقسيم الجذري للعمليات والمدخل الذي يؤدي بدوره إلى تحسينات فورية في مقاييس الأداء المعروفة (التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، والسرعة في الانجاز) .  
تعتبر إعادة هندسة العمليات مدخل أساسي لتحسين القدرة التنافسية وذلك من خلال زيادة التكلفة .

تعتبر استراتيجية زيادة التكلفة وسيلة تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال اموارد المتاحة بطريقة مثلى مع عدم المساس بجودة المنتج والحفاظ على نفس مستوى ربح المنافسين .

### مشكلة الدراسة :

جاء اختيار الدراسة للموضوع نسبة لاهمال الشركات الهاتف السيار لاسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية كاسلوب اداري جديد يعمل على خفض التكاليف وريادة التكلفة مع المحافظة على مستوى الجودة وتعظيم الارباح .

### تساؤلات البحث :

1. ما مدى تأثير اعادة الهيكل التنظيمي على تقليل التكلفة في شركات الهاتف السيار؟
2. هل يؤثر دعم الادارة العليا على زيادة التكلفة في شركات الهاتف السيار ؟
3. ما مدى تأثير إدخال التكنولوجيا على تخفيض التكلفة في شركات الهاتف السيار ؟
4. ما هو الدور الذي تلعبه فاعلية الاداء في تخفيض التكلفة في شركات الهاتف السيار ؟

### متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : اعادة هندسة العمليات ويشمل :

- إعادة الهيكل التنظيمي .
- دعم الادارة العليا .
- ادخال التكنولوجيا .

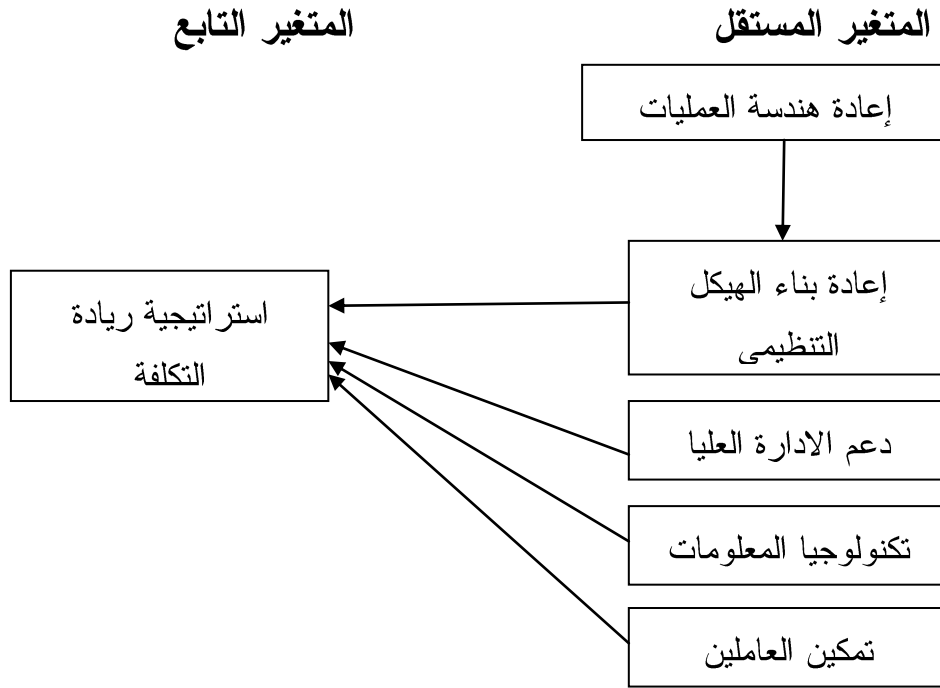
- تمكين العاملين .

المتغير التابع : زيادة التكلفة .

نموذج الدراسة :

شكل رقم (أ)

نموذج البحث



المصدر : إعداد الدراسة ، 2019م.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1. قياس أثر إعادة الهيكل التنظيمي على زيادة التكلفة وفاعلية الاداء في شركات الهاتف السيار.
2. قياس أثر دعم الادارة العليا على تخفيض التكلفة في شركات الهاتف السيار.
3. معرفة الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تخفيض التكلفة وتمكين العاملين وتدريبهم على التكنولوجيا الحديثة في شركات الهاتف السيار.
4. معرفة العلاقة بين اعادة هندسة العمليات وريادة التكلفة في شركات الهاتف السيار .

## أهمية الدراسة :

### الاهمية العلمية:

تساهم الدراسة في معرفة الدور اذي تلعبه اعادة هندسة العمليات في تخفيض التكلفة في الشركات والمؤسسات مما يسهم في ريادتها واستمراريتها ، ويوضح لبعض المعوقات التي تعيق تطبيقها ووضع الحلول لها من خلال الدراسة الميدانية حتى تكون اضافة حقيقية للبحث العلمي والمكتبات .

### الاهمية العملية :

تساهم اعادة هندسة العمليات في نجاح الشركات والمؤسسات العاملة في مجال الهاتف السيار . حيث ان تطبيقها في المراحل المبكرة يقضي على العديد من المشاكل التي تعترض تنفيذها ، حيث انه اسلوب عمل اداري يمر بخطوات منظمة . تتلخص اهمية الدراسة في اختيار افضل الحلول الملائمة من الناجية الفنية والوظيفية والاقتصادية .

### فرضيات الدراسة :

**الفرضية الرئيسية :** هنالك أثر ذو دلالة احصائية لاعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق زيادة التكلفة .

### الفرضيات الفرعية :

1. هنالك أثر ذو دلالة احصائية لاعادة هندسة العمليات في اعادة بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية .

2. هنالك اثر ذو دلالة احصائية لاعادة هندسة العمليات في دعم الادارة العليا وفاعلية الاداء .

3. هنالك أثر ذو دلالة احصائية لاعادة هندسة العمليات في استخدام التكنولوجيا وتمكين العاملين .

### منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة مجموعة من المناهج تتمثل في الاتي :

1. المنهج التاريخي : لعرض الدراسات السابقة .

2. المنهج الاستقرائي : لصياغة الفرضيات .

3. المنهج الاستنباطي : لاختبار الفرضيات .

4. المنهج الوصفي التحليل : لتحديد المشكلة واجراءات الدراسة الميدانية .

#### مصادر جمع البيانات :

1. مصادر اولية : الاستبانة

2. مصادر ثانوية : المراجع الكتب ، الدوريات والمجلات العلمية ، الرسائل

الجامعية ، المواقع الالكترونية .

#### حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية : شركات الاتصالات السودانية .

2. الحدود الزمانية : 2019م.

#### هيكل البحث :

قسم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة . حيث تشتمل المقدمة على الاطار المنهجي والدراسات السابقة . اما الفصل الأول فيتناول اعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال المبحث الأول مفهوم اعادة هندسة العمليات ، المبحث الثاني خطة عمل اعادة هندسة العمليات . ويتناول الفصل الثاني ريادة التكلفة من خلال ، المبحث الأول مفهوم ريادة التكلفة ، المبحث الثاني ابعاد ريادة التكلفة . اما الفصل الثالث فيتناول الدراسة الميدانية من خلال المبحث الأول نبذة تعريفية عن شركات الهاتف السيار السودانية ، المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات . ثم الخاتمة وتشتمل على النتائج والتوصيات وأخيراً الملاحق.

## ثانياً : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع اعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها على إستراتيجية زيادة التكلفة من بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوعات ما يلي:

دراسة: عاطف ، 2000م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة تطوير فعالية البعد الوظيفي لأنظمة التكاليف في القطاع الصناعي المصري ، من خلال مدخل التكلفة المستهدفة بغرض تحقيق الرقابة والفعالية بدءاً من مرحلة التصميم وإنهاءً بمرحلة ما بعد البيع ، مع الأخذ في الاعتبار مقومات زيادة التكلفة ، والتي تتحقق بإستراتيجية التكلفة المستهدفة التنافسية. وجاءت تساؤلات الدراسة ، هل تعتبر التكلفة المستهدفة اسلوب يحقق الريادة في التكاليف ؟ ، وهل الريادة في التكلفة تحقق ميزة تنافسية في القطاع الصناعي المصري ؟. هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مداخل التكاليف التقليدية وأساليب خفض التكلفة ، لتحديد مدى متغيرات البيئة الاقتصادية الحديثة والتوصل العلمي لاسلوب التكلفة المستهدفة كأحد الأساليب لتدعيم الوظيفة الرقابية الشاملة على التكاليف ولتحقيق القدرة التنافسية للمنشآت ، بالإضافة إلى تحديد متطلبات وأسس تطبيق التكلفة في الشركات المصرية. وافترضت الدراسة عدم ملائمة المداخل التقليدية لتحقيق البعد الرقابي في ظل متغيرات البيئة الحديثة ، يحقق اسلوب التكلفة المستهدفة البعد الحقيقي للرقابة وخفض التكلفة لمواجهة البيئة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المناهج التالية: الاستنباطي ، الاستقرائي. تمثلت أهم النتائج في الآتي: امكانيات تحقيق التخفيض الايجابي للتكلفة من خلال هذا الاسلوب ، ومن زوايا متعددة أهمها الاسترشاد بتكلفة المنافسين، ارتباط هذا الاسلوب بالجودة الشاملة يؤدي إلى خفض حقيقي للتكلفة مما يؤدي إلى ريادتها. وأوصت الدراسة بالقيام بمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية في هذا المجال لمحاولة نقل التجربة اليابانية الناجحة وتحقيق القدرة التنافسية في ظل السوق المفتوح، ضرورة دراسة وتحليل مواقع التكاليف التقليدية وأساليب خفض التكاليف لتحديد مدى كفاءتها في نجاح إستراتيجية زيادة التكلفة مع استعراض إستراتيجية زيادة التكلفة.

(1)عاطف عبد الحميد عبد الرحمن ، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية ، (القاهرة: جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، المجلد 2 ، العدد 28 ، 2000م).

## دراسة: ميساء ، 2002م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف الصناعية ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام الكامل بالتكاليف المستهدفة في تخفيض التكلفة وريادتها في الشركات الصناعية بمدينة جدة ، بالرغم من امكانية تطبيقها في ظل الظروف المتاحة لدى الشركات خصوصاً في ازدياد حدة المنافسة العالية. كما جاءت تساؤلات الدراسة لماذا لم يطبق نظام التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف؟، ولماذا لم تستخدم الشركات الصناعية الأساليب الجديدة في تخفيض التكلفة مع امكانية تطبيقها؟. هدفت الدراسة إلى إبراز دور التكاليف المستهدفة في المشروعات الرائدة بصفة خاصة في اطار نظري متكامل لنظام التكاليف ، بالإضافة إلى دراسة بعض النظم الإدارية المتطورة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واختبرت الدراسة الفرضيات التالية: توجد لدى بعض المشروعات الصناعية السعودية امكانية نظام التكاليف وريادتها ، كما افترضت أن نظام التكاليف المستهدفة يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المشروعات الصناعية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، إن نظام التكاليف المستهدفة لا يتم تطبيقه في المشروعات الصناعية السعودية، إن نظام التكاليف المستهدفة يساهم في تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى ريادة الشركات الصناعية السعودية. اوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام إداري حديث يخفض التكاليف مثل اسلوب التكاليف المستهدفة، الاهتمام بالجودة الشاملة للحصول على خبرة تنافسية في الأسواق.

## دراسة: تهاني ، 2003م<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية في المفاضلة بين ثلاث استراتيجيات تحددها المنشأة ، ويتطلب ذلك استخدام العديد من أدوات إدارة التكلفة مما يتطلب التكامل بين هذه الأدوات المختلفة. تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية: ماهو دور مدخل تحليل مسببات التكاليف لأغراض إدارة التكلفة استراتيجياً بفاعلية ؟ ، ماهو دور مدخل مسببات التكاليف في التوجه

<sup>(1)</sup> ميساء محمد راخان ، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير المنتجات ، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتكاليف غير منشورة ، 2002م).

<sup>(2)</sup> تهاني محود عبده النشار ، استخدام مدخل تحليل مسببات التكاليف لتحقيق التكامل بين ادوات إدارة التكاليف ذات التوجه الاستراتيجي ، (القاهرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية ، المجلد 27 ، العدد 5 ، 2003م).

الاستراتيجي لادوات إدارة التكلفة. هدفت الدراسة إلى تطوير نطاق تحليل مسببات التكاليف بما يكفل تحقيق التكامل بين أدوات إدارة التكلفة ، وخلق ميزة تنافسية من خلال مبدأ إدارة التكلفة ذات التوجهات الاستراتيجية. انتهجت الدراسة المناهج التالية الاستنباطي والاستقرائي. كما اختبرت الدراسة الفروض التالية: الفرضية الأولى: استخدام مدخل تحليل مسببات التكاليف يعد مدخل ملائم لتحديد التكامل بين أدوات إدارة التكلفة. أما الفرضية الثانية: لا توجد أي عقبات أو عوائق أمام مديري الإدارات الصناعية وغير الصناعية في تبني وادخال المداخل الحديثة لإدارة التكلفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، إن تحديد تحليل مسببات التكاليف يتناول تحديد واعطاء قيم كمية لتأثير مسببات التكاليف، إن تحليل نظام التكاليف يطرح مفهوم أن حجم المخرجات لا يعد العامل الوحيد الذي يتسبب في حدوث التكاليف. اوصت الدراسة بضرورة تنمية الوعي لدى قيادة الشركات الصناعية في جمهورية مصر العربية، البحث في ايجاد مزايا تنافسية لمنتجات الشركات الصناعية.

#### دراسة: مرام ، 2006م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن أساليب ومفاهيم جديدة متنظور للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة والبحث عن تحسينات جذرية في مقاييس الأداء. وجاءت تساؤلات الدراسة عن ما مدى أهمية الالتزام بمعايير الجودة الشاملة كضمان لكفاءة العمليات الإدارية ؟. وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية الهندرة في تحقيق تطوير ملموس في كفاءة العمليات الإدارية. وتحديد مدى تطبيق المعارف لمبدأ الهندرة وفق المعايير والمبادئ الخاصة بها. كما افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة وإعادة بناء الهيكل التنظيمي في المصارف العاملة في قطاع غزة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، توجد علاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتكنولوجيا ومعايير الجودة الشاملة، توجد علاقة وتأثير واضح بين هندسة العمليات الإدارية وصحة وفاعلية العمليات المصرفية. اوصت الدراسة بان يتم إعداد الهيكل التنظيمي بناءً على التوجه بالعملية ، وأن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي، اتخاذ

(1) مرام إسماعيل الآغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2006م).



القرارات الجماعية التي تشتمل على الإدارة العليا مع الموظفين حيث يسهم ذلك في دعم مدخل إعادة هندسة العمليات.

**دراسة: عادل وآخرون ، 2008م<sup>(1)</sup>**

طرحَت الدراسة مشكلة إدارة المعرفة وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية في معمل إطارات بابل. وجاءت تساؤلات الدراسة ماهو سبب انخفاض كفاءة العمليات في المعمل ؟. ومن ثم هدفت إلى محاولة إعادة هندسة عملياته عن طريق استخدام مدخل جديد في الإدارة هو إدارة المعرفة. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية. مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وجود علاقة بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، عدم تطبيق إعادة هندسة العمليات يجب أن يكون التغيير جذرياً وأساسياً، إعادة هندسة الأعمال تغير الهيكل التنظيمي ومهام الإدارات. اوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة ريادة تطبيق إدارة المعرفة والأخذ في الاعتبار المزيج الخاص بهذه الإدارة، يجب على الإداريين جذب الأفراد الذين تتوفر لديهم المقدرة المالية في التعامل مع الحياة الطارئة والظروف المتغيرة، يجب على المنظمات تحفيز العاملين حتى يمكنهم الإستجابة للتغيرات والتعامل والتكيف معها.

**دراسة: صلاح ، 2009م<sup>(2)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الدواء وارتفاع المواد الخام المستوردة من الخارج في هذه الصناعة ، مما انعكس على تدني حجم إنتاج صناعة الدواء بشكل عام وقد جاءت تساؤلات الباحث كالاتي: هل عدم فعالية العمليات المستخدمة في الشركات محل الدراسة انعكس على عدم قدرتها التنافسية في الشركات محل الدراسة، وتحديد متطلبات التطبيق الناجح لها ؟. وهدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف على مدخل إعادة هندسة العمليات من حيث المفهوم والمتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لذلك، تحديد المحددات والعوامل التي تؤثر

(1) عادل هادي البغدادي وآخرون ، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات، (بغداد : جامعة بابل ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد 21 ، 2008م).

(2) صلاح شيخ ديب ، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية ، (حلب: جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009م).

على امكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات في شركات صناعة الدواء. وقد افترضت الدراسة الفروض التالية: توجد دلالة معنوية بين تأييد الإدارة العليا وبين امكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات فيها، كما افترضت بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المتاحة في شركات صناعة الدواء محل الدراسة وبين امكانية تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات فيها. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها، إنه من الممكن تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث من خلال تأييد الإدارة العليا، الاعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالشركات محل الدراسة. اوصت الدراسة بضرورة تفهم المسؤولين والعاملين لمدخل إعادة هندسة العمليات ليتمكنوا من تطبيقه، ضرورة ادخال نظم جديدة وتطويرها لإدارة العمليات في الشركات محل الدراسة.

دراسة: علي ، 2010م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الإنتاج والتي تعتبر أعقد المشكلات التي تواجهها المنشآت الليبية. وكانت تساؤلات الدراسة حول هل بالإمكان تطبيق النظم الحديثة في تخفيض التكاليف في المنشآت الليبية؟. وهدفت الدراسة إلى حث المنشآت الليبية على ضرورة التفكير في سبيل استقرارها ونموها وبناء قدرتها التنافسية من خلال استخدام إستراتيجيات تكاليفية حديثة لها القدرة على توفير معلومات مفيدة تساعد في تخفيض التكاليف وتحسين المنتجات وخلق ميزة تنافسية. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: استخدام نظم التكاليف الحديثة يدعم إلى حد كبير المنافسة والنمو من خلال تخفيض التكاليف الإنتاجية، استخدام التكلفة على أساس النشاط يسهم في خفض التكاليف وزيادة كفاءة أداء النشاط . واتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي والوصفي التحليلي للوصول لأهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، إن نظام التكاليف المستهدفة يعتبر مدخل فعال لتقييم الأداء من خلال تحليل كافة النشاطات، نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعمل على تخفيض التكاليف وريادتها. اوصت الدراسة بضرورة استخدام التكاليف المستهدفة لضمان الجودة وأفضل حصة سوقية، الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة لتفادي تكاليف الجودة الرديئة.

<sup>(1)</sup> علي عاشور المصراطي ، استخدام نظم التكاليف الحديثة في تخفيض التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الليبية ، (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة ، 2010م).

## دراسة: أبوعمشة ، 2011م<sup>(1)</sup>

تلخصت مشكلة الدراسة في ايجاد حلول لتبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة وتحسين صورة العاملين في صندوق الطالب في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وجاءت التساؤلات الدراسة كالآتي: هل تطبيق التكنولوجيا يساعد على سرعة إجراءات وتبسيط العمل في المؤسسات موضوع الدراسة ؟ ، هل إعادة هندسة العمليات تساهم في تخفيض تكاليف الخدمة للمستفيدين ؟. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق وإعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين تطبيق نظام الهندرة وتبسيط إجراءات العمل. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي. وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: إن تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات أدى إلى تبسيط إجراءات العمل وتجويد الخدمة المقدمة للطالب، إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب من أساليب تخفيض التكلفة. اوصت الدراسة بضرورة استخدام إعادة هندسة العمليات وتطبيقها في الجامعات محل الدراسة وعلى باقي المنح والهيئات، التطوير المستمر للنظم والسياسات والعمليات الإدارية في دائرة صندوق الطالب.

## دراسة: Ramachan and Ran , 2012<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في اظهار دور التكنولوجيا في مدخل إعادة هندسة العمليات. وجاءت أسئلة الدراسة كيف يمكن أن تؤثر إعادة هندسة العمليات على أداء المنظمة؟، وماهي مواصفات البنية التحتية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات ؟. وهدفت الدراسة إلى ابراز الارتباط بين إعادة هندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيقها بشكل صحيح. ولتحقيق الهدف من الدراسة اختبرت الفروض اللازمة لحل مشكلة الدراسة ، وهي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الأبحاث والدراسات السابقة. توصلت الدراسة إلى

(<sup>1</sup>) أبوعمشة أحمد عبد المجيد ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير منشورة ، 2011م).

(<sup>2</sup>) Ramachan Andran, Nanda Global, **Business Process Reengineering: Role of Information Technology In Implementation of Business Process Reengineering**, 2012.

نتائج منها ، عدم الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات يجعلها عائقاً لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، لا يمكن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات بدون استخدام التكنولوجيا. اوصت الدراسة بأنه يجب استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة الداعمة للأعمال الجديدة بتحديد واضح للعمليات والأدوات الواجب استخدامها، يجب تحديد وتعريف التكنولوجيا المستخدمة في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

دراسة: Samali and other, 2013<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في معرفة أسباب الفشل في تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات اليوغندية. وجاءت تساؤلات الدراسة كالآتي: ماهي الأسباب التي تعيق تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات اليوغندية ؟ ومن خلال الإجابة على التساؤلات صيغت أهداف الدراسة التي تلخصت في قياس تأثير إعادة هندسة العمليات على العاملين في المؤسسات موضوع الدراسة ، وكيفية تفعيل التغيير ومدى مقاومتهم للتغيير واستجابتهم العاطفية تجاه التغيير. وجاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي: افتراض وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات والمقاومة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها ، إن العديد من المنظمات الأوغندية تحتاج لتطبيق نظام إعادة هندسة العمليات بتوصية من ذوي الاختصاص، إن نجاح إعادة هندسة العمليات يتوقف على مشاركة العاملين في صياغتها. وخرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية: يجب أن يتم إشراك العاملين في عملية إعادة هندسة العمليات حتى يتسنى لهم قبولها، وجود نظام إتصالات مع الإدارة العليا يدعم مدخل إعادة هندسة العمليات.

دراسة: هبة ، 2014م<sup>(2)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة مصانع الصابون بولاية الخرطوم على خفض التكاليف الإنتاجية ، وذلك بعدم التخطيط الدقيق لما يجب أن تكون عليه التكاليف ، وتحمل تكاليف أخرى يمكن خفضها. وكانت تساؤلات الدراسة كالآتي: هل هناك

<sup>(1)</sup>Samali Zlotnikova, J. and Watundu. S, A quantize analysis of business process reengineering and orgenerational resistance the case of Uganda, the African journals of information systems, vol 5, issue 1, 2013.

<sup>(2)</sup> هبة عبد الوهاب التوم ، التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودورها في خفض التكاليف الإنتاجية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2014م).

علاقة بين التكلفة المستهدفة وخفض التكاليف ؟ ، هل هنالك تكامل بين خفض التكاليف والإنتاج في الوقت المحدد ؟ . كما هدفت الدراسة إلى اقتراح التكامل بين مدخل التكلفة المستهدفة والإنتاج في الوقت المحدد. وتخفيض التكاليف الإنتاجية في مصانع الصابون حتى تحقق ريادة التكلفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الفرضيات الآتي: هنالك علاقة بين مدخل التكلفة المستهدفة وخفض التكاليف، هنالك علاقة بين نظام الإنتاج المحدد وخفض التكاليف الإنتاجية. واستخدمت الدراسة كل من المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي. توصلت الدراسة للنتائج الآتية، تخفيض تكلفة حياة المنتجات الجديدة، إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية اعتماداً على النتائج. اوصت الدراسة بانه على المصانع السعي إلى تطبيق التكامل من منطلق تخفيض التكاليف الإنتاجية، الحد من التكاليف الإضافية وغير الضرورية للإنتاج من مبدأ ريادة التكلفة.

#### دراسة: Sharma and Kant, 2015<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في جهل المؤسسات الهندية وخاصة الحكومة بمدخل إعادة هندسة العمليات وعدم تطبيقها. لذلك جاءت التساؤلات لماذا لم يطبق في المؤسسات الحكومية الهندية مدخل إعادة هندسة العمليات ؟ أو لماذا لم تطبق إعادة هندسة العمليات في المؤسسات الحكومية الهندية ؟ ، ما المشكلات التي تواجه تطبيقها؟. لذلك هدفت الدراسة إلى تحليل وفهم العوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيق إعادة هندسة العمليات وتحديد المقترحات من خلال المساعدة في فهم وتطبيق إعادة هندسة العمليات والمبادرة للعمل بها. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية في عملية تطبيقها. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على الأسلوب النوعي وليس الكمي. وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، إن معظم مبادرة تطبيق إعادة الهندسة كانت مبادرة تطبيق تكنولوجيا جديدة وليس مدخل لإعادة هندسة العمليات بالمسمى ، إن دور التكنولوجيا ينحصر في

---

<sup>(1)</sup> Sharma , R. and Kant R., **HR Issues and Challenge Implementing Business Processes Engineering in Government Organization India**, European Journal, of Business and Management, Vol 7, Issue 19, 2015.

ملائمتها لتناسب العمليات الجديدة ومدخل إعادة الهندسة. اوصت الدراسة بأنه يجب أن تهتم إعادة هندسة العمليات بالمواضيع المحيطة بالموارد البشرية، يجب أن تربط تقارير إعادة هندسة العمليات بالمواضيع المحيطة بالموارد البشرية.

**دراسة: محمد ، 2016م<sup>(1)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من القرارات التشغيلية الخاصة في الشركات الصناعية يتم اتخاذها بصورة غير علمية ودون اعتبار للتكلفة الملائمة لاتخاذ القرار في ترشيد القرارات التشغيلية ، مما ينتج عنها قرارات غير رشيدة ، وتمت صياغتها في مجموعة من التساؤلات هي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم التكلفة الملائمة لاتخاذ القرار في ترشيد القرارات التشغيلية ؟ ، وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر تكلفة الفرصة البديلة على القرار. وقد هدفت الدراسة إلى أهمية استخدام التكلفة الملائمة في ترشيد القرار. وقياس مدى الإدارات لتلك الأهمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، تحتاج عملية اتخاذ القرارات التشغيلية إلى معلومات ملائمة تساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة ومن ثم تحقيق الهدف المنشود في عملية اتخاذ القرار، بعض الشركات لا تترك أهمية للتكلفة التفاضلية والتكلفة التي يمكن تجنبها عند اتخاذ القرار. اوصت الدراسة باستخدام الأساليب الحديثة وعدم الاعتماد على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرار، استخدام أسلوب التكلفة الملائمة في اتخاذ القرار.

**دراسة: احمد ، 2017م<sup>(2)</sup>**

تلخصت مشكلة الدراسة في عدم كفاية التعليم وتطوير المهارات ، مما يؤدي لتدني التعليم وانحطاط الاقتصاد. وربط الباحث بين إعادة هندسة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم بالتساؤلات الآتية: ما مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات لدى الجامعات الفلسطينية ؟ ، ما مستوى الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والعاملين ؟ . هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وواقع هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها. وأيضاً ارتباط الميزة

(1) محمد عبد الله الشيخ ، التكلفة الملائمة ودورها في ترشيد القرارات التشغيلية الخاصة ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2016م).

(2) أحمد خليل الكحلوت ، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية ، (غزة: جامعة الأزهر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، 2017م).

التنافسية بإعادة هندسة العمليات. وجاءت فرضيات الدراسة متمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية وبين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الميزة التنافسية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات والميزة التنافسية. اوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسة تقييمية لواقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الجامعات محل الدراسة، ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين بشكل أكبر مع مراعاة الزيادة في تفويض الصلاحيات.

**دراسة: علياء ، 2018م<sup>(1)</sup>**

تمثلت مشكلة الدراسة في شكل سؤال عام ماهو دور هندسة إعادة العمليات التسويقية في تحقيق الريادة الإستراتيجية لشركة الكفيل للمنتجات الحيوانية؟ ، هل للموارد البشرية دور في تحقيق الريادة الإستراتيجية ؟ ، هل لإعادة التقييم دور في تحقيق الريادة الإستراتيجية ؟ . وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إعادة هندسة العمليات التسويقية في الريادة الإستراتيجية. وقد اختبرت الدراسة الفرضيات التي تحقق لها الهدف متمثلة في ايجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات التسويقية والريادة الإستراتيجية بأبعادها. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر في تحقيق الريادة الإستراتيجية، لإعادة التصميم دور في تحقيق الريادة الإستراتيجية. اوصت الدراسة بضرورة تبني الفكر التسويقي الجديد المبني على أساس إعادة هندسة العمليات لمواجهة المنافسة.، تطوير وإدارة الحملات الإعلامية وبحضور المعارض التي تقام خارج وداخل المنطقة وخلق قنوات اتصال مع الشركات العاملة في نفس المجال.

#### **التعليق على الدراسات السابقة**

تم التطرق إلى العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة ، وقد تمحورت هذه الدراسات في الفترة الزمنية من 2000م إلى 2018م ، وهذا يعني أن هذه الدراسات حديثة ومناسبة ومواكبة للفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة ، ومن خلال ذلك نستعرض الآتي:

(<sup>1</sup>) علياء حسين عبد الحي ، إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 3 ، العدد 12 ، 2018م).

- اتضح أن هنالك اهتماماً متزايداً في تناول موضوع إعادة هندسة العمليات المحلي والعربي والأجنبي.
  - تناولت العديد من الدراسات السابقة دور وواقع هندسة العمليات في التطوير المؤسسي.
  - تناولت العديد من الدراسات السابقة تطور نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات.
  - أجمعت مجموعة من الدراسات السابقة على مجموعة من العوامل الحاسمة الناجحة والمؤثرة في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.
  - كما أجمعت الدراسات السابقة على أنه يوجد تأثير لنظم تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية عليها. وتشابهت الدراسات السابقة في:
  - إثراء الإطار النظري للدراسة.
  - الربط بين نتائج الدراسات السابقة والدراسات الحالية.
  - الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعالمياً.
  - المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
  - الاستفادة من تحليل محاور الدراسة.
  - تصميم وتطوير أداة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة**
- تعتبر الدراسة الأولى التي تناولت دراسة دور إعادة هندسة العمليات الإدارية وفق شركات الإتصالات السودانية.
  - من خلال اطلاع الدارسة على الدراسات السابقة المحلية والعربية لم يصادف أي دراسة تناولت إعادة هندسة العمليات وريادة التكلفة معاً في شركات الإتصالات.



## الفصل الأول

### إعادة هندسة العمليات الإدارية

يهدف هذا الفصل للتعرف على مفهوم وتعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ، وكذلك الخصائص والفوائد والأهداف من تطبيق هذا المفهوم ، ومعرفة ماهي العمليات التي تحتاج إلى تطبيق الهندرة ، وماهي المنظمات التي تحتاج تطبيق إعادة الهندسة ، وكذلك التعرف على منهجية تطبيق اسلوب الهندرة ودراسة عوامل نجاح وفشل إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية**

**المبحث الثاني: خطة عمل إعادة هندسة العمليات**

## المبحث الاول

### مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

#### ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التسعينيات وبالتحديد في عام 1992م ، عندما أطلق الكاتبات الأمريكان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم ، ولعل أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم ويتمثل في دعوى العاملين في الإبداع في أعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا ، من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين طموحة في مقاييس الأداء العصرية ، الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة انجاز العمل<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

الهندرة كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي Business Re- engineering والذي يعني إعادة هندسة الأعمال ، وتعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث ، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها ، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والانتقان ، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها<sup>(2)</sup>. ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة—

(1) سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة ، (الرياض : جامعة الملك سعود ، المؤتمر الوطني الاول للجودة ، 2014م)، ص 6.

(2) المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري ، 2010م ، ص 2 .

وليس هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة<sup>(1)</sup>.

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية أنها إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات ، لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل<sup>(2)</sup>.

عرف منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارة العليا ، وأيضاً رغبتهم الأكيدة في إجراء التغيرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء<sup>(3)</sup>.

عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة ، بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات<sup>(4)</sup>.

تعرف الهندرة على أنها إعادة البناء ، وهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من حذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التكلفة ، وجودة المنتج ، وترتكز الهندرة على<sup>(5)</sup>:

1. إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

2. إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل:

أ. إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة.

ب. إعادة التصميم الداخلي.

ج. سياسة جديدة لتعليم وتدريب العاملين.

---

(1) جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد احمد عبد المتعال ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2003م) ، ص 312.

(2) Neil Anderson, **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, Vol.2, 1999, p574, <http://boo:s.google.com>

(3) جاد الرب سيد ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية ، (القاهرة : دار الكتب المصرية للنشر ، 2009م) ، ص ص 86 – 87.

(4) حسين حريم ، مبادرة الادارة الحديثة – النظريات والعمليات الادارية ، وظائف المنظمة ، (عمان : دار الحامد ، 2006م) ، ص 291 .

(5) Hammer, M. & A. Stanton, **The Reengineering Revolution: Handbook**, Harpar Business, New York 1995, P.25.

3. تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء عن طريق نفس القوالب القديمة واستبدالها بأساليب مبتكرة.

بينما عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة ، الذي يمكنها من التكليف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة<sup>(1)</sup>.

يعرف مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية هدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج<sup>(2)</sup>.

وعرف مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنه ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة ، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة<sup>(3)</sup>.

يعرف إعادة الهندسة الإدارية بأنها إعادة تصميم العمليات والإجراءات العامة بشكل سريع وجذري ، وبثلاث كلمات تعرف الهندرة بأنها تغيير جذري وسريع ، والهندرة تركز على الجوانب التالية<sup>(4)</sup>:

1. إعادة التصميم: وجود تصميم غير كفاء ومطلوب تحسينه.
2. العمليات والإجراءات: ينصب الأمر على العمليات وليس الوظائف.
3. العمليات الاستراتيجية: ينصب الأمر على كل ما هو هام وحيوي.
4. سريع: يجب أن يتم الأمر بشكل مفاجئ وسريع حتى لا تظهر مقاومة تذكر أمام التحسين.
5. جذري: التغيير قد يقضي على السابق في سبيل تحقيق نتائج هائلة.

(1) فهد صالح السلطان ، إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الادارة ، (الرياض : مطابع الخالد للنشر ، 2002م) ، ص 45

(2) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة ، (عمان : دار وائل لطباعة والنشر ، 1999م) ، ص 266-267.

(3) حسن ماهر ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، (عمان : دار الكندي للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص 550

(4) محمد عبد قوي الفيومي ، المحاسبة الادارية الاستراتيجية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2007م) ، ص 137.

ويعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة ، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة ، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية .

يعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية أو إعادة البناء الشاملة أو إعادة هندسة نظم العمل بأنها إحدي الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي ، وهي طريقة يحسن وبمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها<sup>(1)</sup>.

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية على أنها التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر دون النظر للنظام المعمول به حالياً ، وبشرط يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم والجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل ، وتتضمن الهندرة إلغاء العمل بالوظائف الإدارية Functions والتحول إلى العمليات الإدارية Processes<sup>(2)</sup> .

كما عرف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية ، وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فجائية فائقة ، وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة<sup>(3)</sup>.

عرفت الهندرة على أنها احدي استراتيجيات التغيير المعروفة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال ، ولا يمكن أن ننظر إليها ببساطة فقط على أنها عملية إزالة تهدف إلى زيادة معدل الإنتاج على خلاف عمليات التقليص أو إعادة الهيكلة ، بل تتطلب الهندرة إعادة تقييم الفرضيات والاعتقادات حول كافة العمليات ، النظم ، العاملين ، الثقافة السائدة لبيئة العمل ، التطبيقات ، الممارسات ، التقنيات المتوفرة والهياكل لمنظمات الأعمال<sup>(4)</sup>.

عرف إعادة هندسة العمليات بأنه يطلق عليها باللغة العربية (الهندرة) ، وهي احدي أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة ، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع

(1) الحمادي، الطريق للتغيير ، (عمان : دار ابن حزم ، 2006م) ، ص 122

(2) مجلة خلاصات ، العدد 24، 1994م ، ص 3.

(3) مجلة محاسبون ، العدد 32، مارس 2006م ، ص 15.

(4) عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2001م) ،

المنظمات ، من أجل ادخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها ، وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وتشمل الهندرة على عدد من المفاهيم ، وهي<sup>(1)</sup>:

1. تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل،

فهي إعادة تصميم جذرية Radical Redesign.

2. ليست الهندرة عملية ترميم أو اصلاح للعمليات القائمة بلا تجديد لها.

3. الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.

4. الهندرة ذات طابع عمومي ، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات وفي

كل أنواع المنظمات أيضاً.

وعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة ، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) ، وأيضاً عرفها بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية وبين خبير ، أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمتع بمجموعة من العناصر ، والتي تميزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التحسين والتطوير ، أهم هذه العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

أ. التغيير أساسي: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مقل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

ب. التغيير جذري: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية تغييراً جذرياً وله معنى وقيمة ، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود ، أي ترميم الوضع الحالي ، إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

(1) المرجع السابق ، ص 37.

(2) المرجع السابق ، ص 95 .

ج. النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكل في الأداء ، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

د. التغيير في العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية 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.

هـ. التغيير يعتمد على تقنية المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

و. التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والتمث في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكل ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

في ضوء عرض التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من قبل الباحثين والمهتمين يتضح أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربعة عناصر أساسية بناءً على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم إعادة العمليات يتضمن الأبعاد التالية:

- i. إعادة هندسة العمليات الإدارية تعتمد على منهجية التغيير في العمل.
- ii. إعادة تصميم العمليات من البداية (تغيير جذري).
- iii. التركيز بشكل جوهري على العملاء والعمليات الإدارية في المنظمة وليس على الأنشطة.

iv. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

رابعاً: الأهداف الأساسية التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمنظمات لتتناسب مع إيقاع ومتطلبات هذا العصر ، عصر السرعة

والثورة التكنولوجية ، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين أداء العاملين ليقوموا بالأعمال الصحيحة والمفيدة وبالطريقة الصحيحة التي يريدها العميل ويتطلع إليها ، وتأتي إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل في تغيير اسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

2. تحقيق السرعة: تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة ، لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

3. التركيز على العملاء: توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث تم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

4. تحقيق الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

5. تخفيض التكلفة من خلال الغاء العمليات الغير ضرورية ، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

6. التفوق على المنافسين: مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم ، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير ، لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج ، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

#### خامساً: المنظمات التي تحتاج تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

تتنوع المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر ، واستناداً لذلك هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لتطبيق (الهندرة) ، وهي<sup>(2)</sup>:

(1) نبيل موسى خليل وآخرون ، برنامج إعادة هندسة المؤسسات ، (القاهرة : بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية لاعادة بناء المؤسسات العربية ، ابريل 2008م) ، ص 14 .

(2) مايكل هامر ، شامبي، إعادة هندسة العمليات في منظمات الهندرة دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام التعليمي شعاع ، 1995م)، ص 20.



1. المنظمات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك المنظمات التي يتصف أداؤها بالتدني وتعاني من الارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.

2. المنظمات التي في طريقها للتدهور: وهي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ، ولكن وتوجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل انخفاض الحصة السوقية للمنظمة لصالح المنافسين ، وكذلك الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج ، والانخفاض التدريجي في أرباح وأسهم المنظمات ، وهذه المنظمات تصارع لأجل البقاء ، وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي.

3. المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: وهي المنظمات المتميزة ولا تعاني من مشاكل على الإطلاق ، ولكن توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق ، وتمتلك حصة سوقية كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين ، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج ، أو تدني في جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، ويتم تطبيق الهندرة في هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني بل من أجل التمكين والبقاء في القمة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

#### سادساً: الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي كتبت في هذا الموضوع ، والتي تشير إلى أن الهندرة تعبر عن تغيرات جوهرية وجذرية لم تمارس من قبل في المنظمة من حيث الخطوات والتنسيق والمستويات الإدارية ، التي تنعكس على كيفية انجاز العمل بطريقة ثورية تهدف للخروج من الركود والروتين المقيد إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع والمحافظة على ديمومة التطور والتحسين المستمر ، إذن ماهي الخصائص والمرتكزات التي تتميز بها إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة والتي تقوم عليها ، والتي عند توافرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة<sup>(1)</sup> :

(1) ساعد المالكي ، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي – دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية ، (الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م) ، ص 27 .

1. الدمج الوظيفي: وهو دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل ، مما يؤدي إلى سهولة توزيع أعباء العمل ومسؤولياته وتحسين مراقبة مستوى الأداء والتخلص من الأخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفية وجهات الاختصاص في مجال العمل.
2. الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من لجوء الموظف في احدي مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل ، فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب نفسه ، فأصبح اتخاذ القرارات جزء من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.
3. تعدد خصائص العمليات: نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع والمتغير فإنه يستدعي إلى تنوع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.
4. تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل واخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها ، مما يؤدي إلى سرعة انجاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
5. انجاز العمل في مكانه: تعمل الهندرة على نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ، وحصول الوحدات على احتياجاتها بسرعة أكبر وتكاليف أقل من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.
6. خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعمل الهندرة على اتباع اسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة ، ويعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء ، أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.
7. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية ، وهذا التقليل يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

8. مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: يعمل مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء ، حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها والتمتع بصلاحيات أكبر.

9. الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن التنظيمات التي تطبق الهندرة من جمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها ، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة ، وفي نفس الوقت تمكن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

سابعاً: الفوائد الأساسية من تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق تطبيق اسلوب الهندرة الكثير من الفوائد ، والتي تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الاسلوب في بيئة العمل يمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية نلخصها كالتالي<sup>(1)</sup>:

1. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة: تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات و سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال ، وتوفير الوقت والتكاليف للجمهور ، وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: التركيز يكون على فرق العمل المتخصصة لانجاز المهام في الأماكن المحددة بسهولة ووضوح الإجراءات ، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية ، وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة.

3. إحداث تغييرات ذهنية في أداء العاملين: من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة ، بحيث أن الإدارة تكلف فرق العمل

---

(1) المرجع السابق ، ص 30 .

بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة ، وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

4. التشجيع على التعليم: حيث يساعد التعليم على ايجاد الموظفين القادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين ، والعمل على زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم ، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل ، بدلاً من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة.

5. تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: تقييم أداء العاملين ومكافأتهم يكون بناءً على أساس النتائج النهائية وبشكل جماعي ، لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل ، أي يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج.

6. التحول في القيم الثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة: حيث تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة ، وذلك من خلال ترسيخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء ، حيث أنه يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

7. التحول في معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة والتميز: حيث تكون الترقية في الهندرة بناءً على قدرات الموظف وتميزه وليس على أدائه ، حيث إن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

8. يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: تعمل الهندرة الغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المنبسط ، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً ، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

9. تحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين: حيث إن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه.

10. يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة ، وهذه الاستقلالية تعطي العاملين درجة كبيرة من

المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد ، ومن خلال هذا فإن دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

### ثامناً: القائمون على تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

الأفراد هم الذين يقومون بتطبيق الهندرة ، لذا لابد من تحديد هؤلاء الأفراد والمسؤولين الذين يقومون بعملية الهندرة ، فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق الهندرة هو الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ، ويمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية الهندرة مجتمعة أو منفردة كالتالي<sup>(1)</sup>:

1. قائد العملية: وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها ، وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة ، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية) ، وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة ، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال وقيم النتائج الحقيقية.

2. صاحب العملية: وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة ، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم ، ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال ، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

3. فريق إعادة هندسة الأعمال: هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين يقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ ، وعادةً ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها ، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندستها ، مهارات التفاعل الايجابي ، مهارات الاتصال ، روح العمل الجماعي ، النظرة الشمولية ، الإبداع ، التفاؤل ، الحماس ، الاصرار واللباقة قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

---

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص 114 - 115 .

4. اللجنة الموجهة: وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المدبرون بوضع وتطوير استراتيجفة إعادة الهندسة ، وتحديد الأهداف المطلوبة ، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة ، تقييم النتائج المحصلة.

5. منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى أحياناً بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة ، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها ، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لريادة كفاءتها وفاعليتها.

#### تاسعاً: العمليات التي تم إعادة هندستها

العمليات محور الهندرة وفيصل التغيير الجذري في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وهذا ما يميز الهندرة عن غيرها من وسائل التطوير الإدارية التقليدية ، التي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من إدارات وأقسام ووحدات بغض النظر عن العمليات كوحدة مترابطة<sup>(1)</sup>

ولقد قام كل من بتقسيم عمليات المنظمات أربعة أنواع كما يلي<sup>(2)</sup>:

1. عمليات جوهرية Core process: وهي تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل ، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة.
2. عمليات مساعدة support process: وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية ، وهذه العمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ، ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة وكذلك عمليات الصيانة والتطوير.
3. عمليات إدارية Management process: وهي عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

4. عمليات تتم بين المنظمات Business network processes: وهي العمليات التي تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية ، مثل عملية الشراء من

(1) فهد صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص 1 .

(2) Willcocks and Smith, 1995, P28.

الموردين. ويستخدم مدخل إعادة الهندسة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

### عاشراً: معايير اختيار العمليات لإعادة هندستها

بعد الانتهاء من تحديد وإعداد خرائط العمليات ، يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب إعادة هندستها وألوية كل منها ، حيث يمكن أي منظمة القيام بالهندرة بعملياتها الأساسية في وقت واحد ، ومن الناحية العامة فإن المنظمات تستخدم كثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة هذه المعايير هي (1):

1. الخلل الوظيفي: ماهي التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي ؟
  2. الأهمية: ماهي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء ؟
  3. الجدوى: ماهي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم ؟
- الحادي عشر: أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات

حدد أوجه التشابه والاختلاف بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وإدارة الجودة الشاملة وكان التحديد كالتالي (2):

#### 1. أوجه التشابه

- أ. كل منها يركز على العمليات.
- ب. كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً ، وتغييراً في سلوك الموظفين.
- ج. كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
- د. كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

#### 2. أوجه الاختلاف

- أ. إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم ، أما الهندرة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.
- ب. إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة ، بينما وفي الهندرة يتطلب تطبيق المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

(1) فهد صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص 1 .

(2) نبيل موسى خليل ، مرجع سابق ، ص 4 .

## المبحث الثاني

### خطة عمل إعادة هندسة العمليات

#### أولاً : منهجية ومراحل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

قدم الباحثون والمهتمون بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية العديد من المناهج العلمية الشاملة ، والتي تتضمن مجموعة من المراحل والخطوات التطبيقية ، والتي يجب أن تتبع لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وحدد كل من ماهر والسلطان أربع مراحل أساسية لتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وكل مرحلة من المراحل تنقسم إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية<sup>(1)</sup>

1. التصور والتحضير: وتعني تعبئة المنظمة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة ، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة. وهي تحتوي على المهام التالية:

أ. الشعور بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة ، حتى يتم اقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير).

ب. موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد وحق المنظمة على هذا التعاون.

ج. تدريب فريق العمل: يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات الهندسة ، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.

د. إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً ومحددة التواريخ.

2. دراسة العملاء والعمليات (التشخيص): يتم في هذه المرحلة تحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها ، بوصفها المرتكز الرئيس للمشروع ، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

أ. دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية وعددها وتواليها والمن الذي يستغرقه كل واحدة منها.

(1) حسن ماهر ، مرجع سابق ، ، ص 552- 555 .



- ب. دراسة عملاء المنظمة: إن العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء ويجب دراسة احتياجاتهم ، ويجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وأيضاً العلاقة المثالية مع العملاء.
- ج. تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة ، أو ما يطلق عليها العملات والأنشطة الاستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المنظمة.
- د. دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: يتم دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها ، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة ، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.
- هـ. دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.
- و. تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.
3. إعادة التنظيم (التصميم): تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام ، بحيث يتم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدٍ إلى نتائج إيجابية للغاية ، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:
- أ. تحليل وفهم العمليات: تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام ، ومعرفة أثر تغيير أو الغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.
- ب. تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها ووقف كل خطوة والتعطل في الخطوات ، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.
- ج. تحديد أنشطة القيمة المضافة: التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة (أي ذات القيمة المضافة) والتي يجب الإبقاء عليها ، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها.
- د. المقارنة بمنظمات أخرى: مقارنة العمليات وتدفقات في منظمات أخرى ، وذلك للحصول على أفكار جديدة للتطوير.

هـ. تحديد مشاكل العمليات: الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل ، والسلطات والمسئوليات ، والتنسيق ، والتشابه بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.

و. تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): تحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها ، وأهم بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها ، وإعادة تصميم خطوات التدفق ، وأماكن العمل ، والنماذج المستخدمة ، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار ، وتقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغاؤها ، وتوحيد نقاط الاتصال والتنسيق في يد مسئول واحد.

ز. إعادة التصميم الفني والاجتماعي: يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي ، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها ، وإلى تصميم اجتماعي حينما تؤخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الناس وإدراكهم للتصميم الجديد ، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها التصميم المثالي.

4. التحول والتطبيق: وهي المرحلة الأخيرة التي تعنى بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وينقسم إلى المهام التالية<sup>(1)</sup>:

أ. وضع الهندرة في شكل مصور: هنا يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات ، والمهام ، والزمن المستغرق ، وأوقات التعطل.

ب. تصميم النماذج: هنا تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات ، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل ، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.

ج. تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير والكمبيوتر وأي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.

د. التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف ، حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيداً لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

(1) فهد صالح السلطان ، مرجع سابق ، ص 106.

هـ. وضع النظام على برامج: تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال ، والإنترنت، والبرامج أساليب جيدة ومعاونة لجعل الهندرة ذات تأثير جذري ، ويجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة.

و. تدريب وتحفيز العاملين: هنا يجب أن يكون العاملون على دراسة بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطتين بها ، ومالم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيداً على اتباع النظام الجديد فيمكن أن تهدد الهندرة بالفشل.

ز. تجرب النظام (التطبيق): يتم هنا تطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون ، ويمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.

في ضوء عرض المنهج السابق لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنه يتفق في المضمون على العناصر التالية:

i. الرؤية والتصور: تحديد رؤية العمل بشكل عام ، وتقييم الوضع الحالي من قبل قائد فريق إعادة الهندسة.

ii. الإعداد والتحضير: رسم خطة زمنية لخطوات العمل وأهدافها والعوائق والصعوبات التي يمكن أن تواجه التطبيق وتقديم الحلول.

iii. التحليل والتشخيص الشامل: توصيف شامل للعمليات التي تقوم بها المنظمة وتوثيقها من نماذج مخصصة للدراسة من خلال مسح واسع النطاق وجمع معلومات للتوصل إلى مواطن الخلل والقصور وكيفية التعامل معها.

iv. إعادة التصميم أو البناء: تصميم العمليات بشكل جديد وطرح البدائل المختلفة.

v. التطبيق والتحول: يعتمد ذلك على التوافق بين العنصر البشري ، والعنصر التقني ، وخطوات العمل ، بالإضافة إلى ضرورة المتابعة والمراجعة المستمرة عند بداية تنفيذ التغيير الجذري وقياس نتائجه مقارنةً بمرحلة ما قبل وما بعد التحول إلى الاتجاه الجديد.

ثانياً : العوامل الحاسمة والمؤدية لنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية ، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ، ومن تلك المتطلبات<sup>(1)</sup>:

(1) سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، مرجع سابق ، ص 11.

## 1. الاستراتيجية

أوضحت العديد من الأدبيات أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة ، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وقد عزى Chan and Chung نسبة الاخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

## 2. التزام وقناعة الإدارة العليا

يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج إعادة الهندسة ، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج ، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة<sup>(2)</sup>.

## 3. تمكين العاملين

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة ، وفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم ، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد ، والهدف من تمكين العاملين رفع مستوى الرضا الوظيفي ، وتطوير العاملين ليصبحوا ذوو مهارات متعددة Multi skills .

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص ، فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي ، وجودة القرارات ، والانتماء للمنظمة ، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية،

(1) Chan S.L. and Chung, F.C., **Aconceptual and analutical Framework for BusinessProcess Reengineering**. International Journalof Production Econoics, Vol. 50, 1997, PP.211- 223.

(2) سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، مرجع سابق ، ص 12 .

ووضوح دور الأداء الإنتاجي ، وتصميم الوظائف ، ووسائل الرقابة ، والعلاقات بين الوحدات الإدارية ، والإبداع ، كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المنظمة ، ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة<sup>(1)</sup>.

#### 4. الاتصال

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ إعادة الهندسة وتبني التغييرات المصاحبة له ، وتحتاج المنظمة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة ، ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ إعادة الهندسة أساسياً لتقبل الموظفين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وفقاً Homa, 1999 تعتبر عملية الاتصال ضرورية لتحقيق الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة<sup>(2)</sup>.

#### 5. الاستعداد للتغيير

يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات الأساسية التي تواجهها منظمات القطاع العام عند تطبيق إعادة الهندسة ، وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة ، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي ، وادخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي ، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة ، إلى ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها عملية التطبيق ، وثقافة المنظمة تشمل مجموعة المبادئ والقيم ، والمفاهيم والمعتقدات السائدة لدى الأفراد داخل المنظمة ، وبالتالي تقوم الثقافة بدور أساسي في التأثير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير ، وأكد كل من Hammer and Stanton, 1995 على أهمية ثقافة المنظمة كعنصر رئيس في نجاح تطبيق إعادة الهندسة<sup>(3)</sup>.

(1) مرجع سابق ، ص 7.

(2) سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، مرجع سابق ، ص 12 .

(3) المرجع السابق ، ص 13 .

## 6. تكنولوجيا المعلومات

لقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة استراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها ، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة ، إذ أنه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فإن الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة آلاف سنة الماضية ، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بأن القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات<sup>(1)</sup>.

ويعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة ، وقد ركز Hammer, 1990 على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة. وفقاً لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال ، حيث تقوم المنظمة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر ، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات<sup>(2)</sup>. ويمكن إبراز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنها تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال الجوانب الآتية<sup>(3)</sup>:

أ. الاعتماد على الإنترنت والبريد الإلكتروني والمصادر المتعددة للمعلومات ، والتحديث المستمر للمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات الالكترونية وحلقات المناقشة.

ب. التحول من قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدارية إلى شبكة المعلومات التي تساعد العديد على أداء العمل ، مثال ذلك إدارة سلاسل التوريد ( Supply Chain Management ).

ج. الاستفادة من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية حتى يمكن الاستفادة من المركزية واللامركزية في نفس الوقت.

(1) محمد القصيمي ، الخصائص والمرتكزات المميزة لإعادة هندسة العمليات الادارية ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير ، 2009م) ، ص 5.

(2) سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، مرجع سابق ، ص 13.

(3) فريد النجار ، إعادة هندسة العمليات وهيكل الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، (القاهرة : دار طيبة ، 2005م) ، ص 181 .

د. التحول من مركزية القرارات إلى شبكات القرارات ، حيث يصبح كل فرد مسئولاً عن اتخاذ القرار.

هـ. ارسال التقارير الفورية Online دون التواجد بالمكاتب من خلال الحاسوب المحمول.

و. التحول من الاتصالات الشخصية بالعملاء إلى الاتصالات الموضوعية الفعالة.

ز. التحول من مراجعة الخطط دورياً إلى مراجعة الخطط تلقائياً.

ح. استخدام برامج المساعدة الآلية المرتبطة بنظم المعلومات الصوتية عن طريق الحاسوب لمساعدة الزبائن في الحصول على خدمات.

ط. المساعدة في القيام بأعمال جديدة لم تكن متوافرة من قبل مثال المؤتمرات عن بعد.

ي. المساعدة في تصور حلول جديدة لمشكلات من المتوقع حدوثها.

ك. الحصول على دورات تدريبية عامة من مؤسسات ومعاهد التدريب الخارجي ، ووضع نظام الاختبارات في كافة برامج التدريب لتقييم فاعلية التدريب وقدرات العاملين.

### ثالثاً : المعوقات والقيود المؤدية لفشل عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم ومنهج إداري حديث يعترضه مجموع من المعوقات والقيود ، والتي تحد من فاعليته وتؤدي إلى فشل عملية إعادة الهندسة ، ويمكن اجمالاً القيود والمعوقات المؤدية للفشل الحتمي لعملية تطبيق برنامج هندسة العمليات الإدارية ، كما أوضحها كل من (1) :

1. الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بنظم المعلومات فقط وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
2. قصور النظرة المستقبلية للإدارة العليا بالمنظمات وعدم التزامها الكامل بتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. إهمال القيم الثقافية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير المراد بها.
4. إغفال المدراء تقديم الدعم الكافي واللازم والدائم والصورة الواضحة عن هندسة العمليات الإدارية وماذا تفعل.

(1) جاد الرب سيد ، مرجع سابق ، ص 90- 92 .

5. عدم وضوح المفاهيم والمتمثلة في عدم معرفة الفرق بين كلاً من إعادة الهندسة وإعادة التصميم من جانب وإعادة التنظيم وإعادة الابتكار وغيرها من المصطلحات المشابهة من جانب آخر.
  6. قصور تحديد الغرض الرئيس ويعني وضع هدف غير واقعي لا يمكن تحقيقه من خلال إعادة الهندسة ، أو وضع هدف أداء غير صحيح أو غير لازم لحل المشكلة التي تتعرض لها المنظمة.
  7. اهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قبل الإدارة العليا قبل البدء بعملية الهندرة.
  8. غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة الهندسة عند الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه الخوف والرعب ونقص الأمان ، مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
  9. الاستعجال في عملية التطبيق لمشروع الهندرة دون توافر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة من موارد مادية ومعنوية ومعلومات كافية وغيرها (سرعة إعادة الهندسة).
  10. استغراق وقت أكثر من اللازم لعملية الدراسة والتحليل لمشروع إعادة هندسة العمليات الإدارية.
  11. القصور الواضح في نظام الدفع والمكافآت والتعويضات الأمر الذي يؤثر سلباً على سلوك العاملين في المنظمة.
  12. عدم التشخيص السليم لمعوقات ومشكلات الوضع الراهن للمنظمة المطلوب إعادة هندسية العمليات فيها.
- تري الدارسة ان لتكنولوجيا المعلومات اهمية كبرى لتحقيق النجاح في اعادة هندسة العمليات حيث ان التكنولوجيا تساعد في تنفيذ العناصر الاساسية لاعادة الهندسة حيث تمكن المنظمة من دمج وظائف في وظيفة واحدة تستخدم التكنولوجيا لتسهيل مهام الوظائف المندمجة وتساعد العاملين في اتخاذ القرار بناءً على المعلومات التي توفرها لهم ودقة البيانات التي تصلها ومن ثم نقل التكنولوجيا من مراحل الرقابة والمراجعة نظراً لدقة النتائج والمعطيات التي توفرها وتساهم ايضاً في توفير مناخ جيد للقرارات اللامركزية وتوفيق المراحل الاساسية .



## الفصل الثاني

### استراتيجية زيادة التكلفة

يتناول هذا الفصل مفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات واستراتيجية زيادة التكلفة كما يتناول الأساليب الوسيطة بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة ، وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: مفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات استراتيجية زيادة التكلفة  
المبحث الثاني: الأساليب الوسيطة بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة

## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف وأهمية ومتطلبات استراتيجية ريادة التكلفة

#### أولاً: مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة

اختلف الكتاب الإداريون حول تعريفهم لاستراتيجية ريادة التكلفة ونلخصها في الآتي<sup>(1)</sup>:

عرفت استراتيجية ريادة لتكلفة أن تكون صاحب أقل تكلفة تشغيل في مجالك ، وهو ما يكون مدفوعاً غالباً بكفاءة الشركة وحجمها وثقافتها ومجالها وخبرتها التراكمية (منحنى التعلم).

عرفت بأنها كافة الإجراءات الهادفة لتقويم أثر مختلف العوامل البيئية الخارجية والداخلية من أجل تحقيق تخفيض التكاليف الإنتاجية ، وتقديم منتجات بأقل تكلفة واكتساب ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>.

أيضاً عرفت بأنها مجموعة البدائل والأدوار التي مع مرور الوقت ترشد جهود التكاليف إلى مستوى المزيج التسويقي الذي يستجيب للتغيرات البيئية وظروف المنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر<sup>(3)</sup>.

عرفت استراتيجية ريادة التكلفة بأنها استراتيجية واسعة النطاق على مستوى الصناعة، تركز على كل عناصر التصميم التي تمكن من تخفيض التكاليف عن طريق اقتصاديات الحجم والعمليات داخل خطوط الإنتاج وخطوط التصنيع والتجميع والمعدات المخصصة ، لخليط إنتاج مفيد واستخدام الآلات الحديثة. تستنتج الدراسة من التعريفات أعلاه:

1. تقوم استراتيجية ريادة التكلفة بإنتاج منتجات موحدة وبأقل سعر من المنافسين.
2. تعتمد استراتيجية ريادة التكلفة على اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة في تخفيض التكاليف.
3. تعمل استراتيجية ريادة التكلفة على تحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر في الصناعة.

---

(<sup>1</sup>) د. محمد عبدان ، استراتيجيات التسويق ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2003م) ، ص7.  
(<sup>2</sup>) د. محمد عبد الله العوامرة ، محمد عواد زياد ، استراتيجيات التسويق منظور متكامل ، (عمان: مكتبة عمان للنشر والتوزيع ، 2012م) ، ص 33.  
(<sup>3</sup>) مؤيد عبد الحسين ، يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص 194.

تعرف الدارسة استراتيجية ريادة التكلفة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة داخل المنظمة تعمل في شكل متوازي في الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة ، مما ساهم في تخفيض التكاليف وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة وتحقيق ميزة تنافسية.

رأي بورتر في مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة<sup>(1)</sup>:

رأي بورتر في شرح مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة بأن هناك خلط بين التنافس على أساس السعر وبين ضبط التكلفة ، فقد ربط في دراسته فاعلية الاستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب ، كما ربط بين حساسية السعر لدى المستهلك وجدوى استراتيجية الريادة في التكلفة في تلك المؤسسات التي يجب أن تطبق استراتيجية ريادة التكلفة في بيئة أقل عرضة للتقلبات ، وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتماماتهم بشكل المنتج أو جودته.

هذا من جه ومن جهة أخرى فإن ما تم تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح ، فإن المؤسسة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً على المنافسين مع الفاظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة لجودة المنتج إلى أن تحقق التقارب في أسس التمييز مقارنةً بباقي المنافسين.

حتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على ريادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافسين صعوبة في تقليد ومحددات التفوق في التكلفة. وعليه يمكن لباقي المنافسين أن يطبقوا استراتيجية الاتباع في التكلفة ، أو التي لقد تكون أكثر فعالية من محاولة تطبيق استراتيجية الريادة في التكلفة ، وتبعاً لذلك إذا أخذنا بأن التقارب التنافسي على أساس التميز المعمول به في استراتيجية ريادة التكلفة. فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة ، وذلك اعتماداً على الطبيعة الخاصة لجانب الطلب والعرض وعلى كيفية تفاعلها معاً.

### ثانياً: أهداف استراتيجية ريادة التكلفة

تتمثل أهداف استراتيجية ريادة التكلفة في الآتي<sup>(2)</sup>:

#### 1. استغلال الإنتاج ومعرفة الاقتصاديات الأخرى تكنولوجيا عالية.

(<sup>1</sup>) محمد بن عبد الله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية - اطار جديد لمفهوم قديم ، (الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 10 ، جوان 2013م) ، ص 48-49.

(<sup>2</sup>) د. محمد عبدان ، استراتيجيات التسويق ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2013م) ، ص 7.

2. تحقيق الريادة في السوق وتلبية رغبات واحتياجات المستهلك.
3. تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات أقل تكلفة من تكلفة المنافسين.
4. الوصول إلى المستهلك الذي يهتم بسعر المنتج بشكل أساسي.
5. تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة السوقية.
6. تقوية المركز التنافسي والسيطرة على السوق من خلال فرض أسعار أقل من المنافسين.

يتضح للباحث من خلال الأهداف أعلاه أن استراتيجية زيادة التكلفة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال الموارد المتاحة بطريقة مثلى مع عدم المساس بجودة المنتج وإنتاج منتجات موحدة للغاية والحفاظ على نفس مستوى ربح المنافسين.

### ثالثاً: أهمية استراتيجية زيادة التكلفة

تتمثل أهمية استراتيجية زيادة التكلفة في الآتي<sup>(1)</sup>:

1. تحقيق أفضل مركز تنافسي من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمات الأخرى.
2. تغطي الخطة الاستراتيجية العامة وتوجهات واضحة المستقبل.
3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى أحداث تغيرات مهمة في المنظمة.
4. العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية بما يضمن التفوق الكفوي.
5. تسهيل مهمة التدقيق الكفوي على كافة الأنشطة والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة.

6. دعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
  7. تحليل وتقييم كافة الفرص التسويقية واختيار الأفضل.
  8. تساعد متخذ القرار في معرفة الاتجاهات الصحيحة للمشكلات واتخاذ القرارات.
- يتضح للباحث أن أهمية استراتيجية زيادة التكلفة تكمن في تخفيض التكلفة بشكل مستمر ، مما يساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة ، وخلق قيمة لمنتجات

(<sup>1</sup>) د. مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ، ط2 ، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015م) ، ص 971.

المنظمة ودعم القدرة التنافسية ، وتحقيق ميزة تنافسية أفضل في السوق من خلال دراسة بحوث السوق ومزايا المنافسين والبيئة الداخلية والخارجية للمنافسة ، لتوفير معلومات تدعم إدارة التكلفة والرقابة عليها بشكل أكثر دقة.

### ثالثاً: مضامين استراتيجية ريادة التكلفة

تتمثل مضامين استراتيجية ريادة التكلفة في ما يلي:

#### 1. ريادة التكلفة

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة في توفير الخدمات أو السلعة بتكلفة مخفضة مقارنةً بالمنافسين ، فالافتراض الأساسي العملي الاستراتيجي لريادة التكلفة يتمثل في امتلاك المنظمة لميزة التكلفة مقارنةً بالمنافسين الآخرين ، والتي يمكن من خلالها إيصال المنتج إلى العميل بأسعار مخفضة للحصول على حصة سوقية أكبر ، فهذه الاستراتيجية يمكن أن تعكس ميزة تنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق هامش ربح عالي ، والذي ينتج عنه بيع منتجات بأسعار السوق الحالية آخذة بنظر الاعتبار ظروف الطلب على المنتج ، وفي غالب الأحيان تتميز تلك السلع أو الخدمات بكونها عالية المعيارية ، أو تتميز بكونها لا تتطلب تحسينات مستمرة في المحتوى والشكل وليس النشاط الإنتاجي ، لذلك يمكن للمنظمة استخدام اقتصاديات الحجم في الإنتاج ، من الأمثلة على المنظمات التي استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح لبناء مزاياها التنافسية شركات إنتاج المستلزمات المنزلية<sup>(1)</sup>.

#### 2. بناء ميزة أقل تكلفة

تبحث منظمة الأعمال التي تعمل باستراتيجية ريادة التكلفة عن تحديد موقع ممكن لميزة الكلفة في نشاطات سلسلة القيمة وهندسة القيمة ، وهناك فرص متعددة للمنظمات التي تبحث عن التمايز الكفوي في نشاطات سلسلة القيمة والمساعدة ، فعندما تحاول المنظمة اعتماد استراتيجية أقل الكلف فعليها أن تبحث عن طرائق جديدة لتحقيق كلفة أنشطتها وبشكل مستمر ، أي أن مصادر استراتيجية ريادة التكلفة ليست ممكنة التحقيق وغير قابلة للاستدامة بدون تحسين مستمر وبحث متواصل لكفاءة أعلى في إنتاج السلعة أو الخدمة.

(1) د. طارق شريف يوسف ، د. خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، (البحرين: دار فخراوي للدراسات والنشر ، 2011م) ، ص 243.

فبناء الميزة المعتمدة على الكلف يتطلب من المنظمة ايجاد واستثمار جميع مصادر أو موجهات استراتيجيات تخفيض التكلفة المحتملة ، التي تقود إلى كفاءة أكبر في كل النشاط يمكن أن تضيف قيمة الكلف هو إن عامل تقني أو اقتصادي يحدد تكلفة انجاز فعالية معينة دون موجهات الكلف المهمة التي تحدد شكل استراتيجية قيادة التكلفة<sup>(1)</sup>.

تري الدارسة أن امتلاك المنظمة لميزة أقل الكلف لا يعني اغفالها لخصائص المنتج المتمثلة بالجودة والخدمة والاعتمادية ، وإذا مارست المنظمة ذلك فإن أدائها سيكون غير مقبول للعملاء ، لذا يتوجب على المنظمة التي تتبنى الميزة المعتمدة على الكلف أن تعمل على تحقيق درجة من التقارب مع منظمات أخرى وتحدد معايير المنتج المفضلة من قبل العملاء.

في حين أن للعملاء التكيف مع استخدام هذه الموجهات لكي تتمكن من بناء قيادة أقل تكلفة وعلى صعيد نشاطات إضافة القيمة المختلفة.

#### رابعاً: موجهات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

تتمثل موجهات استراتيجية قيادة التكلفة في الآتي:

##### 1. تأثيرات اقتصاديات الخبرة والحجم

تكمن اقتصاديات الخبرة والحجم المنظمة من تحقيق كلف منتجاتها ، فكلما زاد الحجم وتطورت الخبرة كلما انعكس ذلك بكلف أقل ، ويظهر المنحنى بشكل أكبر في النشاطات التوزيع في سلسلة الأنشطة المضيفة للقيمة ، في سبيل المثال توصف بالمصانع الكبيرة بانظمة توزيع متميز بكلف ثابتة وعالية وعمليات تكثيف رأس المال ، والتي يمكن تحقيقها باقتصاديات الحجم ، وتعد اقتصاديات الحجم الخبرة مؤشراً في هذه الأنشطة كذلك ، وذلك لتوفير فرص العالين لكي يصبحوا أكثر كفاءة في انجاز أعمالهم مع الوقت ، كما أن قلة الشراء وتطوير التقنية يمكن أن تخضع لتأثيرات مانحي الخبرة والحجم ، والذي يمكن أن ينعكس بانخفاض الكلف فالمنظمات التي يمكن أن تضع استراتيجياتها اعتماداً على اقتصاديات منحنيات الحجم والخبرة يمكن أن تحصل على عوائد أعلى بيع منتجاتها بأسعار السوق السائدة<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع السابق ، ص 244.

(2) المرجع السابق ، ص 245.

وتكمن اقتصاديات الحجم الخبرة من نمو طاقة المؤسسة وخبرتها لاقتصاديات الحجم ولتأثيرات الخبرة العلمية ملحوظة في الإمداد والتمويل إلى الداخل وعمليات التشغيل، الإمداد والتمويل إلى الخارج والشراء وأنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة ، وعلى سبيل المثال المصانع الكبيرة مثل مصانع الصلب<sup>(1)</sup>.

## 2. التكامل العمودي

يعد التكامل العمودي مفهوماً اقتصادياً وإدارياً وذو طبيعة استراتيجية ، ويقصد به درجة السيطرة التي تمتلكها المنظمة على مصادر عرض مدخلاتها والطلب على مخرجاتها ، فعلى سبيل المثال عندما تمتلك منظمة تصنيع سيارات أو مصنع للحديد والمصدر الأساسي للتجهيز بالمواد الأولية ، فإنها بذلك تمارس شكل من أشكال التكامل العموي ، وفي هذه الحالة فإن المنظمة توسع سيطرتها على عميل مهم لمنتجاتها ، فتوسع السيطرة على مصادر العرض أو على العملاء ويسمى بالتكامل العمودي. وقد تجدد المنظمات مداخل عديدة للتكامل العمودي تمكنها من تحقيق الكلف ، فالتكامل العمودي يمكن أن يكون أحد المسارات المهمة لتخفيض الكلف ، اعتماداً على طبيعة المنتج ودرجة التغير التقني في أنشطة إنتاجه ، والقوة النسبية للبائعين والعملاء في الصناعة وعوامل خارجية أخرى.

ويسهم التكامل العمودي في بناء استراتيجية تنافسية قائمة على الكلف ، ويعتمد طبيعة الحالة التي تواجهه المنظمة ، فالمستويات العالية من التكامل العمودي تساعد المنظمة من السيطرة على جميع المدخلات والتجهيزات الممكنة المطلوبة لتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الوضع ، وفي العديد من الحالات تقود المستويات العالية من التكامل العمودي للمنظمة إلى زيادة تأثيرات الحجم والخبرة بين الأعمال التي تمارسها ، يظهر ذلك واضح في منظمات الأعمال التي تكون بوضع أفضل من منافسيها ، للسيطرة على إجمالي الكلف لكل الأنشطة الأساسية والداعمة في سلسلة القيمة.

وفي أحيان أخرى تتمكن المنظمة من تحقيق كلف أقل عن طريق تكامل منخفض أو اللجوء إلى عدم التكامل ، ويظهر واضح عندما تكون القوة التشاؤمية للمجهزين والعملاء منخفضة والتغير مستمر في خصائص المنتج والمستمر في التقنية.

أن التكامل العمودي يتبع اتجاهاً طبيعياً يمس السلسلة التقنية والتجارية للسلعة ، وأن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة ، وتساعد على

(1) الحارث أسامة ، المحاسبة الإدارية ، (عمان: دار الحامد للنشر ، 2004م) ، ص 79.

السيطرة على كل المدخلات ، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية<sup>(1)</sup>.

### 3. موقع الأنشطة

يمثل الموقع الذي تتجز به الفعالية التي تضيف قيمة أحد موجهات الكلف في تحديد ميزة الكلفة للمنظمة ، وربما يكون المثالي الأفضل لايضاح كيف أن الموقع يمكن أن يستخدم لبناء ميزة تنافسية تعتمد على الكلفة هو مثالي شركة تويوتا وكيف تتعامل مع تجهيزها ، فلكي نحافظ على تكلفة المخزون بأقل مستوى وجودة عالية للأدوات الاحتياطية والأجزاء عالية الحركة ، تعمل بوجود تايوتا مع المجهزين الأساسيين لبناء مصانع الأدوات الاحتياطية قريبة من معامل التجميع التابعة لها.

وعن طرق ذلك تتمكن تويوتا من تنفيذ إدارة المخزون القائمة على أساس التدفق في الوقت المناسب ، هذا يعني بأن تويوتا يمكن أن تستلم الأجزاء التي تحتاجها حالاً بدون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

وقد مكنت هذه الاستراتيجية شركة تويوتا من تخفيض كلف تصنيع وتجميع السيارات لمستوى أكبر ، ويضاف إلى هذا أن ممارسات الإنتاج الرشيق في الوقت المضبوط تمكن كلاً من تويوتا ومورديها عملية التحسين المستمر وإيداع التحسين في منتجاتها ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون المكونات في أعلى معايير جودة الإنتاج ، علاوة على ذلك يمكن انجاز العمليات بكفاءة أعلى ، طالما تكون حركة المدخلات الإنتاجية والتجميعية متوفرة في الوقت المناسب<sup>(2)</sup>.

فالموقع يعد موجه كلف جوهري سواء ارتباط بالعمليات الإنتاجية أو التسويقية ، حيث أن قرب موقع المنظمة من السوق وقدرتها في إيصال المنتج في الوقت المناسب.

يمكن أن يخفض الكلف خاصة إذا ما اختارت قنوات التوزيع الخارجي المناسبة وخلاصة القول بأن أمام منظمة الأعمال فرصاً عديدة لتخفيض كلفها ولتسهيل عملية استخدام استراتيجية أقل تكلفة كمسار لبناء الميزة التنافسية ، ونجاح مثل هذا المسار يعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمة في تشخيص فرض تخفيض الكلف ، واستخدامها بطريقة لا تؤثر بشكل سلبي على جاذبية المنتج للسوق والعميل.

(1) المرجع السابق ، ص 245.

(2) مؤيد محمد نور ، عبد الناصر إبراهيم ، المحاسبة الإدارية والمالية ، ط2 ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 152.



ترى الدارسة أن هذه الموجهات هي التي تلعب دوراً هاماً في نجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة بشرط عدم تجاهلها ، حيث أنها تمثل العمود الفقري للاستراتيجية لما لها من ميزات تسمح في رفع كفاءة الأداء ، وتحقيق هدف تخفيض التكلفة من خلال التمحيص الدقيق لاتجاهات طرق التخفيض عبر اقتصاديات الحجم، ومنحنى الخبرة ومواقع فعاليات الأنشطة والتكامل العمودي.

### خامساً: متطلبات تطبيقات استراتيجية زيادة التكلفة

يتكون نموذج تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة من أربع متطلبات أساسية ، وهي الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الملائمة والأساليب الكفوءة والثقافية التنظيمية المنسجمة مع الاستراتيجية:

#### 1. تحليل الهيكل التنظيمي

أثبتت الدراسات العلمية وجود نوع من التكامل بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية زيادة التكلفة ، باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي يجري من خلاله تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة ، ومن المهم النظر إلى الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة ، وهذه الاعتبارات هي<sup>(1)</sup>:

أ. معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم سيساعد في تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة.

ب. تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف ستكون مسئولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الاستراتيجية.

ج. إمكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة.

#### 2. أنظمة المعلومات الاستراتيجية

أ. تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات ، وخاصة تأثير هذه التكنولوجيا على تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين.

(<sup>1</sup>) آيات عبد الفتاح النصور ، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي ونظري ، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2001م)، ص 65.

ب. تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال ، وبالتالي توفير على تصنيع منتجات موحدة وبجودة عالية.

ج. بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية من خلال أنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة.

د. أن تكون فائدة يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجي مع بناء قاعدة معلومات استراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات.

هـ. أن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة ، وبالتالي تشارك وفي تكوين ميزة تنافسية ونجاح استراتيجية الريادة المنظمة في بيئة الأعمال.

### 3. اسلوب القيادة الإدارية

ويقصد به الطريقة التي يؤثر فيها المدير القائد في تحقيق أهداف أو تطبيق الخطط الاستراتيجية ، ويتكون اسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة مع طريقة تحيز الأفراد ومجاميع المعمل واسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ومجالات التركيز في بيئة العمل ، وفي بعض الأحيان لا يدرك بعض المدراء بأن المستهلكين لا شأن لهم في التكاليف التشغيلية ، وأن هؤلاء المستهلكين يبحثون عن القيمة ، وهنا يمكننا القول أنه يتوجب على الإدارة أن تنتظر بحذر ودقة إلى تكاليف المنظمة أثر من المنافسين في مجال الإنتاج والبيع واستخداماتها ، وبما أن تحديد التكاليف يعد الأرضية الصلبة للأسعار التي تحددها المنظمة لمنتجاتها وخدماتها ، علماً بأن السعر المحدد لابد أن يغطي التكاليف الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

يتضح للباحث من خلال متطلبات تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ، لابد من وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة في طريقة انسياب العلاقات الرأسية والأفقية ومبدأ المشاركة الجماعية وطريقة الإدارة اللامركزية ، وامتلاك نظام معلوماتي حديث يوفر معلومات بأقل جهد وفي الوقت المناسب ، ومدير يقود المنظمة بمهنية عالية وخاصة في عملية اتخاذ القرارات التشغيلية.

(<sup>1</sup>) عمر أحمد عثمان المقلي ، عبد الله عبد الرحيم أحدي ، إدارة الجودة الشاملة ، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة الحدودية ، 2006م) ، ص 162.

## سادساً: الريادة الفعالة

بعض فرق الإدارة تخلت عن النمط التقليدي للإدارة وأحدثت ما يمكن تسميته بالاختراق الإداري ، هذا المنهج الجديد وضع المنظمات التي طبقت في وضع أفضل من المنافسين الآخرين ، فيما يتعلق بتخفيض التكاليف والمبيعات والأرباح والموارد والتمويل والوظائف ، والعديد من المنظمات اتجهت الآن نحو المجتمع الجديد القائم على استراتيجية الريادة في التكلفة ، والذي يعتمد بصورة أساسية على الريادة الفعالة للتكلفة.

تبدأ الريادة الفعالة في الكلفة برؤية المدير التنفيذ الأول ، والتركيز على الفرص في الأسواق بالخدمات ، وتتواصل بوضع استراتيجية تعطي المنظمة ميزة تنافسية وتقود في النهاية إلى نجاح انجاز المهام.

هناك خمسة متطلبات للريادة افعالة كما يلي:

### 1. تطوير ونشر أغراض ومعتقدات كلية واضحة وموثقة على المديرين

التعبير عن القيم والمعتقدات ، عن طريق رؤية مستقبلية واضحة عن ماذا يريدون للمنظمة أن تصبح في المستقبل ، وتحديد أغراضها وماذا يريدون تحقيقه بصورة تتسق مع المعتقدات ، وهنا لابد أن يتم التعبير عن الأهداف والمعتقدات بصورة واضحة ونشرها في رسالة المنظمة.

### 2. تطوير استراتيجيات واضحة وفعالة وخطط مساندة لتحقيق الرسالة

وذلك يتطلب تطوير استراتيجي للاستراتيجيات الحديثة لمواجهة التغيرات المستمرة، وهذه الاستراتيجيات تعدها الإدارة ركن يمكن الحصول على التام أكثر إذا سمح للعاملين بالمشاركة في إعدادها وتنفيذها<sup>(1)</sup>.

### 3. تعريف عوامل النجاح الحرجة والعمليات الحرجة

بهذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى أهم الأهداف الفرعية للمنظمة ، والتي تعتبر عما يجب عمله لتحقيق الرسالة ، ويتبع ذلك تحديد العمليات الحرجة أو الأساسية في المنظمة ، أي الأنشطة التي يجب أن تؤدي بصورة جيدة حتى يمكن تحقيق عوامل النجاح الحرجة.

(<sup>1</sup>) محمد عبد الوهاب محمد العزازي ، التسويق والمكانة الذهنية - منظور استراتيجي ، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012م) ، ص 119.

#### 4. مراجعة هيكل الإدارة

أن تعريف رسالة المنظمة الكلية استراتيجياتها ، عوامل النجاح الحرجة العمليات الأساسية قد يتطلب مراجعة هيكل الإدارة والهيكل يتبع (الاستراتيجية) ، فالمديرون والعاملون يمكن أن يصبحوا أكثر فعالية إذا كان هناك هيكل فعال قائم على إدارة العمليات ، هذا الهيكل يتضمن تعريف المسؤوليات لإدارة المنظمة والإجراءات العملية التي سوف تستخدم ، ويجب أن تتضمن مراجعة هيكل الإدارة إقامة هيكل لفرق تحسين العمليات في جميع أجزائه.

#### 5. التمكين:

تشجيع المشاركة الفعالة للعاملين لكي تصبح القيادة فعالة فإن الإدارة لابد أن تكون دائمة قريبة من العاملين ، ويجب على القيادة تطوير اتصالات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، وأفقياً في جميع مستويات المنظمة ، ويجب أن تشجع الاتصالات بين الزبائن والموردين<sup>(1)</sup>.

ترى الدارسة أن الالتزام بهذه المتطلبات الأساسية لريادة الفعالة يجعل المنظمة في موقع تنافسي أفضل من بين المنظمات الأخرى ، وذات سمعة جيدة من خلال الصورة الذهنية لدى العملاء الحاليين والمحتملين الجدد ، وبما أن هذه المتطلبات تهدف إلى خلق ربط كامل ومتواصل عبر سلسلة القيمة للمنظمة وتفاعلها مع كافة الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### سابعاً: تنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة في بطاقة المقاييس المتوازنة

بينما تسير إستراتيجية ريادة التكلفة إلى قدرة المنظمة على تحقيق تكاليف أقل بالنسبة للمنافسين ، وذلك من خلال إجراءات تحسين الإنتاجية والكفاءة ، التخلص من الفاقد ، ورقابة التكلفة بدقة<sup>(2)</sup>.

ومن الشركات التي حققت ريادة التكلفة في صناعاتها شركات منتجات البناء ، والالكترونيات ، المواتر الكهربائية ، وهذه الشركات تقدم السلع والخدمات التي تعتبر مشابهة وليست متميزة في الشكل ، وتلك التي يقدمها المنافسون ولكن بتكلفة

(<sup>1</sup>) د. تشارلز هل ، د. جارديث جونز ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، تعريب: د. محمد سيد أحمد ، مراجعة: إسماعيل علي بسيوني ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2008م) ، ص 974.

(<sup>2</sup>) د. عماد سيد قطب السيد ، التوافق والتكامل بين نظم إدارة التكلفة ونظام الإنتاج الانسيابي ، (القاهرة: جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، العدد 4 ، 2001م) ، ص 342.

أقل للعميل ، وتقدم أسعار البيع المنخفضة وليس تفرد السلع والخدمات ميزة تنافسية لتلك الشركات التي لديها زيادة في التكلفة.

في ضوء ما سبق ترى الدارسة أن استراتيجية زيادة التكلفة التي يجب أن تتبعها الشركة لتحقيق نمو وازدهار ، وأن تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة بنجاح سوف يزيد من الحصة السوقية للشركة ، ويساعد على نموها والتحدي هو التنفيذ الفعال لاستراتيجية زيادة التكلفة ، وقد قدمت العديد من المنتجات مدخل بطاقة المقاييس المتوازنة لإدارة تنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة.

### ثامناً: بطاقة المقاييس المتوازنة

تترجم بطاقة المقاييس المتوازنة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تقدم الاطار لتنفيذ الاستراتيجية ، ولا تركز بطاقة المقاييس المتوازنة فحسب على تحقيق الأهداف المالية ، ولكنها تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب على المنظمة أن تحققها لمقابلة أهدافها المالية ، وتقيس بطاقة المقاييس أداء المنظمة من أربعة أبعاد:

1. البعد المالي.

2. بعد العميل.

3. بعد التشغيل الداخلي.

4. بعد التعلم والنمو.

وتؤثر استراتيجية الشركة على المقاييس المستخدمة لمتابعة الأداء في كل من هذه الأبعاد الأربعة<sup>(1)</sup>.

وقد أطلق هذا الاسم على بطاقة المقاييس المتوازنة ، لأنها توازن في تقرير واحد بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل ، وتخضع بطاقة المقاييس المتوازنة من تركيز رجال الإدارة على الأداء المالي قصير الأجل مثل الأرباح الربع سنوية ، وذلك لأن المؤشرات غير المالية والتشغيلية مثل جودة المنتج ورضاء العميل تقيس التغيرات التي تصنعها الشركة للأجل الطويل ، ويمكن ألا تظهر المنافع المالية لهذه التغيرات فوراً في الأرباح قصيرة الأجل ، ولكن التحسين القوي في المقاييس غير المالية يعتبر مؤشراً لخلق قيمة اقتصادية في

(<sup>1</sup>) المرجع السابق ، ص 343.

المستقبل. فعلى سبيل المثال حدوث زيادة في رضا العملاء ، ويتم قياسه عن طريق الدراسات الميدانية للعملاء وعمليات شراء شهرة ، ويعتبر مؤشراً لارتفاع المبيعات والدخل في المستقبل ، وعن طريق المزيج المتوازن من المقاييس المالية وغير المالية ، فإن بطاقة المقاييس المتوازنة توسع اهتمام الإدارة بالأداء قصير الأجل.

### الأبعاد الأربعة في بطاقة المقاييس المتوازنة

يعرض الشكل رقم (1/1/2) بطاقة المقاييس المتوازنة بطاقة المقاييس المتوازنة ، وتلقي الضوء على أبعاد الأوامر الأربعة وهي<sup>(1)</sup>: البعد المالي ، العميل ، التشغيل الداخلي ، التعلم والنمو. تحدد الشركة الأهداف ، المقاييس ، المبادرات والإجراءات التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف والأداء المستهدف (كما هو واضح من الأعمدة الأربعة الأولى من الشكل رقم (1/1/2) ، وقد يتم تحديد مستويات الأداء المستهدف للمقاييس غير المالية على أساس الأداء المقارن أو المرجعي للمنافسين ، والتي تشير إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العملاء والمنافسين بفعالية وتحقيق الأهداف المالية. ويعرض العمود الخامس في القائمة وصفاً للأداء الفعلي المنفذ ، ويوضح هذا العمود الأداء الفعلي منسوباً إلى أدائها المستهدف:

1. بعد أو منظور المال: يقيم هذا البعد الربحية المحققة من الاستراتيجية ، وتخفيض التكلفة منسوب إلى تكاليف المنافسين ، ونمو المبيعات باعتبارهما المبادرتين الاستراتيجية الرئيسيتين لشركة Chipset ، ويركز البعد المالي على كم دخل التشغيل ، والعائد على رأس المال الناتج عن تخفيض التكاليف ، وبيع عدد أكبر من وحدات المنتج.

2. بعد أو منظور العميل: يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ، ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات ، ولمتابعة أهداف النمو ، تستخدم المقاييس مثل الحصة السوقية في قطاع شبكات الاتصال ، عدد العملاء الجدد ، رضا العميل.

3. بعد أو منظور عمليات التشغيل الداخلي: يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تضيف إلى بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء ، وتضيف أيضاً للبعد المالي عن طريق زيادة قيمة المساهم ، وبعد معرفة الأداء المرجعي أو المقارن لمنافسيها الرئيسيين ، تحدد أهداف تحسين عمليات التشغيل الداخلي.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق ، ص 344.

وهناك مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس مثل القوائم المالية المنشورة ، الأسعار السائدة ، العملاء ، الموردين ، العاملين السابقين ، خبراء الصناعة والمحللين الماليين ، وأيضاً القيام بتفكيك منتجات المنافسين إلى أجزائها المادية ، ومقارنتها مع ما لديها من منتجات وتصميمات. ويساعد هذا النشاط على تقدير تكاليف المنافسين ، ويشمل بعد عمليات التشغيل الداخلي ثلاث عمليات فرعية<sup>(1)</sup>:

أ. عملية الابتكار: ابتكار السلع ، الخدمات والعمليات التي سوف تلبي احتياجات العملاء ، وتهدف شركة Chipset إلى تحقيق تكاليف أقل ، وتعزيز النمو عن طريق تحسين التكنولوجيا المستخدمة في عملياتها الإنتاجية.

ب. عملية التشغيل: وتشمل إنتاج وتسليم السلع والخدمات الموجودة التي سوف تلبي احتياجات العملاء ، وتتمثل المبادرات الاستراتيجية في:

i. تحسين جودة الإنتاج.

ii. تخفيض زمن التسليم للعملاء.

iii. تلبية تواريخ التسليم المحددة.

ج. خدمة ما بعد البيع: ويقصد بذلك تقديم خدمة ومساندة العميل بعد بيع السلعة أو الخدمة ، وبالرغم من أن العملاء لا يطلبون خدمة ما بعد البيع أكثر ، إلا أن هناك متابعة واستجابة سريعة ودقيقة لطلبات خدمة العملاء بخصوص المنتج.

د. بعد أو منظور التعلم والنمو: يحدد هذا البعد قدرات وامكانات المنظمة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق عمليات تشغيل داخلية متغيرة تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. ويركز بعد التعلم والنمو على ثلاث قدرات ، وهي:

i. قدرات العاملين والمساهمين: وتقاس باستخدام مستويات التعليم والمهارة للعاملين.

ii. قدرات نظام المعلومات: وتقاس بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية.

iii. التحفيز: ويقاس بمدى رضا العاملين ونسبة العاملين في إدارة الإنتاج والمبيعات (العاملين الأساسيين) المفوضين لإدارة العمليات.

وتشير الأسهم في الشكل (1/1/2) إلى علاقات السبب- الأثر- والتي توضح كيف يقود التقدم في بعد التعلم والنمو إلى تحسينات في عمليات التشغيل الداخلي ، التي تقود

(1) د. شارلز هل ، د. جارديث ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 975.

في الواقع إلى رضا العملاء ، وحصة سوقية مرتفعة ، ويقود في النهاية إلى تفوق الأداء المالي ، حيث أن بطاقة المقاييس تصف كيفية تنفيذ عناصر استراتيجية شركة Chipset.

كذلك فإن تفويض العمال وتدريبهم ، ونظم المعلومات تحسن رضا العاملين ، ويقود إلى تحسينات في الإنتاج ، وعمليات التشغيل والتي تحسن الجودة وتخفف زمن التسليم في الواقع ، ونتيجة ذلك زيادة رضا العميل وحصة سوقية مرتفعة ، وهذه المبادرات قد تكون ناجحة من المنظور المالي ، وقد حققت Chipset دخل تشغيل مهماً من تنفيذها استراتيجية زيادة التكلفة والتي قد تقودها أيضاً إلى النمو<sup>(1)</sup>.

للتبسيط تم عرض بطاقة المقاييس المتوازنة للشركات التي قد تتبع ، أما استراتيجية زيادة التكلفة أو تمييز المنتج ، وبالطبع يمكن أن يكون لدى احدي الشركات منتجات قائمة على زيادة التكلفة ومنتجات أخرى قائمة على زيادة التكلفة ومنتجات أخرى قائمة على تمييز المنتج ، وعندئذ سوف تعد الشركات بطاقات مقاييس منفصلة لتنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة وإنتاج منتجات موحدة ، ومازالت هناك أطر أخرى فاستراتيجية تمييز المنتج ربما تكون ذات أهمية أساسية ، ولكن زيادة التكلفة يجب أن تكون محققة أيضاً فإلى حد ما ، والمقاييس ببساطة المقاييس المتوازنة عندئذ سيتم ربطها بطرق السبب- الأثر- إلى هذه الاستراتيجية.

يوضح الشكل رقم (1/1/2) بطاقة المقاييس المتوازنة :

#### شكل رقم (1/1/2)

#### بطاقة المقاييس المتوازنة

| الأهداف             | المقاييس                         | المبادرات                            | الأداء المستهدف | الأداء الفعلي |
|---------------------|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------|
| البعد المالي        |                                  |                                      |                 |               |
| زيادة القيم للمساهم | دخل التشغيل المكتسب من الإنتاجية | إدارة التكاليف والبطاقة غير المستغلة |                 |               |
|                     | دخل التشغيل من النمو             | بناء علاقات قوية بالعملاء            |                 |               |
|                     | نمو الإيرادات                    | بناء علاقات قوية بالعملاء            |                 |               |

(<sup>1</sup>) الحدوداس بقا ، راكيش كي سارت ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل حديث ، تعريب: د. محمد محمود الشواري ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2011م) ، ص 552.



| بعد العميل          |  |                               |  |   |
|---------------------|--|-------------------------------|--|---|
|                     |  | زيادة الحصاة السوقية          | الحصة السوقية في قطاع شبكات الاتصال              | تحديد احتياجات العملاء المستقبلية                                 |
|                     |  | زيادة رضا العميل              | العملاء الجدد                                    | تحديد قطاعات جديدة لعملاء مستهدفين                                |
|                     |  |                               | المنتج الميداني لرضاء العملاء                    | زيادة توجيه العملاء لمبيعات المنظمة                               |
| بعد التشغيل الداخلي |  |                               |  |   |
|                     |  | تحسين جودة وإنتاجية التصنيع   | العائد   | تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل وتحسين الجودة                       |
|                     |  | تخفيض زمن التسليم للعميل      | زمن تسليم الأمر                                  | إعانة هندسة عملية تسليم الأمر                                     |
|                     |  | مقابلة تواريخ التسليم المحددة | التسليم في الموعد المحدد                         | إعادة هندسة عملية تسليم الأمر                                     |
|                     |  | تحسين العمليات                | عدم التحسينات الضخمة في التصنيع والعمليات        | تكون فريق للبحوث والتطوير من الإنتاج والمبيعات تلتعديل العمليات   |
|                     |  | تحسين قدرات التصنيع           | نسب العمليات ذات وسائل الرقابة المقدمة           | تكوين فريق للبحوث والتطوير/ التصنيع لتنفيذ وسائل الرقابة المتقدمة |
| بعد التعلم والنمو   |  |                               |  |   |
|                     |  | توافق أهداف العاملين والمنظمة | المسح الميداني لرضا العاملين                     | برنامج مشاركة العاملين ومقترحاتهم لبناء فريق عمل                  |
|                     |  | تنقية مهارة التشغيل           | نسبة العاملين المدربين على التشغيل وإدارة الجودة | برامج تدريب العاملين  |
|                     |  | تفويض القوة العاملة           | نسبة العمال المنتظمين المصرح بهم بإدارة العمليات | وجود مشرفين يعملون كمدربين وليس متخذي قرارات                      |
|                     |  | دعم قدرات نظام المعلومات      | نسبة عمليات التصنيع ذات التغذية العكسية الفورية  | تحسين عملية تجميع البيانات المباشرة وغير المباشرة                 |

المصدر: الدوداس بقا ، راكيش كي سارت ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل حديث ، تعريب: د. محمد محمود الشواري ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2011م) ، ص 211.

يتضح من خلال الشكل أعلاه ان تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة في بطاقة الأداء المتوازنة سهلة الوضوح لتفسير أبعاد البطاقة الأربعة كلاً في مجال محدد ، وبطريقة متكاملة في تحقيق تنفيذ موجهات ومتطلبات التطبيق للاستراتيجية ، من خلال ما تحتويه من مقاييس دقيقة ومبادرات يجب اتباعها في عملية التنفيذ والرامية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويتم توضيح الأبعاد الأربعة في بطاقة المقاييس المتوازنة ، ولفهم المقاييس التي تستخدم لمتابعة التقدم في ظل كل بعد ، يجب أن نتعرف على إجراءات الخطط التي تتخذ لتنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة ، وتشمل: تحسين الجودة وإعادة هسة العمليات، وكنتيجه لهذه الإجراءات يتم تخفيض التكاليف وأداء أفضل ، والتخلص من الطاقة الزائدة والموجودة ضمن الطاقة المطلوبة لدعم النمو المستقبلي.

#### سابعاً: تحسين الجودة وإعادة الهندسة

لتحسين الجودة تعني تخفيض العيوب ، وتحسين عوائد العملية الإنتاجية تحتاج إلى بيانات فورية عن معلومات العملية الإنتاجية ، مثل درجة الحرارة والضغط وإلى تنفيذ طرق رقابة أكثر فاعلية للعملية ، والهدف من ذلك هو الاحتفاظ بمعلومات العملية داخل حدود محكمة أو ضيقة ، ويجب على الشركة أيضاً تدريب العاملين لديها على أساليب إدارة الجودة لتساعدتهم على تحديد أسباب العيوب وطرق منعها ، ويتبع هذا التدريب حاجة الشركة لتفويض العاملين لديها على استخدام ما لديهم من مبادرات لصنع واتخاذ القرارات التي ستحسن الجودة مثل الاحتفاظ بالعملية داخل حدود محكمة أو ضيقة<sup>(1)</sup>.

ويتمثل العنصر الثاني في استراتيجية زيادة التكلفة لتخفيض التكاليف في إعادة هندسة عمليات تسليم الأمر ، ويقصد بإعادة الهندسة إجراء تغيير جوهري في طريقة التفكير ، وإعادة تصميم عمليات التشغيل لتحقيق تحسينات في مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة ، الخدمة ، السرعة ، رضا العميل وتلبية طلب العميل، قد ينتج عنها بطء شديد في تنفيذ العملية وأوقات تأخير عديدة ، والأكثر من ذلك لا يوجد فرد واحد مسئول عن انجاز كل طلب للعميل ، ومع تشكيل فريق متعدد الوظائف من إدارات مختلفة تم إعادة هندسة العملية. وكان الهدف من ذلك

(1) محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة - تعاليم وتطبيقات" ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2004م) ، ص ص 96 ، 97 .

على المنظمة بالكامل أكثر تركيزاً على العميل ، وأن تسعى لتخفيض أوقات التأخير عن طريق التخلص من عدد من التنقلات الداخلية بين الإدارات ، وفي ظل هذا النظام الجديد سيكون هناك مدير مسئول عن كل عميل وأوامر العميل ، وسيوف تعمل علاقة العميل مع المدير بإحكام مع العميل ومع إدارة الإنتاج لتحديد جداول التسليم للمنتج ، وسوف ترسل أوامر العميل المجدولة اليكترونياً إلى إدارة الإنتاج لتنفيذ الأوامر ، وعندما تنتهي عمليات الإنتاج سوف يشحن المنتج مباشرةً من عتابر الإنتاج إلى أماكن العملاء ، وسوف تصدر مع كل شحنة بشكل آلي فاتورة ترسل اليكترونياً إلى العميل ، وسوف يحول العملاء الأموال اليكترونياً.

وقد أشارت تجارب وخبرات من شركات عديدة مثل أن المنافع المحققة من إعادة الهندسة مهمة للغاية عندما تؤدي إلى تخفيض التنقلات عبر الخطوط الوظيفية. فجهود إعادة الهندسة الناجحة تغيير الأدوات والمسؤوليات واستبعاد الأنشطة والمهام غير الضرورية ، استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير مهارات العاملين ، وبالنسبة لبطاقة المقاييس المتوازنة يجب أن يتبع التقدم في إعادة هندسة عملية تسليم الأمر من كل الأبعاد المالية وغير المالية.

### ثامناً: تقييم نجاح استراتيجية ريادة التكلفة

كي تقوم الشركة مدى النجاح في تنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة ، تقوم بمقارنة أعمدة الأداء المحددة على أساس معايير الأداء المرجعي للمنافسين ، وتحقيق هذه الأهداف يوحى بأن المبادرات الاستراتيجية التي حدد وتم قياسها من جانب الشركة لبعء التعلم والنمو ، قد نتج عنها تحسينات في عملية التشغيل الداخلي ومقاييس العميل والأداء المالي ، وتوضح المقاييس المالية أن شركة Chipset قد حققت وفورات في التكلفة والنمو المستهدف ، ويلاحظ أن المقاييس المالية تحدد مصادر معينة للتغيرات وفي دخل التشغيل بدلاً من تجميع التغيرات اجمالاً في دخل التشغيل<sup>(1)</sup>.

يمكن أن تصاب بعض الشركات بالغرور عندما تقدر النجاح في تنفيذ استراتيجياتها، بقياس التغير في دخول التشغيل ما بين السنة الحالية والسنة القادمة وهو ما لا يجب، لأن دخل التشغيل يمكن أن يزيد ببساطة بسبب التوسع عموماً في الأسواق ، وليس

(1) الوداس بقا ، راكيش كي سارت ، مرجع سابق ، ص 556.

بسبب نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجية معينة ، وأيضاً ربما تكون التغيرات في دخل التشغيل ناتجة عن عوامل لا علاقة لها بالاستراتيجية. فعلى سبيل المثال فإن شركة Chipset التي اختارت استراتيجية ريادة التكلفة يمكن أن تجد أن الريادة في حل التشغيل قد نتجت بشكل طارئ عن - مثلاً - بعض درجات تمييز المنتج بدلاً من الاستراتيجية المطبقة ، ويحتاج المديرون والمحاسبون إلى تقييم مدى النجاح في تطبيق الاستراتيجية ، وذلك عن طريق ربط مصادر الزيادة في دخل التشغيل بالاستراتيجية. لغرض تقييم نجاح تطبيق الاستراتيجية يمكن ان تقسم الشركة التغيرات في دخل التشغيل إلى مكوناته الفرعية ، والتي يمكن ربطها مع التكلفة والنمو ولكن لماذا النمو؟، لأن نجاح ريادة التكلفة بشكل عام الحصة السوقية يساعد الشركة أن تنمو ويعتبر التقسيم الفرعي للتغير في دخل التشغيل بغرض تقييم نجاح استراتيجية الشركة مشابهة نظرياً لتحليل الانحرافات. وتكون الشركة ناجحة في تنفيذ استراتيجياتها عندما تتوافق قيم التغيرات في دخل التشغيل الناتجة عن ريادة التكلفة والنمو إلى حد بعيد مع استراتيجية الشركة.

يتضح للباحث أن عملية تقييم تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة لا يتم إلا من خلال مقارنة الأداء الفعلي والمستهدف ، ومع دراسة موضع المنظمة في الأسواق ومقدار الأرباح المحققة بين السنة الحالية والسابقة ، وبالتالي يتم التعرف على عملية التقييم من خلال مقاييس الأداء المختلفة ، وخاصة بطاقة المقاييس المتوازنة التي تقيس الأداء المالي والإداري.

#### تاسعاً: كيفية تشجيع العملاء على المزيد من الشراء

قد يظن العاملون في شركات أميركا للطيران بأن رئيسهم بوب كران دول ، شخص متوسط الذكاء ، وقد أثبت ذلك عندما قدم أول برنامج للطيران المتكرر بأميركا ، أن البرنامج المذكور يؤكد الأهمية التي تنتظر بها خطوط الطيران لعملائها ، ويجب أن يكون لكل مشروع تجاري أو صناعي هذا النوع من البرنامج ، فهي طريقة أخرى لاجاد ولاء العملاء عندما نريد من العملاء أن يكرروا التعامل معنا المرة تلو المرة، فالهدف من توفير خدمة ممتازة للعملاء هي أن يعود العميل إلينا باستمرار ، أنظر ماذا يحدث عندما يصبح لدى العميل عادة تكرار الشراء<sup>(1)</sup>:

1. ترتفع مبيعاتنا لأن العمل يشتري أكثر.

(1) كارل سيويل ، بول بوي براون ، زبائن مدى الحياة ، (الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، 2001م) ، ص 13.

2. تقوي مركزنا في السوق ، فإذا كان العميل يشتري منا فإنه غالباً لا يشتري من منافسينا.

3. تقلل تكاليفنا فلن نكون ملزمين بأن ننفق نفس المبلغ لاجتذاب العميل المتكرر فهو عندنا ، بل أن هؤلاء العملاء سيخبرون أصدقائهم عن سعادتهم بالتعامل معنا.

4. يحميننا من التنافس السعري لأن العميل الذي لديه ولاء لنا لن يجذبه خصم مقدار بضعة دولارات يقدمها المنافسون.

أن برنامج الشراء المتكرر يثبت للعملاء مقدار تقديرهم لهم بوجود برنامج جاذب ، يتجاوز عبارات الشكر التي كثير ما تكون عديمة الجدوى ، وذلك بأن تكافئ العملاء لتعاملهم المستمر معك.

تستنتج الدارسة من خلال العوامل أعلاه أن عملية تشجيع العملاء على عملية الشراء المتكرر تكمن في الاهتمام ببرنامج جاذب يتجاوز عبارات الشكر ، مثل العلاقات الاجتماعية والاتصال المتكرر بالعملاء والقيام باستطلاعات رأي مستمرة لتحديد ما يطلبه العملاء من احتياجات ورغبات ، حتى يتسنى تلبية متطلباتهم من الجودة والتكلفة وتقبلهم للسعر وتكرارهم لعملية الشراء.

#### عاشراً: مزايا استراتيجية ريادة التكلفة

تتمثل نقطة ارتكاز استراتيجية ريادة التكلفة بالعلاقة بين الحصة السوقية العالية والربحية العالية ، ومن مميزاتها<sup>(1)</sup>:

1. تمتلك المنظمات التي تطبق استراتيجية ريادة التكلفة حصة سوقية أكبر ولأسباب عدة تكون قادرة على تحقيق ربحية الصناعة فوق المعدل لفترة زمنية طويلة.

2. قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات أو خدمات تدرك من العملاء بأنها يكلف أقل من المنافسين.

3. امتلاك الحصة السوقية العالمية يمكن أن تعزى جزئياً إلى اقتصاديات الحجم وتجنب المخاطرة من قبل العملاء.

(<sup>1</sup>) فائز النجار ، نازك أحمد الملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع ، (دمشق: جامعة دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010م) ، ص 261.

4. استراتيجية زيادة التكلفة تؤدي إلى الحضور الواضح في السوق والإدارة الرشيدة.
  5. العمل على تشجيع عملاء الصناعة بالشراء ، مما يوفر لهم خدمات بعد البيع بشكل انسيابي.
  6. القدرة على اقناع المنافسين عدم البدء بحرب الأسعار داخل الصناعة.
  7. القدرة على تثبيت مرحلة تغيير وتهذيب الأسعار داخل الصناعة وقناعة العميل بأن الأسعار ستبقى ثابتة لفترة من الزمن.
  8. تمكن من معرفة المنتجات القائمة في مجال أقل تكلفة<sup>(1)</sup>.
  9. الحماية من المنافسين ، تكون المنظمة في موقع أفضل في حين المنافسة على أساس السعر.
  10. الحماية من المشتريين ، تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
  11. الحماية من المنافسين المحتملين ، تمثل موقفاً تنافسياً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
  12. الحماية من السلع البديلة ، يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.
  13. الحماية من الموردين ، تكون في مأمن من الموردين الأقوياء بأنها سوف يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين.
- تري الدارسة أن استخدام استراتيجية زيادة الكلفة تمكن من التميز في انخفاض مستوى التكلفة داخل الصناعة التي تعمل بها ، ومن هنا يبدأ السعي بشدة لتحقيق الكفاءة وتقديم منتجات نمطية لا تختلف عن بعضها البعض ، ويمكن الوصول لذلك من خلال تحقيق الكفاءة في العديد من المجالات مثل الكفاءة في مجال الإنتاج ، تصميم المنتج والتصنيع والتوزيع ، ويمكن القول بأن النقطة المهمة لتحقيق النجاح ، هي ضرورة قيام الشركة بالكفاح والنضال المستمر لتحقيق الميزة التنافسية القوية.

---

(<sup>1</sup>) وود تجر تشارلز ، محاسبة التكاليف - مدخل إداري ، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع ، 1998م) ، ص 342.

## الحادي عشر: عيوب استراتيجية ريادة التكلفة

بالرغم من المزايا التي تم الإشارة إليها إن استراتيجية ريادة التكلفة لا تخلو من بعض المزايا ، التي يعد بعضها جوهري يحد من رغبة منظمات الأعمال في تبني هذه الاستراتيجية وقدرتها في تنفيذها بالشكل الفعال ، وهي<sup>(1)</sup>:

1. يتطلب تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة تكاليف كبيرة ، وخاصة هذا النوع من الاستراتيجيات تنتج من الأنشطة الفعاليات التي تعتمد على رأس المال بكثافة.
  2. انفاق مبالغ كبيرة وموارد مادية غير مرنة وتقنيات إنتاج يكون من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى.
  3. التقدم المتسارع للأصول نتيجة للتغير المستمر في التقنية ذات الكلف العالية ، وهذه الحالة ظهرت واضحة في شركات تصنيع الساعات اليدوية بعد الدخول من الساعات الميكانيكية إلى الإلكترونية ، مما جعل المصنع يواجه صعوبة تطبيق تقنية الإنتاجية المستخدمة للتحويل التقني الجديد.
  4. عدم تماذج استراتيجية ريادة التكلفة مع الإنتاج المعياري.
- ترى الدارسة إن تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة لا يعني إنتاج منتجات بأقل تكلفة ، وإنما يعني أن الإدارة تنتهج هذه الاستراتيجية للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق ، وضمان بيع مبيعاتها بجودة عالية وبأسعار مخفضة ، وأن القيادة الفعالة تسلك نظام التكاليف المستهدف الذي يعزز من تخفيض أهدافها المرجوة.
- الثاني عشر: الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة**
- تتمثل الشروط الواجب توفرها لتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة فيما يلي<sup>(2)</sup>:

1. وجود طلب مرن للسعي والكميات المطلوبة يؤدي إلى تخفيض في السعر وزيادة نثریات المستهلكين للسلعة.
2. نمطية السلع المقدمة.
3. خلق حالة من التكامل الرأي سواء أمامي أو خلفي.
4. استخدام أحادي السلعة من قبل المشتريين.
5. ضعف الامكانيات المالية لاجراء التبدیل للسلعة من قبل المشتري.

(1) فائز النجار ، نازك محمد أحمد ، مرجع سابق ، ص 262.

(2) د. ناجي معلي ، إدارة التسويق - مدخل تحليلي استراتيجي متكامل ، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 71.

6. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحب زيادة في التكاليف.
7. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
8. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
9. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
10. استخدام رسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.
11. انعدام أو محدودية تكاليف التبديل أو تحويل العميل لمنافس آخر.
12. يكون من الصعب تمييز المنتجات المقدمة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ترى الدارسة أن هذه الشروط ذات أهمية بالغة ، وتساعد في تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال تكيفها مع أسلوب التكلفة المستهدفة ، من خلال توافر مجموعة من الخصائص المتشابهة بينهما ، ويجب وضع هذه الشروط في الاعتبار عند اختيار تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة.

### الثالث عشر: أهم المخاطر الأساسية لاستراتيجية ريادة التكلفة

تتمثل المخاطر الأساسية عند تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة في الآتي:

1. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بتكلفة أقل.
2. اتباع المنافسين لسياسة الوفورات في تكلفة العمالة.
3. سهولة تقليد المنافسين للطرق المعنية في قيادة التكلفة.
4. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين ، والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ترى الدارسة أن هذه المخاطر المذكورة أعلاه يمكن الاحاطة بها من خلال الدراسات المستمرة لبحوث السوق والاستفادة من المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة، ومراعاة احتياجات العملاء المتجددة والمتكررة من ناحية الجودة والسعر ، وأيضاً التحكم في ثبات السياسات المتبعة للمنظمة تجاه الموردين والعملاء.



يوضح مدخل سلسلة القيمة جميع الأنشطة المتسلسلة والمترابطة التي تشكل الأداء الاقتصادي للمنظمة وامكانياتها التنافسية ، فهي تعرض الأنشطة المطلوبة لخلق القيمة للعملاء منتج أو خدمة مدنية. فإن سلسلة القيمة وسيلة عملية يمكن خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط مقابل مقارنته بتلك التي يمتلكها المنافسين. فسلسلة القيمة تصنف نشاطات كل منظمة لمجموعتين واسعتين هما<sup>(1)</sup>:

### 1. الأنشطة الرئيسية

تمثل هذه الأنشطة كل ما تنقذه المنظمة لكي تحول المدخلات إلى مزايا (سلع وخدمات ينفع بها العملاء) ، وتضمن هذه الأنشطة ما يأتي: (التوزيع المادي الداخلي ، العمليات، التوزيع المادي الخارجي ، التسويق ، المبيعات ، الخدمة) ، وبتكامل هذه الأنشطة تحدد الأنشطة التشغيلية الأساسية التي ترتبط بالمنتج أو الخدمة:

#### أ. الامداد الداخلي

يتعامل مع استلام المواد الأولية وإدارة المخزن ، فالرقابة النمطية على المواد الأولية أو انسيابية الأجزاء من مجهزين مختلفين تشكل جوهر هذه الفعالية. ويمثل بداية جهود المنظمة من تحويل المدخلات إلى قيمة مضافة.

#### ب. العمليات

تمثل العمليات الأنشطة التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية ، المكونات ومدخلات أخرى إلى منتجات نهائية. أي أن العمليات تهتم بذاتها لتوليد وتصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات.

من أمثلتها الاختبار والفحص ، الإنتاج ، التجميع ، الرقابة على الجودة بمعنى أوسع تتضمن العمليات أي نشاطات معالجة تنتج عنها سلعة أو خدمة وتعود محور تركيز المنظمة. فنجاح المنظمة في إدارة وتحسين الأنشطة فوق مسار سلسلة القيمة مع الوقت يمثل عاملاً حاسماً في تحسين قدرة المنظمة على المنافسة.

#### ج. الامداد الخارجي

يقصد بهذا التوزيع تحويل المنتجات تامة الصنع أي قنوات التوزيع بغرض ايصالها السوق. فالتركيز في هذا التوزيع على إدارة انسيابية وتوزيع المنتجات إلى عملاء المنظمة. فإن تحسين الكفاءة والاستجابة لمتطلبات هذا النوع من التوزيع يمكن أن

(1) أ.د. سعد حسن خضر ، مدخل هندسة القيمة واستخداماته - دراسة تحليلية، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 29 ، الجزء 1 ، 2007م) ، ص ص 40-49.

يساعد بشكل كبير في تعزيز الهيئة التنافسية للمنظمة ، يمكنها بناء مصدر القوة التنافسية اعتماداً على قابليتها من تخفيض كلف التوزيع المادي الخارجي وتعزيز الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

#### د. التسويق والمبيعات

تتضمن الأنشطة التسويقية والبيعية والإعلان والترويج والتوزيع والتسويق موجهة إلى جزء محدد من السوق. فالأنشطة التسويقية متعلقة بشكل أساسي مع الأسعار لمنتج معين في سوق معين وزمن معين ، فسر المنتج يمكن أن يكون إشارة معينة أو مهمة من قابليتها في إضافة القيمة.

يمثل الأنشطة التسويقية مكون مركزي في نشاطات المنظمة التي تقع ضمن التدفق الرئيسي للمنتج ، فتخطيط هذه الأنشطة يفترض أن يوجه الاستجابة لحاجات العملاء.

#### هـ. الخدمات

تعد خدمة ما بعد البيع للعميل من الأنشطة التي تضيف قيمة ، والتي يمكن للمنظمة التركيز عليها لتحسين وضعها مع الوقت. فالقيمة في أغلب الأحيان تحدد من وجهة نظر العميل ما تستطيع المنظمة تطويره ، لذا فإن خدمة العميل أصبحت وسائل حيوية وفاعلة للتنافس في أي بيئة صناعية. وشكل هذه الخدمات يمكن أن تتضمن نشاطات وإجراءات ، مثل الضمانات والصيانة والتركيب وتعديل المنتج ، وكذلك الاستجابة الفورية لحاجات العميل.

#### 2. الأنشطة الداعمة

تسمى الأنشطة المتبقية في سلسلة القيمة بالأنشطة الداعمة أو المساندة للأنشطة الرئيسية ، وتساعد المنظمة في تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة مع تحديد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة للنشاط نفسه وللمنظمة ككل. وتتضمن خدمات الشراء ، تقنية التصنيع وإدارة الموارد البشرية ، البنى التحتية على مستوى المنظمة<sup>(2)</sup>:

(1) مرجع سابق ، ص 42.

(2) راضية عطوي ، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض تكاليف الإنتاج ، (الجزائر: جامعة الحاج لخضير ، كلية العلوم والاقتصاد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2008م) ، ص 45.

## أ. خدمات الشراء

يتضمن هذا النشاط شراء المدخلات الضرورية أو المكونات التي تدعم نشاط العمليات الرئيسية الذي يضيف قيمة. فوظيفة الشراء تتضمن إجراءات مثل حسابات الشراء وأساليب التعامل مع المجهزين ونظم المعلومات ، وبالرغم من كونها فعالة مساندة فإنه يمكن أن تعزز وبشكل كبير من وضع المنظمة من الحصول على مزايا اقتصاديات الحجم المهمة لطلبات الشراء ، والقياس على صعيد الكلف مقارنةً مع المنافسين<sup>(1)</sup>.

## ب. تطوير التقنية

حين تلعب التقنية دور في كل نشاط يضيف قيمة داخل المنظمة . فعند الأخذ بنظر الاعتبار تغيرات التنفيذ السريعة ، والتي تظهر على الأغلب في كل صناعة ، فإن هذه الفعالية على البحث والتطوير وهذا ما يدفع أغلب المنظمات إلى امتلاك أطر هندسية للبحث والتطوير متخصصة في اكتشاف واستخدام تقنية جديدة.

## ج. إدارة الموارد البشرية

يقصد بإدارة الموارد البشرية أساليب تخطيط ومعاملة والتعامل مع العاملين في المنظمة، فنشاطات إدارة الموارد تركز على تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، التعيين ، التدريب ، التطوير ، التحسين نوعية حياة العمل. كما هو الحال مع تطوير التقنية ، فإن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير من إدارات المنظمات ، وذلك بسبب دورها الاستراتيجي في مساعدة المنظمة لتعلم وبناء أنواع جديدة عن نقاط القوى التنافسية التي يكون من الصعب تقليديها. فعند استخدام الموارد البشرية بشكل ملائم ، فإن المنظمة تمكن من الحصول على المهارات والقدرات الضرورية للتنافس الناجح.

## د. البنى التحتية للمنظمة

يقصد بالبنى التحتية الأنشطة التي تتضمن الوظائف المالية والمحاسبية والشئون القانونية وأنظمة المعلومات والاجور. وتتضمن تلك الأنشطة الوظائف التي تضيف قيمة للمنظمة على مستوى النتائج العامة ، ولكون كلف البنى التحتية من الصعب عزلها عن الأنشطة الأخرى ، فإن قيمتها تكمن في المنفعة التي يمكن الحصول عليها من خلال إسهامها في الأنشطة الرئيسية والداعمة الأخرى<sup>(2)</sup>.

(1) د. سعاد حسن خضر ، مرجع سابق ، ص 3 ، 4.

(2) راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض تكاليف الإنتاج ، مرجع سابق ، ص 46.

فنظام المعلومات المصمم بشكل جيد يمكن أن يساعد المنظمة مراعاة نوع البنى التحتية عند صياغة الاستراتيجيات التنافسية ، وعدم تجاهل تأثيرها المباشر وغير المباشر في أنشطتها الاستراتيجية.

تري الدارسة أن سلسلة القيمة هي وسيلة تعمل على ربط الأنشطة المختلفة في المنظمة ، وتصنيفها وتحديد نوعية كل نشاط وتحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط ومقارنته مع مثيله في المنظمات المنافسة ، وأيضاً تصنيف الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة وتحليلها وتشكيل الأداء المنظم لتحقيق الأهداف ، بالإضافة إلى أنها وسيطة بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة ، وتعزز التوافق التطبيقي للاستراتيجية والوصول إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ، وزيادة الحصة السوقية وامتلاك ميزة تنافسية من خلال التطبيق الناجح.

## المبحث الثاني

### الأساليب الوسيطة بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة

#### أولاً: مدخل هندسة القيمة

يعتبر التحليل الهندسي للقيمة الركيزة الأساسية لمدخل التكلفة المستهدفة ، لأنه يركز أساساً على مراحل ما قبل الإنتاج وبصفة خاصة مراحل تصميم المنتج ، وتعتبر هذه المرحلة عامة لتحقيق هندسة القيمة وتحديد التكلفة<sup>(1)</sup>.

تعرف هندسة القيمة بأنها مدخل قائم على التفريق بتقسيم تصميم المنتج وخصائصه والتي سوف تلبي احتياجات العملاء للتعرف على بدائل تحسين قيمة المنتج. حيث يتم القيام بأنشطة هندسة القيمة بالاتصال المتبادل بين مديري التسويق ومصممي ومهندسي الإنتاج ومشرفي الإنتاج لتقديم اقتراحاتهم لتصميم التحسينات وتعديلات العملية الإنتاجية.

هندسة القيمة هي عملية فحص لكل عنصر في المنتج لتحديد ما إذا كانت تكلفة يمكن تخفيضها مع الحفاظ على الحالة الوظيفية وجودة أداء المنتج ، حتى لتبدأ هندسة القيمة بتقييم مدى استعداد العملاء المتوقعين لدى السعر المناسب. إذا كانت التكلفة المستهدفة هي الهدف الذي تسعى المنشآت لتحقيقه ، فإن مدخل هندسة القيمة يختص بتحقيق هذه التكلفة أثناء التخطيط والتطوير والتصميم الفعلي للمنتجات ، وتحقيق مستوى معين من خفض التكلفة وعادةً يستهدف تقليل الفجوة التي قد تتواجد بين التكلفة التقديرية والمسموح بها.

كما يساعد نظام التصنيع المتكامل مع الحاسب الآلي ، والذي يقوم بربط المجموعات الآلية المختلفة في التصنيع كنظام واحد متكامل بهدف الوصول بالأداء إلى المستوى الأمثل بالنسبة للمصنع ككل. ويستخدم الحاسب الآلي في الهندسة والتصنيع وتخطيط الإنتاج<sup>(2)</sup>.

وبصفة عامة يمكن القول أنه في حالة تجاوز التكاليف المقدرة للتكاليف المستهدفة فإن المنشآت يمكنها أن<sup>(3)</sup>:

(1) د. عبيد محمد زكي ، نموذج مقترح لتحليل هندسة القيمة في ضوء مدخل التكلفة المستهدفة ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة النهضة الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 85 ، 1997م) ، ص 610.

(2) د. أحمد محمد نور ، شحاته السيد شحاته ، مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس - الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2000م) ، ص 121.

(3) زياد محمد محرم ، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الصناعية المعاصرة ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد ، العدد 1 ، 1998م) ،

1. تغيير تصميم المنتج أو عمليات التشغيل أو التسويق.
  2. قبول هامش ربح منخفض.
  3. عدم قدرة ادخال المنتج للسوق لعدم تحقيقه لهامش الربح المستهدف.
- يعتبر المفهوم الرئيسي للتكلفة في مدخل هندسة القيمة هو التكاليف المقيمة التي لم تحدث بعد ، ولكنها ستحدث في المستقبل. بناءً على القرار الذي يتم اتخاذه بالتصميم محل الاختيار.
- ويمكن لهندسة القيمة تحقيق التكلفة المستهدفة بطريقتين<sup>(1)</sup>:
- أ. تحديد التحسينات التي يمكن ادخالها على تصميم وتطوير المنتج ، والذي يمكن عن طريقها تخفيض تكلفة المنتج بدون التضحية بوظائفه الأساسية.
  - ب. استبعاد الوظائف غير الضرورية التي تزيد من تكلفة ودرجة تعقيد المنتج كما تبحث هندسة القيمة في الخفض والحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة المنتج، ومن ثم التكاليف التي لا تضيف قيمة وذلك بتخفيض مبيعات التكلفة للأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- كما تركز هندسة القيمة القياس على تحقيق كفاءة أكبر من الأنشطة الوظيفية للقيمة لخفض التكاليف المضافة للقيمة. كما أن فاعلية بيانات التكاليف يتوقف عرضها بالصورة الملائمة ، وفي الوقت الملائم إلى من يحتاجها<sup>(2)</sup>.
- يبدأ تطبيق مدخل هندسة القيمة في مرحلة تصميم المنتج ، وبعد التصميم المبدئي له وتقدير التكلفة لتنفيذه ، ومقارنة هذه التكلفة المقدرة بالتكلفة المستهدفة له. حيث تؤثر قرارات التصميم على تكلفة المنتج بشكل جوهري كما يلي:
1. بساطة التصميم يخفض من الوقت اللازم للاختيار والفحص ، وبالتالي تكاليف الاختيار والفحص.
  2. التصميم الجيد يخفض احتمال فشل المنتج.
  3. التصميم الذي من السهل تصنيفه وتجميعه يخفض من تكاليف العمالة المباشرة.
  4. التصميم الجيد يقلل من الحاجة إلى الاصلاح والوقت اللازم لخدمة العميل مما يقلل من تكاليف خدمة العميل.
  5. التصميم ذو المكونات الأقل من تكاليف طالب رضا وله المواد الخام.

(<sup>1</sup>) د. عبد السميع باشيلي ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة: مكتبة الجلاء الجديدة ، 1997م) ، ص 114.  
(<sup>2</sup>) عبد العظيم محمد ، الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف ، (القاهرة: مطبعة الإشعاع ، 2000م) ، ص 19.

يتضح للباحث أن التحليل الهندسي للقيمة هو الركيزة الأساسية لتحديد تكلفة المنتج وتفكيك خصائصه ، وفحص كل عنصر لتحديد ما إذا كانت تتم تخفيض تكلفته مع الحفاظ على الحالة الوظيفية وحوجة المنتج وتقييم مدى استعداد العميل للسعر ، بالإضافة إلى أن التكلفة المستهدفة تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ، وهندسة القيمة هي الوسيلة التي تعمل على تخفيض التكلفة من خلال الفجوة بين التكلفة المستهدفة والمسموح بها ، وبما أن هندسة القيمة تتبع تكلفة المنتج في مراحل ما قبل الإنتاج من مرحلة التصميم المبدئي للمنتجات ومراحل التخطيط والتصميم النهائي.

كما ترى الدارسة أن هندسة القيمة هي أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في نجاح استراتيجية ريادة التكلفة ، والتي تلعب دور من خلال تخفيض تكلفة المنتج في مرحلة التخطيط والتصميم وإنتاج منتجات بأقل تكلفة من المنافسين ، وتعمل على دراسة استراتيجيات المنافسين وأسعارهم ، من أجل تلبية احتياجات ورغبات المستهلك المستهدف والحفاظ على نفس ربح المنافسين.

#### ثانياً: مدخل التحسين المستمر

يتطلب تطبيق مدخل الكلفة المستهدفة الاستمرار في إجراء التحسينات على المنتج ومراحل إنتاجه. مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة كما هو متوقع عن تصميم المنتج ، وأيضاً إلى قيمة الخفض في التكلفة الناتجة من التحسين المستمر بالتكلفة المتطورة<sup>(1)</sup>. وفقاً للمفهوم الياباني حيث يتم تحقيق هذا التخفيض في مرحلة التصنيع، وذلك من خلال أنشطة محددة لتحسين الكلفة لكل قسم وكل فترة محاسبية. ونتيجة جهود خفض التكلفة وفقاً لمفهوم التكلفة المطورة نحو إجراء التحسينات إضافة لعملية الإنتاج الحالية أو تصميم المنتج. وهذه التحسينات تأخذ تطوير عملية الإعداد ، وتحسين أداء الآلات لخفض الفاقد ، وزيادة تدريب العمالة وتحفيزها لتشجيع العمالة على التعرف ، وتطبيق التغيرات اليومية المتزايدة التي يمكن أن تحسن أداء التكلفة والجودة.

إن التركيز في التكلفة المستهدفة وليس المنتج وكلمة تحسين مصطلح ياباني يعني إجراء تحسينات العملية من خلال كميات صغيرة متزايدة بدلاً من إجراءاتها من خلال ابتكارات كبيرة ، أي نظام يقوم على تكنولوجيا ابتكارية جيدة يخضع لتدهور

(<sup>1</sup>) د. مجدي بطرق إبراهيم ، نموذج مقترح لاستخدام التكاليف المستهدفة للقياس والرقابة ، (القاهرة: جامعة حلوان ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثالث ، 1996م) ، ص ص 574 ، 575.

مستمر ، إذا لم تكن هناك جهود مستمرة للحفاظ على معايير النظام وتحسينها. ومن ثم تركز التكلفة المستهدفة خاصية الاستمرارية في التحسين.

بينما تمثل التكلفة المستهدفة وسائل جوهرية لإدارة التكاليف في مرحلة تصميم وتطوير المنتج ، فإن التكلفة المستهدفة تدعم وتؤيد أنشطة التحسين المستمر في مرحلة الإنتاج وأنها لا تركز على منتجات فردية بل تركز على عمل عمليات الإنتاج الأكثر فعالية.

بمجرد أن يحقق برنامج التكلفة المستهدفة أهدافه فإن التكلفة الكلية للإنتاج تنخفض، ومن ثم تخفيض تكلفة المنتج المسجلة بالدفاتر.

ويمكن حساب التكلفة المستهدفة (مقدار الخفض في التكلفة الكلية) كما يلي:

التكلفة الفعلية الكلية للمنتج × النسبة المستهدفة لخفض التكلفة

ثم يتم تخفيض هذه التكلفة لكل قسم من الأقسام التي يمر بها المنتج ، ومن ثم يتم تحديد مدى مسئولية كل قسم في تخفيض هذا التحسين في التكلفة حيث<sup>(1)</sup>:

نسبة التخصيص الخاصة - كل قسم = التكاليف التي يمكن لكل قسم التحكم فيها × التكاليف التي يمكن التحكم فيها

التكلفة المستهدفة لكل قسم = نسبة التخصيص الخاصة بكل قسم × التكاليف المستهدفة الكلية

ومن أشهر المداخل المتبعة في الوقت الحالي مدخل إدارة الجودة الشاملة. وأن استخدام التكلفة المسموح بها بجانب التكلفة المستهدفة يساعد على خفض التكاليف.

يتضح للباحث أن التكلفة المستهدفة تتطلب إجراء تحسينات مستمرة للمنتج للوصول إلى التكلفة المسموح بها ، ويتم التحسين المستمر في مرحلة التصنيع من خلال أنشطة محدودة لتحسين التكلفة مع الحفاظ على معايير الجودة ، وأيضاً إجراء تحسينات على الآلات لتقليل الفاقد والاهتمام بعملية التدريب المستمر للعاملين يحسن مهاراتهم ويخلق القدرة على الإبداع والابتكار ، وزيادة الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

(<sup>1</sup>) Ansari Shahil, Target Costing: the Next Frontier to Strategic Cost Management, Journal Cost Management, Winter 1990, P11.



ترى الدارسة أن التحسين المستمر هو أحد الأساليب التي تنطبق في استراتيجية زيادة التكلفة من خلال إجراء تحسينات مستمرة في المحتوى والشكل للوصول إلى تخفيض تكلفة المنتج وتقديمه بأقل تكلفة من المنافسين ، وأن عملية تخفيض التكاليف ليست ممكنة التحقيق وغير قابلة للاستدامة بدون تحسين مستمر وبحث متواصل لكفاءة الإنتاج ، وبالاتماد على اقتصاديات الحجم ومنحنى التعلم أن التحسين المستمر يلعب دوراً مهماً بين التكلفة المستهدفة واستراتيجية زيادة التكلفة.

### ثالثاً: مدخل التكلفة على أساس النشاط

#### 1. مفهوم مدخل التكلفة على أساس النشاط

لقد عكست مجموعة الانتقادات الموجهة للمدخل التقليدي للتكاليف مدى الحاجة إلى وجود مدخل التكلفة على أساس النشاط ، بهدف تطوير نظم التكاليف الحالية وملاحقة التغيرات المستمرة في تكنولوجيا الإنتاج ، وصولاً إلى التحديد الدقيق لتكلفة الإنتاج عن التوزيع العادل للتكاليف الإضافية<sup>(1)</sup>.

يقصد بمدخل التكلفة على أساس النشاط أنه ذلك المدخل القادر على ربط التكاليف بالأنشطة ، كمصادر لوجود التكاليف بغض النظر عن فكرة التخصيص الحالي للتكاليف غير المباشرة ، كما يقصد بهذا المدخل اتمام عملية تخصيص التكاليف الإضافية بدقة أكبر ، باستخدام الأنشطة كبديل لاستخدام مراكز التكلفة ، تمهيداً لتتبع تكلفة النشاط إلى المنتجات باستخدام محركات التكلفة كوسيلة قياس<sup>(2)</sup>.

وقد عرف مدخل التكلفة على أساس النشاط ، من زاوية أخرى أنه ذلك المدخل القادرة على سد الفجوة أو على الأقل الحد من الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال قياس تكاليف الإنتاج ، ومن زاوية ثانية يقصد بمدخل التكلفة على أساس النشاط أنه ذلك المدخل الذي يفترض أن الأنشطة التي تستهلك الموارد المتاحة هي التي تسبب التكلفة ، وأن المنتجات هي التي تتحمل تكلفة هذه الأنشطة حسب درجة استفادة كل منتج للنشاط المعين. ومن هذا المفهوم لهذا المدخل يتضح أن المنتج الذي لا يستخدم نشاط معين لا يتحمل بأية تكاليف من هذا النشاط<sup>(3)</sup>.

(1) د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، محاسبة التكاليف للأغراض المالية - مدخل إدارة التكلفة ، (القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية ، 2013م) ، ص 248.

(2) فاطمة عامر حماد حامد ، أثر تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية التحويلية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2013م) ، ص 38.

(3) جمال عبد الواحد مناور ، مدى فعالية نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة - دراسة تطبيقية " ، (جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد ، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة ، 1998م) ، ص ص 301-316.

## 2. أهداف مدخل التكلفة على أساس النشاط

يهدف مدخل التكلفة على أساس النشاط إلى تحقيق الأغراض التالية<sup>(1)</sup>:

- أ. اضافة مزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط باعتبار أن هذه الوحدة هي التي تخلق الطلب من الأنشطة ، وأن الأنشطة هي التي تخلق الطلب من الموارد.
- ب. القياس الدقيق والموضوعي لتكلفة وحدة النشاط ، وأيضاً لوحدة التكلفة من المنتجات أو الخدمات.
- ج. تسهيل إجراء الرقابة على اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية في رحلة استفادها بأنشطة المنظمة.
- د. ترشيد القرارات الإدارية والتي من أهمها قرارات التسهيل كمدخل لمواجهة ظروف المنافسة العالمية الحادة حفاظاً على حصة المنظمة في الأسواق وتدعيم هذه الحصة مستقبلاً ، فضلاً عن خدمة قرارات الدخول في تعاقدات جيدة أو التوقف عن الاستمرار في أنشطة محددة وغير ذلك من القرارات الأخرى.
- هـ. تعظيم أداء الأنشطة المضيئة للقيمة واستبعاد الأنشطة الأخرى غير المضيئة للقيمة ، وذلك كمدخل لتعظيم قيمة المنظمة وتعظيم ربحيتها والعائد على استثماراتها.

## 3. خصائص مدخل التكلفة على أساس النشاط

يتميز مدخل التكلفة على أساس النشاط بعدة سمات أهمها ما يلي<sup>(2)</sup>:

- أ. تحديد التكلفة الدقيقة والصحيحة للمنتجات كمدخل لتأدية الوظائف الإدارية في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير المنتجات وتحديد تشكيلة المنتجات الأكثر ربحية وما يلزمها من موارد.
- ب. الرقابة على التكاليف عن طريق التحديد الدقيق للأنشطة المتسببة في هذه التكاليف ، ومن ثم مراقبة هذع الأنشطة بدقة كوسية لتتبع تدفق التلفة على مستوى مختلف عناصرها بين هذه الأنشطة كبديل للمدخل التقليدي للتكاليف الذي يقتصر على إجراء الرقابة على التكاليف بعد حدوثها.

<sup>(1)</sup> د. أمين السيد أحمد لطفي ، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2007م) ، ص 76.

<sup>(2)</sup> د. هاشم أحمد عطية ، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص 24.

ج. قياس تكلفة الأنشطة من خلال العلاقة التجميعية لتكلفة الأنشطة المستخدمة وتكلفة الأنشطة غير المستخدمة ، وذلك تمهيداً للرقابة على النتائج أكثر من الرقابة على الأسباب كما هو معمول به في المدخل التقليدي للتكاليف.

د. إعداد الموازنات بطريقة صحيحة نتيجة الاهتمام بمسببات ومجمعات التكلفة التي من خلالها يمكن تصحيح ومعالجة انحرافات الأداء الكلي بالمنظمة عن طريق مقارنة تكلفة المسببات والمجمعات الفعلية بالمسببات والمجمعات المعيارية.

هـ. زيادة فعالية الإدارة في ترشيد هيكل الأنشطة ، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مدى كفاءة الأنشطة داخل هذا الهيكل ، ومن ثم تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للإنتاج وتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للإنتاج.

و. الاهتمام بإدارة التكلفة كمدخل لنجاح المنظمة في الاستمرار في بيئة الأعمال الاقتصادية والصناعية الحديثة ، وذلك عن طريق ما يوفره مدخل التكلفة على أساس النشاط من معلومات كمية عن التكاليف دقيقة وواقعية حول استخدامات موارد المنظمة وحول الأنشطة المسببة للتكاليف ، الأمر الذي يرفع من كفاءة إدارة المنظمة في إدارة العمليات التشغيلية على وجه الخصوص<sup>(1)</sup>.

ز. إثراء عمليات المشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وتوفير نوعاً من التعاون الفعلي بين جميع العاملين به هذه المستويات للعمل كفريق في إدارة المنظمة ، وتنمية إحساسهم نحو أهمية هياكل الأنشطة وهياكل تكاليف هذه الأنشطة وهياكل مسببات ومجمعات التكلفة ضماناً لزيادة الوعي عن إدارة التكلفة للعاملين.

ح. تخفيض التكاليف عن طريق دراسة وتحليل الأنشطة وتخفيض زمن أدائها ومن ثم تخفيض تكلفتها وأيضاً من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف للقيمة والابقاء على الأنشطة ذات العائد الاقتصادي مع العمل على ترشيد استهلاكها من الموارد<sup>(2)</sup>.

تري الدارسة أن مدخل التكلفة على أساس النشاط يمثل اطاراً مستحدثاً لمحاسبة التكاليف ينصب اهتمامه على قياس التكلفة في اطار علاقة عناصر التكاليف

(1) محمد عبد الفتاح العشماوي ، مرجع سابق ، ص 288 ، 289.

(2) أحمد صلاح عطية ، محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الإدارية ، (عمان: دار صفاء للنشر ، 1998م) ، ص 72.

بالمدخلات أكثر من علاقتها بالمخرجات ، وبالتالي فهو نظام للمعلومات عن التكاليف الذي يقوم على تجميع وتشغيل بيانات التكاليف للمنظمة سواء المتعلقة بالأنشطة أو المنتجات ، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة كمدخلات للعمل وتتبع تكاليفها عن طريق مسببات تكلفة مناسبة تمهيداً لتخصيص هذه التكاليف على المنتجات باستخدام مسببات مناسبة.

من خلال الدراسة ربطت الدراسة بين اعادة هندسة العمليات الادارية كاسلوب اداري حديث من خلال منظومة التكلفة كاحد الاليات التي تستوجب العمل بالخطط الاستراتيجية بكل ابعادها المختلفة والتي تمثل التكلفة احد محاورها الاساسية وفي ضوء ذلك ركزت الدراسة على مجالات خفض التكلفة بشركات الهاتف السيار السودانية اعتماداً على اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية التي تمثل جوهر ادارة التكلفة . ولتحقيق هذا قامت الدراسة بتحليل اهم نتائج الدراسة السابقة التي تناولت الموضوع وقد رأت الدراسة امكانية احداث خفض حقيقي وجوهري في مجال التكلفة إذا اعتمدت شركات الهاتف السيار على اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية كاسلوب اداري حديث في خفض التكاليف وريادتها .

## **الفصل الثالث**

### **الدراسة الميدانية**

تناولت الدراسة في هذا الفصل نبذة تعريفية عن شركات الهاتف السيار ، تم تناولت تحليل لبيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركات الهاتف السيار السودانية**

**المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

## المبحث الأول

### نبذة تعريفية عن شركات الهاتف السيار السودانية

أولاً : شركة سوداني :

تمثل شركة سوداني خبير الاتصالات اللاسلكية في مجموعة سوداتل للاتصالات بالسودان فهي الشركة الرائدة في مجال الهاتف الجوال وخدمات البيانات والسعات العريضة .

تعتبر مجموعة سوداتل للاتصالات المجموعة الرائدة اقليمياً في تقديم خدمات الاتصالات ، إذ تمثل حضوراً في اكثر من 4 دول افريقية .

في عالم تزداد عرى التواصل فيما بينه بصورة مطردة ، آلينا على انفسنا ان نكون واجهة التقدم والتطور في مجال الاتصالات محلياً واقليمياً . لذلك كانت سوداني أول شركة في السودان تمتلك شبكة (Q 3.75) .

في سوداني عملائهم محور اهتمامهم لذلك تعمل دوماً لتقديم احداث التقنيات في عالم الاتصالات اللاسلكية التي تساعدهم على اداء اعمالهم وتساندهم في نجاحهم . عاداتهم في سوداني تقديم خدمات الى عملائهم في قالب مبسط ميسر ، مهما كانت تعقيدات التقنيات المستخدمة .

في سوداني مسئوليتهم تجاه المجتمع مكانها قلب ما يفكرون به من خطط اعمال ، لذلك يطمعون دائماً لكي يكونوا الشريك الاصيل في تنمية مجتمع واقتصاد البلد .

تطمح شركة سوداني ان تكون الشركة الرائدة في مجال خدمات الاتصالات اللاسلكية في البلاد . تلتزم سوداني تجاه عملائهم : ملتزمون بتقديم احداث واجود الخدمات باقل الاسعار .

تجاه الموظفين فيها : تشجيع روح التحدي وجو التحفيز لاثراء بيئة العمل .

تجاه المساهمين فيها تعد بان تكون دوماً مؤشراً المالي المحفز للاستثمار .

تجاه المجتمع الذي تعمل فيه : ملتزمة بالقيام بالواجبات الاجتماعية والمشاركة في المناسبات العامة ، وان تكون ركيزة التنمية فيه<sup>(1)</sup> .

---

(<sup>1</sup>) <https://www.sudatel.sd.com>

## ثانياً : شركة زين :

مجموعة زين هي مجموعة الاتصالات المتنقلة (زين) وتأسست في العام 1983م كاول مشغل لخدمات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الاوسط وافريقيا ، وشركة زين الآن واحدة من اكبر شركات الاتصالات في المنطقة بشهاد مشتركين يتجاوز عددهم 45.2 مليون مشترك كما في نهاية يونيو 2017م .

تعد شركة زين من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا ، فهي تتمتع بانتشار جغرافي مميز .

تأسست شركة زين بموجب مرسوم اميري بتاريخ 1983/6/22م ، وفي عام 2002م اطلقت زين استراتيجيتها التوسعية فقد كانت الشركة حينها تعمل داخل الحدود الجغرافية الكويتية بقاعدة عملاء تقارب 600 الف عميل .

تعتمد زين على ثقافة وتنظيم موجهين نحو الافراد حيث تعزز التعاون ضمن مصفوفتها الادارية ، بهدف تحقيق التجانس وبلوغ درجة الامتياز ، وتؤمن مجموعة زين بيئة عمل على اساس المهارة ، فتكافئ الموظفين حسب الاداء ، كما تدعم روح المغامرة طالما تدرك العواقب الوخيمة المحتملة والممكن تداركها ففي مجموعة زين التحدي دائماً هو المحفز نحو الابداع .

رسالة مجموعة زين هي ان تعيد الروح الانسانية إلى مجال الاعمال التجارية وان تخلق اجواء مفعمة بالمودة والترابط داخل نسيج المجتمع ، وذلك من خلال التزامها بمبدأ المسؤولية الاجتماعية ، فهي تحرص على تأسيس كيان ملتزم بمعايير الشراكة الحقيقية التي تؤمن القدر الكافي لتحقيق التنمية المجتمعية والبيئة<sup>(1)</sup> .

## ثالثاً : نبذة عن شركة MTN :

مجموعة MTN المحدودة هي جهة رائدة لتقديم خدمات الاتصالات ، كما انها توفر لعملائها النفاذ إلى شبكة الهواتف الخلوية وحلول الاعمال .

شهد عام 1994م انطلاق مجموعة MTN ، وهي مجموعة اتصالات متعددة الجنسيات تعمل في 22 بلد في افريقيا ، الشرق الاوسط ، واروبا . وفي شهر سبتمبر من عام 2014م فاق عدد مجموعة مشتركها المقيد في سجلاتها المائتي مليون مشترك على كافة نطاق الاماكن التي تعمل بها .

(<sup>1</sup>) <https://www.sd.zain.com>

شهدت MTN منذ انشائها تطوراً ملحوظاً لا تخطئه العين ، كما استطاعت في فترة السنوات القليلة الماضية ، ان تنشئ بها علامة تجارية مشهورة من خلال ما اكتسبه من خبرات عالمية في مضمار الاتصالات .

قطعت MTN بمسئوليتها حيال المجتمع السوداني عبر عزمها الدائم على تقديم خدماتها له من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركة التي تركز على زراعة الاشجار بشكل مستمر واقامة المخيمات التي تقام بها مستشفيات ميدانية يتم فيها تقديم الخدمات الطبية والجراحية الخاصة بالعيون فضلاً عن برنامجها الشهير المعروف باسم مشروع 21 يوم لخدمة المجتمع الذي ترعاه الشركة بشعارها (1).

#### رابعاً : اعادة هندسة العمليات بشركات الهاتف السيار السودانية :

أصبحت وسائل الاتصالات سبباً في نهضة العديد من المجتمعات ومن اقوى أساليب التعليم الحديثة لأنها أصبحت في متناول المجتمع ، وبسبب انتشار الأجهزة المحمولة أصبحت اكثر سهولة ومرونة ولا بدا أن تتوفر هذه الوسائل للعديد من المناطق . ان انتشار التكنولوجيا والتقنيات الحديثة يعتبر افضل أنواع الخير الذي يمكن للإنسان اسدائه للآخرين ، فالعديد من المناطق النائية في العديد من دول العالم تعاني من أمية حقيقية الأمر الذي يحتم على الجميع التعاون من أجل نهضة سكان هذه المناطق بالتوازي مع نهضة المجتمعات ككل .

ولان العالم اصبح متطوراً ومستمراً في ذلك التطور وأصبحت الاتصالات مهمة في مجتمعه ، وأن المنتج الذي تقدمه هذه الشركات للمجتمع مهم جداً وذلك ليوأكب التطورات التي تحدث في المجتمع ، وبالتالي تم اختيار هذه الشركات كعينة مجتمع الدراسة لان الخدمات التي تقدمها للمجتمع ذات أهمية كبيرة في الوقت الحالي والمستقبلي .

ان الخدمات التي تقدمها هذه الشركات للمجتمع والعملاء تتفاوت من حيث جودة السعر وتقديم تلك الخدمات في الوقت المناسب ، وكذلك برامج الحوافز لتحسين الأداء وحثهم للعمل والولاء له ، والاهتمام كذلك بالتكاليف الاجتماعية تجاه المجتمع بحيث انها توفر فرص عمل لأفراده والاهتمام بالبيئة بتقديم منتجات مصاحبة للبيئة والمشاركة في البرامج المحافظة على البيئة وحمايتها ، مما يؤدي ذلك الى منافسة

---

(1) <https://www.sd.MTN.com>



عالية بين تلك الشركات فكل منها تحرص على الحفاظ بعملائها الحاليين وجذب عملاء جدد ، والمحافظة على العاملين فيها ، وان ذلك يدعم من قدرتها التنافسية بمسؤوليتها الاجتماعية وذلك الأهمية للخدمات التي تقدمها يتم اختيار هذه الشركات كعينة لمجتمع الدراسة للاستفادة من النتائج التي نحصل عليها من خلال الاستبانة التي يتم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة وذلك لمعرفة مدى التزام شركات الاتصالات في السودان بالوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة في الجزء وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين بشركات الاتصالات السودانية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الدراسة بتوزيع عدد (90) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض العاملين في شركات الاتصالات السودانية واستجاب (70) فرداً أي ما نسبته (78%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

للخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرصت الدراسة على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، 30-40 سنة، 41-50 سنة، 51 سنة فأكثر).
2. الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه، أخرى).
3. الأفراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية ، زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية ، زمالة المحاسبين القانونيين السودانية، زمالة المحاسبين القانونيين العربية، أخرى، لا يوجد).
4. الأفراد من مختلف التخصصات الأكاديمية (محاسبة مالية، محاسبة تكاليف ، إدارة أعمال، اقتصاد، أخرى).

5. الأفراد من مختلف المسميات الوظيفية (موظف ،مدير قسم ،مدير عام ، مراجع ، أخرى).

6. الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر).

فيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

#### 1- العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

#### جدول رقم (1/2/3)

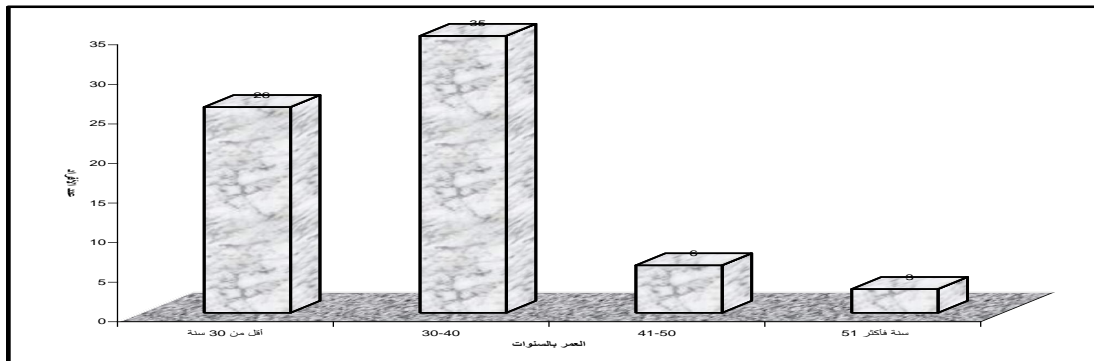
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

| العمر بالسنوات | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة  | 26    | 37.1%          |
| 30-40          | 35    | 50.0%          |
| 41-50          | 6     | 8.6%           |
| 51 سنة فأكثر   | 3     | 4.3%           |
| المجموع        | 70    | 100%           |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### شكل رقم (1/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م.

يبين الجدول رقم (1/2/3) والشكل رقم (1/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم ما بين (30-40) سنة، فقد بلغ عدد هؤلاء الأفراد (35) فرداً ونسبة

(50.0%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (30 سنة فأقل) (26) فرداً وبنسبة (37.1%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (41-50) سنة (6) أفراد وبنسبة (8.6%)، كما تضمنت العينة على (3) أفراد وبنسبة (4.3%) أعمارهم (51 سنة فأكثر).

## 2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

### جدول رقم (2/2/3)

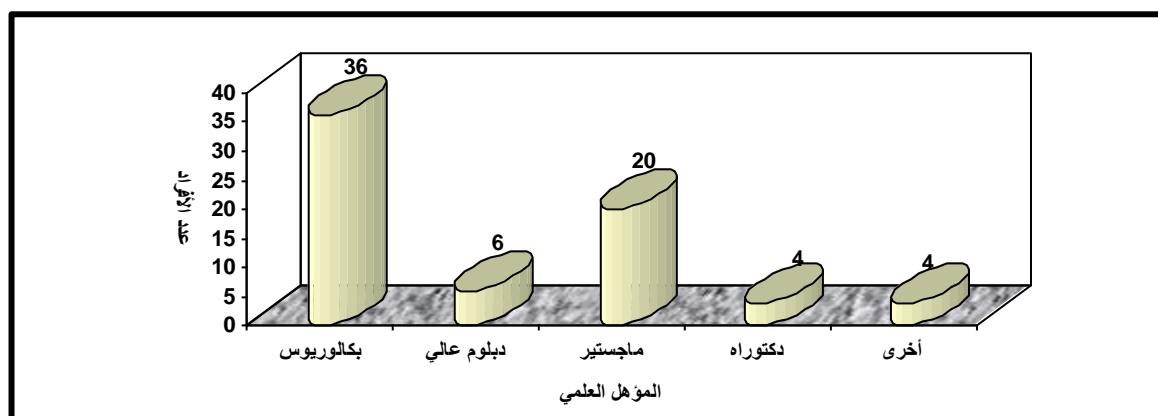
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------|----------------|
| بكالوريوس     | 36    | 51.4%          |
| دبلوم عالي    | 6     | 8.6%           |
| ماجستير       | 20    | 28.6%          |
| دكتوراه       | 4     | 5.7%           |
| أخرى          | 4     | 5.7%           |
| المجموع       | 70    | 100%           |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

### شكل رقم (2/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م.

يتبين من الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (36) فرداً

ويمثلون ما نسبته (51.4%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (6) أفراد وبنسبة (8.6%) من حملة شهادة الدبلوم العالي ، و (20) فرداً وبنسبة (28.6%) من حملة شهادة الماجستير ، و (4) أفراد وبنسبة (5.7%) من حملة شهادة الدكتوراه. كما تضمنت العينة على (4) أفراد وبنسبة (5.7%) لهم مؤهلات أخرى غير المذكورة اعلاه.

### 3- المؤهل المهني:

يوضح الجدول رقم جدول رقم (3/2/3) والشكل رقم جدول رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.

#### جدول رقم (3/2/3)

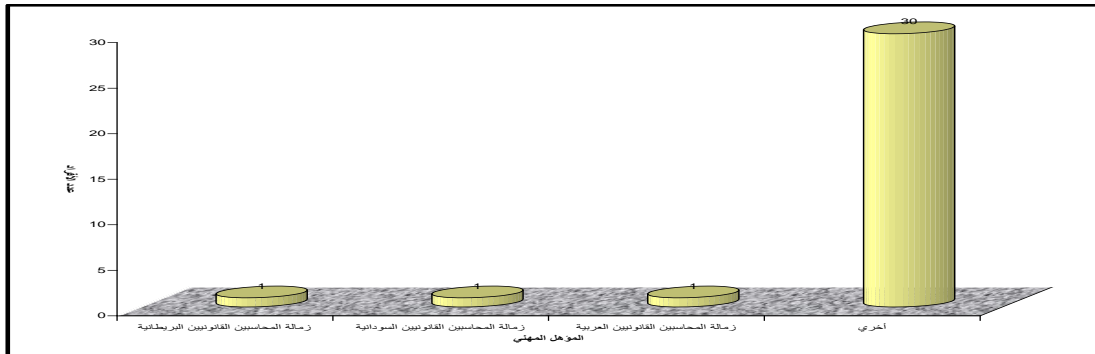
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

| المؤهل المهني                         | العدد | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|-------|----------------|
| زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية | 1     | 1.4%           |
| زمالة المحاسبين القانونيين السودانية  | 1     | 1.4%           |
| زمالة المحاسبين القانونيين العربية    | 1     | 1.4%           |
| أخرى                                  | 30    | 42.9%          |
| لا توجد                               | 37    | 52.9%          |
| المجموع                               | 70    | 100%           |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### شكل رقم (3/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م.

يتبين من الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) ان غالبية أفراد عينة الدراسة لا توجد لديهم زمالة حيث بلغ عدد هؤلاء (37) فرداً بنسبة (52.9%) ، فرداً واحداً

وبنسبة (1.4%) له مؤهل مهني (زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية)، وفرداً واحداً وبنسبة (1.4%) له مؤهل مهني (زمالة المحاسبين القانونيين السودانية)، وفرداً واحداً وبنسبة (1.4%) له مؤهل مهني (زمالة المحاسبين القانونيين العربية). وتضمنت العينة (30) فرداً وبنسبة (42.9%) لهم مؤهلات مهنية أخرى غير التي ذكرت.

#### 4-التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

#### جدول رقم (4/2/3)

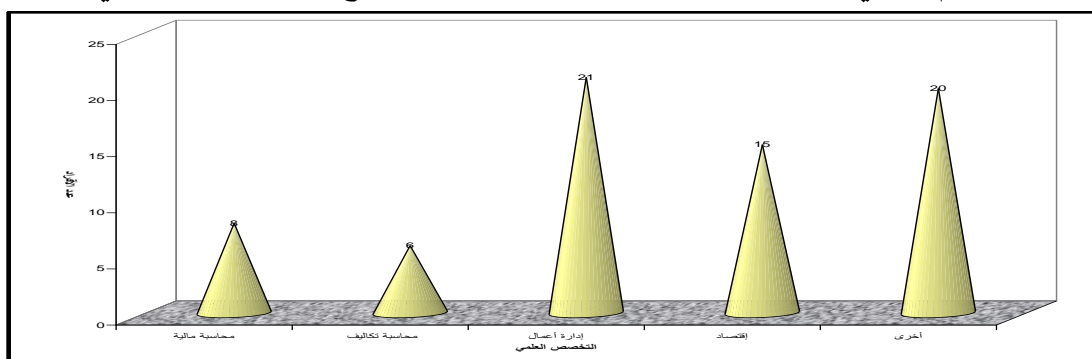
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

| النسبة المئوية | العدد | التخصص العلمي |
|----------------|-------|---------------|
| 11.4%          | 8     | محاسبة مالية  |
| 8.6%           | 6     | محاسبة تكاليف |
| 30.0%          | 21    | إدارة أعمال   |
| 21.4%          | 15    | إقتصاد        |
| 28.6%          | 20    | أخرى          |
| 100%           | 70    | المجموع       |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### شكل رقم (4/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (3/1/3) والشكل رقم (3/1/3) أن التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو إدارة الاعمال، حيث بلغ عددهم في عينة

الدراسة (21) فرداً وبنسبة (30.0%) ، وبلغ عدد الأفراد المتخصصين محاسبة مالية في العينة (8) أفراد وبنسبة (11.4%) ، وعدد الأفراد المتخصصين محاسبة تكاليف في العينة (6) أفراد وبنسبة (8.6%) ، وعدد الأفراد المتخصصين إقتصاد في العينة (15) فرداً وبنسبة (21.4%). وتضمنت العينة على (20) فرداً وبنسبة (28.6%) لهم تخصصات أخرى غير المذكورة اعلاه .

#### 5- المسمى الوظيفي :

يوضح الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

#### جدول رقم (5/2/3)

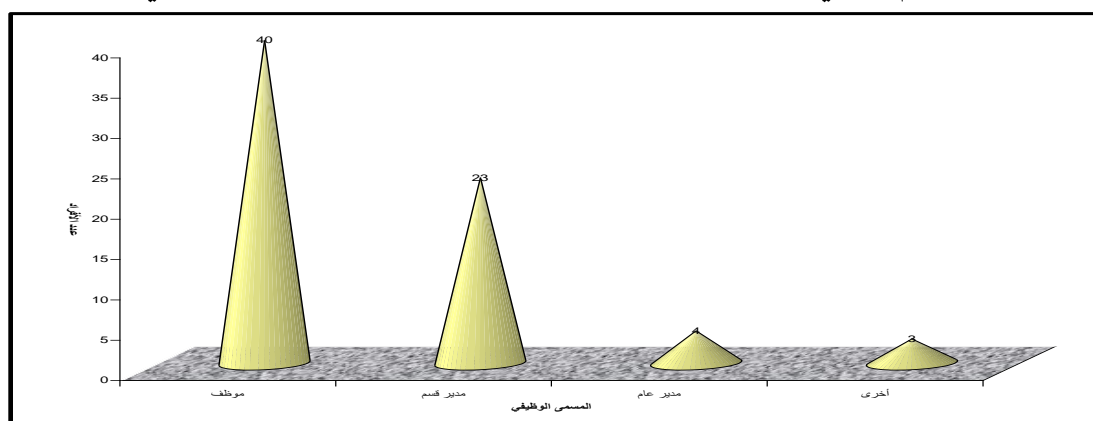
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المركز الوظيفي |
|----------------|-------|----------------|
| 57.1%          | 40    | موظف           |
| 32.9%          | 23    | مدير قسم       |
| 5.7%           | 4     | مدير عام       |
| 4.3%           | 3     | أخرى           |
| 100%           | 70    | المجموع        |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

#### شكل رقم (5/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م

يظهر الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم مساهم الوظيفي موظف إذ بلغ عددهم (40) فرداً وبنسبة (57.1%)، و (23) فرداً

وبنسبة (32.9%) مساهم الوظيفي مدير قسم ، و (4) أفراد وبنسبة (5.7%) مساهم الوظيفي مدير عام. وتضمنت العينة (3) أفراد وبنسبة (4.3%) لهم مسميات وظيفية أخرى غير التي ذكرت.

#### 6- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

#### جدول رقم (6/2/3)

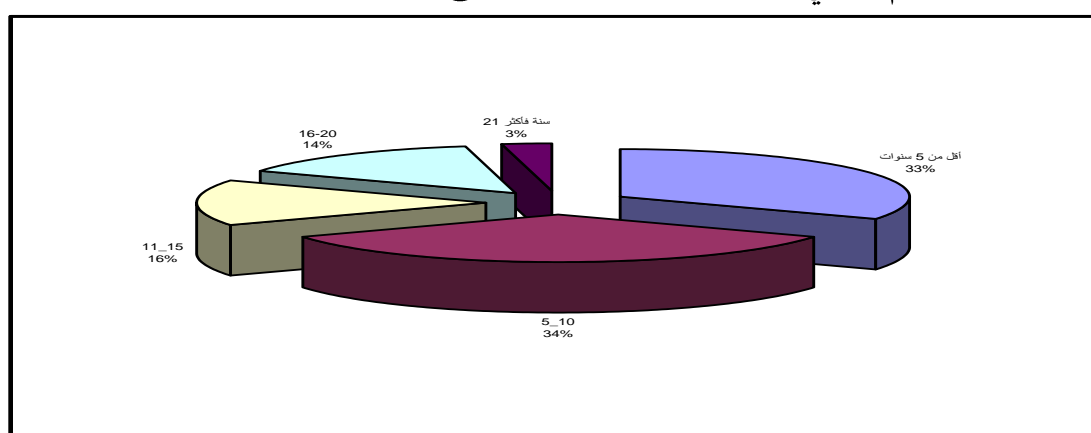
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 23    | 32.9%          |
| 5-10           | 24    | 34.3%          |
| 11-15          | 11    | 15.7%          |
| 16-20          | 10    | 14.3%          |
| 21 سنة فأكثر   | 2     | 2.9%           |
| المجموع        | 70    | 100%           |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

#### شكل رقم (6/2/3)

رسم بياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2019م

يتبين من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أن هناك (23) فرداً وبنسبة (32.9%) لهم خبرة ما (أقل من 5 سنوات)، وهناك (24) فرداً وبنسبة (34.3%) لهم خبرة ما بين (5-10 سنوات)، وهناك (11) فرداً وبنسبة (15.7%) لهم خبرة



ما بين (11-15 سنة)، هناك (10) أفراد وبنسبة (14.3%) لهم خبرة ما بين (16-20 سنة). تضمنت العينة على فردين وبنسبة (2.9%) لهم خبرة (أكثر من 21 سنة).  
**ثالثاً: أداة الدراسة**

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي تستخدمها الدراسة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدنا الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
4. يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

#### **1. وصف الاستبيان**

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين: (راجع الملحق رقم (1))  
**القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على عدد (35) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور الدراسة الخامس كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (7) عبارات.
- المحور الثاني: تتضمن (7) عبارات.
- المحور الثالث: تتضمن (7) عبارات.
- المحور الرابع: تتضمن (7) عبارات.

- المحور الخامس: تتضمن (7) عبارات.
- المحور السادس: تتضمن (10) عبارات.

## 2. ثبات وصدق أداة الدراسة

### أ. الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الدارسة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

### ب. الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2. معادلة ألفا-كرونباخ.

3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4. طريقة الصور المتكافئة.

5. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له<sup>(1)</sup>. قامت الدارسة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

(1) عبد الله عبد الدائم، التربية التجريبية والبحث التربوي، ط2، (بيروت: دار العلم للملايين، 1984م)، ص355.

قامت الدراسة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:<sup>(2)</sup>

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث: ( ر ) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قامت الدراسة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول (7/2/3):

### جدول رقم (7/2/3)

#### الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

| المحور           | معامل الارتباط | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي |
|------------------|----------------|--------------|--------------------|
| الأول            | 0.70           | 0.82         | 0.91               |
| الثاني           | 0.80           | 0.91         | 0.95               |
| الثالث           | 0.73           | 0.84         | 0.92               |
| الرابع           | 0.81           | 0.90         | 0.95               |
| الخامس           | 0.86           | 0.92         | 0.96               |
| الاستبيان كاملاً | 0.85           | 0.92         | 0.96               |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح من نتائج الجدول رقم (8/2/3) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى

(2) سعد عبد الرحمن ، القياس النفسي -النظرية والتطبيق، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م)، ص149.

(100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ. الأشكال البيانية .
- ب. جدول التوزيع التكراري للإجابات .
- ج. النسب المئوية .
- د. معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة .
- هـ. معادلة سبيرمان - براون لحساب معامل الثبات .
- و. الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- ز. الارتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ح. الانحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- ط. معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
- ي. الانحراف المعياري لقياس التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة .
- ك. الوسيط لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

### رابعاً: تطبيق أداة الدراسة

لجأت الدراسة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (70) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الدراسة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية.

### 1. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الأول يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الأول لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول (8/2/3):

### جدول (8/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

| ت | العبرة   | التكرار والنسبة % |             |             |               |
|---|--|-------------------|-------------|-------------|---------------|
|   |  | أوافق بشدة        | أوافق       | محايد       | لا أوافق بشدة |
| 1 | تعمل الادارة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة.         | 20<br>%28.6       | 40<br>%57.1 | 5<br>%5.7   | 6<br>%8.6     |
| 2 | يدعم الهيكل التنظيمي للشركة امكانية اعادة هندسة العمليات والتطوير.                         | 14<br>%20.0       | 41<br>%58.6 | 13<br>%18.6 | 2<br>%2.9     |
| 3 | يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الادارية بين كافة المستويات الادارية المختلفة للشركة. | 15<br>%21.4       | 37<br>%52.9 | 13<br>%18.6 | 3<br>%4.3     |
| 4 | يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.  | 13<br>%18.6       | 33<br>%47.1 | 13<br>%18.6 | 5<br>%7.1     |
| 5 | يدعم الهيكل التنظيمي اعادة توزيع ودمج بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة.                  | 15<br>%21.4       | 37<br>%47.1 | 13<br>%18.6 | 4<br>%5.7     |
| 6 | تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج واسس واضحة للوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز.   | 19<br>%27.11      | 33<br>%47.1 | 13<br>%18.6 | 5<br>%7.1     |
| 7 | يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الشركة.                            | 19<br>%27.1       | 29<br>%41.1 | 18<br>%25.7 | 2<br>%2.9     |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (8/2/3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل اعادة بناء الهيكل التنظيمي (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستويين أوافق.

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الأول، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول (9/2/3) :

### جدول رقم (9/2/3)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الأول

| ت | العبرة   | الوسيط | الانحراف المعياري | التفسير |
|---|--|--------|-------------------|---------|
| 1 | تعمل الادارة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية اكثر مرونة.         | 4      | 0.83              | أوافق   |
| 2 | يدعم الهيكل التنظيمي للشركة امكانية اعادة هندسة العمليات والتطوير.                         | 4      | 0.71              | أوافق   |
| 3 | يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الادارية بين كافة المستويات الادارية المختلفة للشركة. | 4      | 0.91              | أوافق   |
| 4 | يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة.  | 4      | 0.79              | أوافق   |
| 5 | يدعم الهيكل التنظيمي اعادة توزيع ودمج بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة.                  | 4      | 0.87              | أوافق   |
| 6 | تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج واسس واضحة للوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز.   | 4      | 0.87              | أوافق   |
| 7 | يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الشركة.                            | 4      | 0.95              | أوافق   |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (9/2/3) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات اعادة بناء الهيكل التنظيمي.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.71 - 0.95) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

#### 2. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثاني يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثاني لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم

العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول  
(10/2/3):

### جدول (10/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

| ت | العبارة   | التكرار والنسبة % |             |             |            |               |
|---|---|-------------------|-------------|-------------|------------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة        | أوافق       | محايد       | لا أوافق   | لا أوافق بشدة |
| 1 | بتوفر لدي الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الشركة.                    | 12<br>%17.1       | 41<br>%58.6 | 14<br>%20.0 | 3<br>%4.3  | 0<br>%0.0     |
| 2 | يوجد توافق بين قيم الادارة في الشركة وقيم الموظفين فيها.                                      | 11<br>%15.7       | 38<br>%54.3 | 12<br>%17.1 | 9<br>%12.9 | 0<br>%0.0     |
| 3 | يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع اي تغيرات وتطورات جديدة في العمل.      | 9<br>%12.9        | 45<br>%64.3 | 13<br>%18.6 | 3<br>%4.3  | 0<br>%0.0     |
| 4 | توجد قناعات مشتركة لدي الموظفين في الشركة باهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير.              | 11<br>%15.7       | 40<br>%57.1 | 13<br>%18.6 | 6<br>%8.6  | 0<br>%0.0     |
| 5 | تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجعه على الابداع والابتكار في العمل.                                | 19<br>%27.1       | 40<br>%57.1 | 5<br>%7.1   | 5<br>%7.1  | 1<br>%1.4     |
| 6 | تساعد الاعراف السائدة بين الموظفين في تهيئة المناخ للانتقال من الاساليب الاكثر تطور في العمل. | 21<br>%30.0       | 36<br>%51.4 | 8<br>%11.4  | 5<br>%7.1  | 0<br>%0.0     |
| 7 | تقدم الشركة للموظفين البدعين والمتميزين الحوافز التشجيعية المختلفة.                           | 19<br>%27.1       | 40<br>%57.1 | 5<br>%7.1   | 6<br>%8.6  | 0<br>%0.0     |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (10/2/3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني الثقافة التنظيمية (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الانبي، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول (11/2/3):

### جدول رقم (11/2/3)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثاني

| ت | العبارة   | الوسيط | الانحراف المعياري | التفسير |
|---|---|--------|-------------------|---------|
| 1 | بتوفر لدي الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الشركة.                    | 4      | 0.73              | أوافق   |
| 2 | يوجد توافق بين قيم الادارة في الشركة وقيم الموظفين فيها.                                      | 4      | 0.88              | أوافق   |
| 3 | يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع اي تغيرات وتطورات جديدة في العمل.      | 4      | 0.69              | أوافق   |
| 4 | توجد قنوات مشتركة لدي الموظفين في الشركة باهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير.               | 4      | 0.81              | أوافق   |
| 5 | تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجعه على الابداع والابتكار في العمل.                                | 4      | 0.88              | أوافق   |
| 6 | تساعد الاعراف السائدة بين الموظفين في تهيئة المناخ للانتقال من الاساليب الاكثر تطور في العمل. | 4      | 0.84              | أوافق   |
| 7 | تقدم الشركة للموظفين البدعين والمتميزين الحوافز التشجيعية المختلفة.                           | 4      | 0.83              | أوافق   |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (11/2/3) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات الثقافة التنظيمية.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.84 - 550) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .



### 3. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الثالث يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الثالث لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول (12/2/3):

جدول (12/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

| ت | العبارة   | التكرار والنسبة % |             |             |            |               |
|---|---|-------------------|-------------|-------------|------------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة        | أوافق       | محايد       | لا أوافق   | لا أوافق بشدة |
| 1 | يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية.                                 | 13<br>%18.6       | 30<br>%42.9 | 20<br>%28.6 | 6<br>%8.6  | 1<br>%1.4     |
| 2 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.                            | 9<br>%12.9        | 42<br>%60.0 | 15<br>%21.4 | 4<br>%5.7  | 0<br>%0.0     |
| 3 | يوجد تشجيع من الادارة نحو بناء طرق العمل المدارة ذاتياً.                      | 13<br>%18.6       | 38<br>%54.3 | 16<br>%22.9 | 3<br>%4.3  | 0<br>%0.0     |
| 4 | يوجد ادارة الشركة على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير.               | 11<br>%15.7       | 35<br>%50.0 | 19<br>%27.1 | 5<br>%7.1  | 0<br>%0.0     |
| 5 | يتوفر لدي الشركة لا مركزية العمل وتفويض للسلطات في اداء المهام.               | 17<br>%24.3       | 77<br>%38.6 | 18<br>%25.7 | 7<br>%10.0 | 1<br>%1.4     |
| 6 | تتبنى الشركة مبدأ التمكين سعيًا منها نحو تطوير عملياتها الادارية.             | 10<br>%14.3       | 32<br>%45.7 | 21<br>%30.0 | 7<br>%10.0 | 0<br>%0.0     |
| 7 | يتوفر لدي الشركة الادوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام باعمالهم بشكل مناسب. | 17<br>%24.3       | 39<br>%55.7 | 10<br>%14.3 | 3<br>%4.3  | 1<br>%1.4     |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (12/2/3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث تمكين العاملين (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث ،

ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وذلك كما في الجدول (13/2/3):

جدول رقم (13/2/3)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الثالث

| ت | العبارة   | الوسيط | الانحراف المعياري | التفسير |
|---|---|--------|-------------------|---------|
| 1 | يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية.                                 | 4      | 0.93              | أوافق   |
| 2 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري.                            | 4      | 0.73              | أوافق   |
| 3 | يوجد تشجيع من الإدارة نحو بناء طرق العمل المدارة ذاتياً.                      | 4      | 0.76              | أوافق   |
| 4 | يوجد إدارة الشركة على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير.               | 4      | 0.81              | أوافق   |
| 5 | يتوفر لدى الشركة لا مركزية العمل وتفويض للسلطات في أداء المهام.               | 4      | 0.99              | أوافق   |
| 6 | تتبنى الشركة مبدأ التمكين سعيًا منها نحو تطوير عملياتها الإدارية.             | 4      | 0.85              | أوافق   |
| 7 | يتوفر لدى الشركة الأدوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام بأعمالهم بشكل مناسب. | 4      | 0.83              | أوافق   |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

من الجدول (13/2/3) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تمكين العاملين.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.73 - 0.99) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

#### 4. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرابع:

لتحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الرابع يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الرابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول (14/2/3):

### جدول (14/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع

| ت | العبرة  | التكرار والنسبة % |             |             |               |
|---|---|-------------------|-------------|-------------|---------------|
|   |   | أوافق بشدة        | أوافق       | محايد       | لا أوافق بشدة |
| 1 | يتناسب عدد اجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل الشركة.  | 19<br>%27.1       | 33<br>%47.1 | 15<br>%21.4 | 3<br>%4.3     |
| 2 | توجد شبكة تصل جميع الاجهزة في الشركة بسرعة مناسبة.  | 14<br>%20.0       | 46<br>%65.7 | 8<br>%11.4  | 2<br>%2.9     |
| 3 | تمتاز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرتها وسهولة تناولها.   | 17<br>%24.3       | 40<br>%57.1 | 8<br>%11.4  | 5<br>%7.1     |
| 4 | تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الادارية بسرعة ودقة.                                 | 12<br>%17.1       | 50<br>%71.4 | 6<br>%8.6   | 2<br>%2.4     |
| 5 | تساعد تكنولوجيا المعلومات تنسيق العمليات الادارية بين المستويات الادارية المختلفة.                        | 16<br>%22.9       | 44<br>%62.9 | 9<br>%12.9  | 1<br>%1.4     |
| 6 | تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية لتطورات التكنولوجيا في البيئة المحيطة.                            | 16<br>%22.9       | 41<br>%58.6 | 10<br>%14.3 | 3<br>%4.3     |
| 7 | يتم استخدام برمجيات حديثة لادارة كافة العمليات الادارية تساعد على ابتكار حلول لكثير من المشكلات الادارية. | 14<br>%20.0       | 40<br>%57.1 | 12<br>%17.1 | 4<br>%5.7     |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح للباحث من الجدول رقم (14/2/3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع تكنولوجيا المعلومات (متغير مستقل)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل الرابع ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول (15/2/3):

#### جدول رقم (15/2/3)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل الرابع

| ت | العبارة   | الوسيط | الانحراف المعياري | التفسير |
|---|---|--------|-------------------|---------|
| 1 | يتناسب عدد اجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل الشركة.  | 4      | 0.82              | أوافق   |
| 2 | توجد شبكة تصل جميع الاجهزة في الشركة بسرعة مناسبة.  | 4      | 0.66              | أوافق   |
| 3 | تمتاز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرتهما وسهولة تناولها.  | 4      | 0.81              | أوافق   |
| 4 | تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الادارية بسرعة ودقة.                                 | 4      | 0.61              | أوافق   |
| 5 | تساعد تكنولوجيا المعلومات تنسيق العمليات الادارية بين المستويات الادارية المختلفة.                        | 4      | 0.64              | أوافق   |
| 6 | تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية لتطورات التكنولوجيا في البيئة المحيطة.                            | 4      | 0.74              | أوافق   |
| 7 | يتم استخدام برمجيات حديثة لادارة كافة العمليات الادارية تساعد على ابتكار حلول لكثير من المشكلات الادارية. | 4      | 0.78              | أوافق   |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (15/2/3) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تكنولوجيا المعلومات.
2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.82 - 0.61) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

## 5. التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع:

التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع يتم حساب التوزيع التكراري والوسيط لعبارات المتغير الرابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك كما في الجدول (16/2/3):

جدول (16/2/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير التابع

| ت | العبارة  | التكرار والنسبة % |             |             |           |               |
|---|--|-------------------|-------------|-------------|-----------|---------------|
|   |  | أوافق بشدة        | أوافق       | محايد       | لا أوافق  | لا أوافق بشدة |
| 1 | هنالك اهتمام من قبل الادارة بدعم استراتيجية ريادة التكلفة مما يدعم الابداع والابتكار.                            | 18<br>%25.7       | 34<br>%48.6 | 16<br>%22.9 | 2<br>%2.9 | 0<br>%0.0     |
| 2 | اسلوب استراتيجية ريادة التكلفة يتمشي مع السياسة المالية للشركة.  | 9<br>%12.9        | 33<br>%47.1 | 25<br>%35.7 | 3<br>%4.3 | 0<br>%0.0     |
| 3 | تساهم استراتيجية ريادة التكلفة في خفض الشامل لتكلفة الانتاج وبالتالي يحقق ريادة في التكلفة.                      | 10<br>%14.3       | 37<br>%52.9 | 23<br>%32.9 | 0<br>%0.0 | 0<br>%0.0     |
| 4 | اسلوب ريادة التكلفة هو الافضل في توفير معلومات اكثر مرونة عن التكاليف تساعد في فعالية واستراتيجية ريادة التكلفة. | 12<br>%17.1       | 34<br>%48.6 | 24<br>%34.3 | 0<br>%0.0 | 0<br>%0.0     |
| 5 | تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة توفر معلومات اكثر دقة ويمكن الاستفادة منها في زيادة الحصة السوقية للشركة.         | 14<br>%20.0       | 37<br>%52.9 | 19<br>%27.1 | 0<br>%0.0 | 0<br>%0.0     |
| 6 | تعزز تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال توفير معلومات عن تحديد زيادة المنتج مقارنة مع الشركات الاخرى.        | 14<br>%20.0       | 35<br>%50.0 | 19<br>%27.1 | 2<br>%2.9 | 0<br>%0.0     |

|   |  |       |       |       |      |      |
|---|--|-------|-------|-------|------|------|
| 7 | تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة توفر التقنية التكنولوجية الحديثة مما يساعد على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء. | 13    | 37    | 20    | 0    | 0    |
|   |  | %18.6 | %52.9 | %28.6 | %0.0 | %0.0 |

المصدر: إعداد الدارسة من الدارسة الميدانية، 2019م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (16/2/3) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدارسة على عبارات المتغير المستقل الرابع استراتيجية ريادة التكلفة (متغير تابع)، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.

للتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدارسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير التابع ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدارسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول (17/2/3):

#### جدول رقم (17/2/3)

الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدارسة على عبارات المتغير التابع

| ت | العبارة  | الوسيط | الانحراف المعياري | التفسير |
|---|--|--------|-------------------|---------|
| 1 | هنالك اهتمام من قبل الادارة بدعم استراتيجية ريادة التكلفة مما يدعم الابداع والابتكار.                            | 4      | 0.78              | أوافق   |
| 2 | اسلوب استراتيجية ريادة التكلفة يتماشى مع السياسة المالية للشركة.   | 4      | 0.75              | أوافق   |
| 3 | تساهم استراتيجية ريادة التكلفة في خفض الشامل لتكلفة الانتاج وبالتالي يحقق زيادة في التكلفة.                      | 4      | 0.67              | أوافق   |
| 4 | اسلوب ريادة التكلفة هو الافضل في توفير معلومات اكثر مرونة عن التكاليف تساعد في فعالية واستراتيجية ريادة التكلفة. | 4      | 0.70              | أوافق   |
| 5 | تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة توفر معلومات اكثر دقة ويمكن الاستفادة منها في زيادة الحصة السوقية للشركة.         | 4      | 0.69              | أوافق   |

|   |   |   |      |       |
|---|---|---|------|-------|
| 6 | تعزز تطبيق استراتيجيات ريادة التكلفة من خلال توفير معلومات عن تحديد زيادة المنتج مقارنة مع الشركات الأخرى.    | 4 | 0.76 | أوافق |
| 7 | تطبيق استراتيجيات ريادة التكلفة توفر التقنية التكنولوجية الحديثة مما يساعد على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء. | 4 | 0.68 | أوافق |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول (17/2/3) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور التابع (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات استراتيجيات ريادة التكلفة.

2. كما تراوحت قيم الانحراف المعياري على عبارات المحور بين (0.69 - 0.78) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها .

سادساً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أوافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

### 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" إعادة بناء الهيكل التنظيمي يؤثر في استراتيجيات ريادة التكلفة " .

للتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ  $(X_1)$  و استراتيجيات ريادة التكلفة كمتغير تابع ممثل بـ  $(Y)$  وذلك كما في الجدول (18/2/3):

### جدول رقم (18/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي واستراتيجية زيادة التكلفة

| التفسير                      | القيمة الاحتمالية (Sig) | أختبار (t)    | معاملات الانحدار |                         |
|------------------------------|-------------------------|---------------|------------------|-------------------------|
| معنوية                       | 0.000                   | 4.032         | 1.431            | $\hat{B}_0$             |
| معنوية                       | 0.000                   | 6.911         | 0.620            | $\hat{B}_1$             |
|                              |                         |               | 0.74             | معامل الارتباط (R)      |
|                              |                         |               | 0.55             | معامل التحديد ( $R^2$ ) |
|                              |                         | النموذج معنوي | 64.315           | أختبار (F)              |
| $\hat{Y} = 1.431 + 0.620X_1$ |                         |               |                  |                         |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من جدول رقم (18/2/3) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين إعادة بناء الهيكل التنظيمي كمتغير مستقلة واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).

2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.55)، هذه القيمة تدل على أن إعادة بناء الهيكل التنظيمي كمتغير مستقلة تساهم بـ (55%) في استراتيجية زيادة التكلفة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (41.811) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.431: متوسط استراتيجية زيادة التكلفة عندما استراتيجية زيادة التكلفة يساوي صفراً.

5. 0.620: وتعني زيادة إعادة بناء الهيكل التنظيمي وحدة واحدة تزداد استراتيجية زيادة التكلفة بـ 62%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " إعادة بناء الهيكل التنظيمي يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة " قد تحققت.



## 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" الثقافة التنظيمية يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة " .

لتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ممثل بـ ( $X_2$ ) واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع ممثل بـ ( $Y$ ) وذلك كما في الجدول (19/2/3):

جدول رقم (19/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية زيادة التكلفة

| معاملات الانحدار             | أختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير       |
|------------------------------|------------|-------------------------|---------------|
| $\hat{B}_0$                  | 1.427      | 4.032                   | 0.000         |
| $\hat{B}_1$                  | 0.632      | 6.911                   | 0.000         |
| معامل الارتباط ( $R$ )       | 0.76       |                         |               |
| معامل التحديد ( $R^2$ )      | 0.58       |                         |               |
| أختبار ( $F$ )               | 41.883     |                         | النموذج معنوي |
| $\hat{Y} = 1.427 + 0.632X_2$ |            |                         |               |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م.

يتضح من جدول رقم (19/2/3) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقلة واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.76).
2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.58)، هذه القيمة تدل على ان الثقافة التنظيمية كمتغير مستقلة تساهم بـ (58%) في استراتيجية زيادة التكلفة (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار ( $F$ ) (41.811) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.427: متوسط الثقافة التنظيمية عندما استراتيجية زيادة التكلفة يساوي صفراً.
5. 0.632: وتعني زيادة الثقافة التنظيمية وحدة واحدة تزداد استراتيجية زيادة التكلفة بـ 63%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " الثقافة التنظيمية يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة " قد تحققت.

### 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" تمكين العاملين يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة ".

للتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تمكين العاملين كمتغير مستقل ممثل بـ  $(X_3)$  واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع ممثل بـ  $(Y)$  وذلك كما في الجدول (20/2/3):

#### جدول رقم (20/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تمكين العاملين وإستراتيجية زيادة التكلفة

| معاملات<br>الانحدار          | أختبار (t) | القيمة<br>الاحتمالية (Sig) | التفسير       |
|------------------------------|------------|----------------------------|---------------|
| $\hat{B}_0$                  | 1.515      | 4.774                      | 0.000         |
| $\hat{B}_1$                  | 0.652      | 7.483                      | 0.000         |
| معامل الارتباط (R)           | 0.77       |                            |               |
| معامل التحديد ( $R^2$ )      | 0.59       |                            |               |
| أختبار (F)                   | 56.002     |                            | النموذج معنوي |
| $\hat{Y} = 1.515 + 0.652X_3$ |            |                            |               |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح من الجدول رقم (20/2/3) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين كمتغير مستقلة واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).
2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.59)، هذه القيمة تدل على أن تمكين العاملين كمتغير مستقلة تساهم بـ (59%) في استراتيجية زيادة التكلفة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (56.002) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.515: متوسط تمكين العاملين عندما استراتيجية زيادة التكلفة يساوي صفراً.

5. 0.652: وتعني زيادة تمكين العاملين وحدة واحدة تزداد استراتيجية زيادة التكلفة بـ 65%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "تمكين العاملين يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة" قد تحققت.

#### 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

"تكنولوجيا المعلومات يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة".

للتحقق من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل ممثل بـ ( $X_4$ ) واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع ممثل بـ ( $Y$ ) وذلك كما في الجدول (21/2/3):

#### جدول رقم (21/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية زيادة التكلفة

| معاملات الانحدار             | أختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير       |
|------------------------------|------------|-------------------------|---------------|
| $\hat{B}_0$                  | 3.241      | 0.000                   | معنوية        |
| $\hat{B}_1$                  | 6.933      | 0.000                   | معنوية        |
| معامل الارتباط ( $R$ )       | 0.85       |                         |               |
| معامل التحديد ( $R^2$ )      | 0.72       |                         |               |
| أختبار ( $F$ )               | 57.062     |                         | النموذج معنوي |
| $\hat{Y} = 0.948 + 0.727X_4$ |            |                         |               |

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح من الجدول رقم (21/2/3) الآتي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقلة واستراتيجية زيادة التكلفة كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).

2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.59)، هذه القيمة تدل على أن تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقلة تساهم بـ (59%) في استراتيجية زيادة التكلفة (المتغير التابع).

3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (56.002) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. 1.515: متوسط تكنولوجيا المعلومات عندما استراتيجية زيادة التكلفة يساوي صفراً.

5. 0.652: وتعني زيادة تكنولوجيا المعلومات وحدة واحدة تزداد استراتيجية زيادة التكلفة بـ 65%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " تكنولوجيا المعلومات يؤثر في استراتيجية زيادة التكلفة " قد تحققت.

4- نموذج الإنحدار المتعدد:

نموذج الإنحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة (إعادة بناء الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (استراتيجية زيادة التكلفة) وذلك كما في الجدول (22/2/3):

جدول رقم (22/2/3)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير اعاده بناء الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وتكنولوجيا المعلومات على استراتيجية زيادة التكلفة

| المعلمة     | معاملات الانحدار | أختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير |
|-------------|------------------|------------|-------------------------|---------|
| $\hat{B}_0$ | 2161.            | 5.817      | 0.000                   | معنوية  |
| $\hat{B}_1$ | 0.233            | 4.221      | 0.000                   | معنوية  |
| $\hat{B}_2$ | 0.013            | 4.349      | 0.000                   | معنوية  |
| $\hat{B}_3$ | 0.275            | 4.562      | 0.000                   | معنوية  |

|   |       |       |        |                            |
|---|-------|-------|--------|----------------------------|
| معنوية  | 0.000 | 5.210 | 0.410  | $\hat{B}_4$                |
|   |       |       | 0.79   | معامل الارتباط المتعدد (R) |
|   |       |       | 0.62   | معامل التحديد ( $R^2$ )    |
| النموذج معنوي   |       |       | 50.335 | أختبار (F)                 |
| $\hat{Y} = 1.216 + 0.233X_1 + 0.013X_2 + 0.275X_3 + 0.410X_4$ |       |       |        | النموذج                    |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح من الجدول رقم (22/2/3) الآتي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين اعاده بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وتكنولوجيا المعلومات واستراتيجية قيادة التكلفة، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.77).
2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.59)، هذه القيمة تدل على أن ر كمتغيرات مستقلة تساهم (59%) في استراتيجية قيادة التكلفة (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (40.335) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. من النتائج اعلاه نجد ان جميع معاملات الانحدار (B) معنوية اعاده بناء الهيكل التنظيمي ، بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.221) وهي عند مستوى أقل (0.000)، والثقافة التنظيمية بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.346) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، تمكين العاملين بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.562) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، تكنولوجيا المعلومات بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.562) وهي عند مستوى أقل من (0.000). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (اعاده بناء الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتمكين العاملين وتكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع (استراتيجية قيادة التكلفة).

#### 1- أختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتدخل المتعدد والتوزيع الطبيعي لاختفاء كما في الجدول (23/2/3):

### جدول رقم (23/2/3)

#### أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

| المغيرات المستقلة          | التباين المسموح به<br>Tolerance | معامل التضخم التباين<br>VIF | معامل الالتواء<br>Skewness | الخطا المعياري | نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري | Durbin-Watson |
|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------|--|---------------|
| اعاده بناء الهيكل التنظيمي | 0.447                           | 2.238                       | 0.043                      | 0.196          | 0.219                                  | 2.021         |
| الثقافة التنظيمية          | 0.356                           | 2.806                       | 0.483                      |                | 2.064                                  |               |
| تمكين العاملين             | 0.339                           | 2.950                       | 0.178                      |                | 0.908                                  |               |
| تكنولوجيا المعلومات        | 0.593                           | 1.687                       | 0.031                      |                | 0.158                                  |               |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

#### 1. أختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للاخطاء العشوائية باستخدام إحصائية داربن واتسن (DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=70) و (P=4) فان إحصائية DW=2.021 تشير الى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

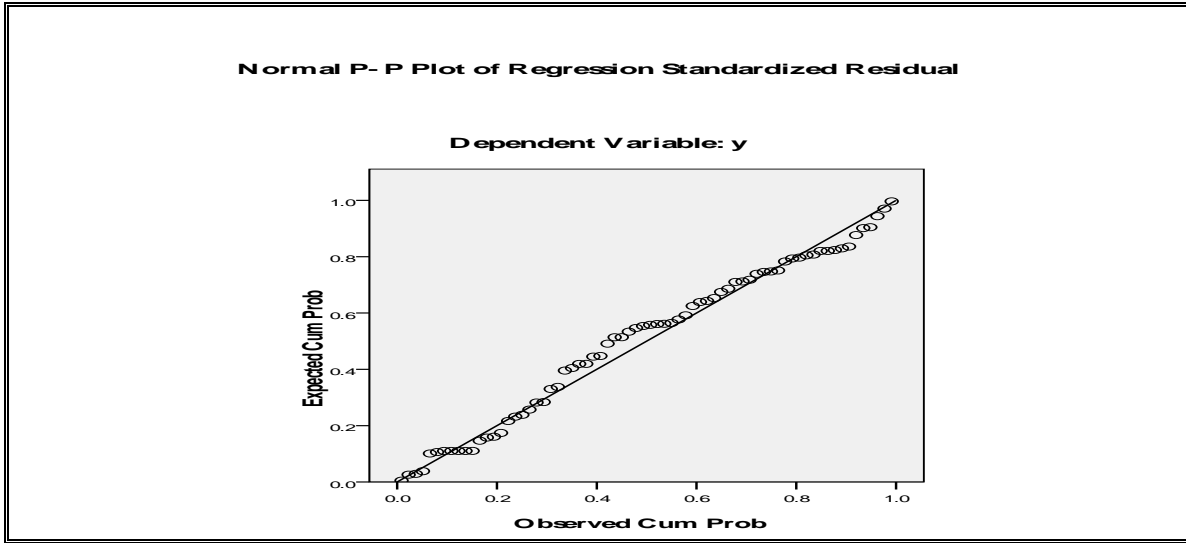
#### 2. أختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity):

للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة إحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وهذا يعني ان النموذج لايعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

#### 3. أختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعياً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (2و-2) يشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعياً.

شكل رقم (7/2/3)  
اختبار (Q-Q) لأختبار توزيع البواقي



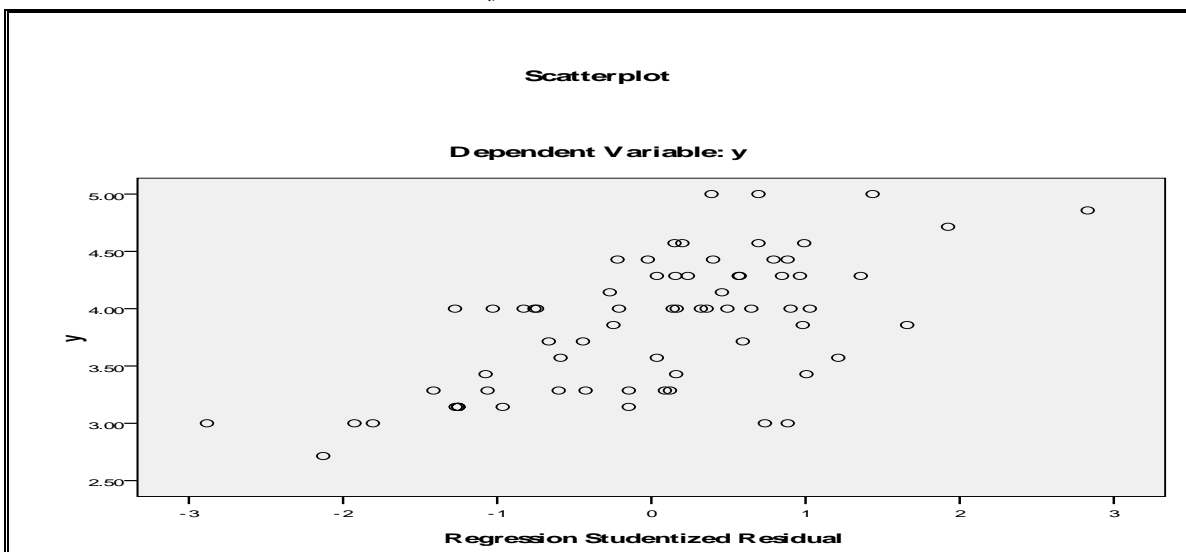
المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

من الشكل (7/2/3) ، نلاحظ أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير الى ان البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي صفر.

4- عدم تجانس التباين

للتحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباين الخطأ العشوائي، قامت الدراسة بتمثيل قيم المتغير التابع على المحور الافقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور الرأسي الشكل التالي

شكل رقم (8/2/3)  
شكل الانتشار للبواقي



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

من الشكل (8/2/3) نلاحظ أن النقاط توزع بشكل شريط أفقي متساوي حول الصفر، مما يدل على أن النموذج لا يعاني من مشكلة تجانس الخطأ العشوائي. ويمكن تلخيص نتائج نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع للدراسة بالجدول رقم (24/2/3):

جدول رقم (24/2/3)

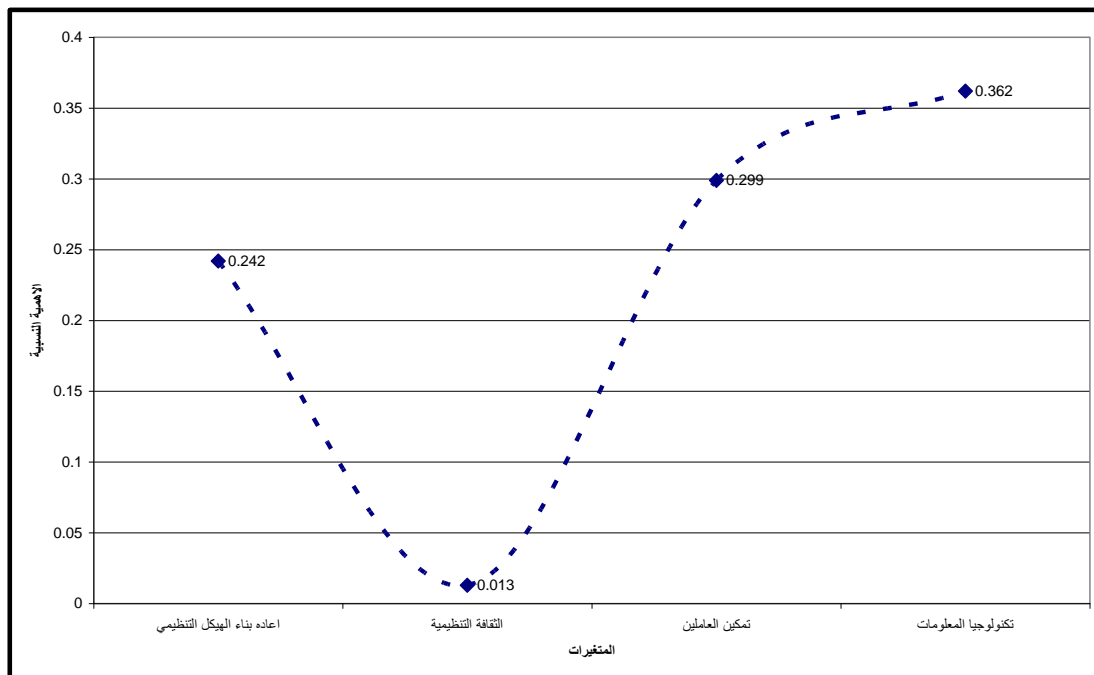
ملخص نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع

| المتغير                    | الاهمية النسبية | الترتيب |
|----------------------------|-----------------|---------|
| اعاده بناء الهيكل التنظيمي | 0.242           | 3       |
| الثقافة التنظيمية          | 0.013           | 4       |
| تمكين العاملين             | 0.299           | 2       |
| تكنولوجيا المعلومات        | 0.362           | 1       |

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م

شكل رقم (9/2/3)

ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة الميدانية، 2019م



## نتائج الدراسة الميدانية:

1. هنالك اهتمام من قبل الادارة بدعم استراتيجية زيادة التكلفة مما يدعم الابداع والابتكار.
2. تساهم استراتيجية زيادة التكلفة في خفض الشامل لتكلفة الانتاج وبالتالي يحقق زيادة في التكلفة .
3. تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الادارية بسرعة ودقة.
4. تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية لتطورات التكنولوجيا في البيئة المحيطة .
5. يتوفر لدى الشركة لا مركزية العمل وتفويض للسلطات في اداء المهام.
6. تتبنى الشركة مبدأ التمكين سعيًا منها نحو تطوير عملياتها الادارية.

## الـخاتمة

تشتمل على الآتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

## أولاً : النتائج

- من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
1. اهتمام الإدارة بالتدريب على أسلوب هندسة العمليات الإدارية ساهم في نجاح استراتيجية زيادة التكلفة .
  2. يوجد توافق بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وزيادة التكلفة من حيث التركيز على العميل ومن حيث التكامل على خفض التكلفة والجودة ورضا العميل .
  3. إعادة هندسة العمليات توفر التقنية التكنولوجية التي تدعم تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة .
  4. زيادة التكلفة توفر معلومات أكثر دقة عن استراتيجيات المنافسين .
  5. إن استخدام أسلوب إعادة هندسة عمليات الإدارة في أي شركة على متابعة موقفها التنافسي في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية واتباع تلك الشركات لأحدى الأساليب الإدارية والحديث دليل على أن الإدارة تختار الاستراتيجية المناسبة لشركاتها لتحقيق أهدافها والوصول إلى التميز بين نظيراتها .
  6. إن استدام الشركات لاستراتيجية زيادة التكلفة وتعزيز هذه الاستراتيجية عن طريق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي بدورها إلى دعم القدرة التنافسية لشركة . فالشركة عندما تكون رائدة في التكلفة تستطيع أن تتخذ من السعر قدرة على مواجهة منافسيها عن طريق المنافسة السعرية ، كما أنها تبيع بأسعار مخفضة وتكلفة أقل وجودة أكثر بالتالي تحقق ربحية وهذا ما تسعى إليه الشركات .

## ثانياً : التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الدراسة بالآتي :

1. ضرورة اختيار استراتيجية مدروسة وفعالة لتنشيط نظام اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية بما يساعد على التكاليف مع المتغيرات وتوسيع الرؤى المستقبلية .
2. وجوب تفعيل ودعم انظمة التكاليف بالشركات بتقنيات وموارد بشرية مؤهلة لتحقيق الجودة والميزة التنافسية .
3. على الادارة تبني نظم الادارة الحديثة لضمان استمرار الشركات في ظل المنافسة العالمية المتجددة .
4. وجوب الاهتمام بالبرامج التدريبية المتقدمة في مجال التقنية الحديثة لمواكبة التطورات المتجددة في مجال الاتصالات .
5. تطوير انظمة المعلومات المستخدمة في الشركات لانتاج معلومات ملائمة تفيد في اتخاذ القرار .
6. ضرورة توجيه الشركات العاملة في القطاعين العام والخاص نحو تطبيق اساليب وادوات المحاسبة الادارية الاستراتيجية وذلك لتفعيل اقتصاديات المعرفة وتداعيات العولمة ومواجهة التحديات المستقبلية .
7. ضرورة توظيف مهندس للعمليات في الشركات العاملة في القطاعين العام والخاص ووضعها على قمة الهرم التنظيمي للشركة .

## الدراسات المستقبلية :

1. العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية .
2. طريقة تحديد التكلفة وارتجاعها واثرها على نجاح استراتيجية ريادة التكلفة .

## المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

### 1. الكتب

- أحمد صلاح عطية ، محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الإدارية ، (عمان: دار صفاء للنشر ، 1998م) .
- أحمد محمد نور ، شحاته السيد شحاته ، مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس - الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2000م).
- آيات عبد الفتاح النسور ، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي ونظري ، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2001م).
- أمين السيد أحمد لطفي ، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2007م) .
- جاد الرب سيد ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية ، (القاهرة : دار الكتب المصرية للنشر ، 2009م).
- جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد احمد عبد المتعال ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2003م) .
- الدوداس بقا ، راكيش كي سارت ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل حديث ، تعريب: د. محمد محمود الشواري ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 2011م).
- هاشم أحمد عطية ، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م).
- وود تجر تشارلز ، محاسبة التكاليف - مدخل إداري ، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع ، 1998م).
- الحارث أسامة ، المحاسبة الإدارية ، (عمان: دار الحامد للنشر ، 2004م).
- الحمادي ، الطريق للتغيير ، (عمان : دار ابن حزم ، 2006م) .
- حسين حريم ، مبادرة الادارة الحديثة - النظريات والعمليات الادارية ، وظائف المنظمة ، (عمان : دار الحامد ، 2006م).

- حسن ماهر ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، (عمان : دار الكندي للنشر والتوزيع ، 2004م) .
- طارق شريف يوسف ، د. خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، (البحرين: دار فخراوي للدراسات والنشر ، 2011م).
- كارل سيويل ، بول بوي براون ، زبائن مدى الحياة ، (الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، 2001م).
- مايكل هامر ، شامبي، اعادة هندسة العمليات في منظمات الهندرة دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة ، (القاهرة : الشركة العربية للاعلام التعليمي شعاع ، 1995م).
- مؤيد عبد الحسين ، يوسف جحيم ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2004م).
- مؤيد محمد نور ، عبد الناصر إبراهيم ، المحاسبة الإدارية والمالية ، ط2 ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007م).
- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة ، (عمان : دار وائل لطباعة والنشر ، 1999م) .
- مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي ، ط2 ، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015م).
- محمد عبد الله العوامرة ، محمد عواد زياد ، استراتيجيات التسويق منظور متكامل ، (عمان: مكتبة عمان للنشر والتوزيع ، 2012م).
- محمد عبد الوهاب محمد العزازي ، التسويق والمكانة الذهنية - منظور استراتيجي ، (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2012م).
- محمد عبدان ، استراتيجيات التسويق ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2003م).
- محمد عبدان ، استراتيجيات التسويق ، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2013م).

- محمد عبد قوي الفيومي ، المحاسبة الادارية الاستراتيجية ، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2007م) .
- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة - تعاليم وتطبيقات" ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2004م) .
- ناجي معلى ، إدارة التسويق - مدخل تحليلي استراتيجي متكامل ، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م) .
- سعد عبد الرحمن ، القياس النفسي - النظرية والتطبيق، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م).
- عبد الله عبد الدائم ، التربية التجريبية والبحث التربوي، ط2 ، (بيروت: دار العلم للملايين، 1984م).
- عبد السميع باشيلي ، المحاسبة الإدارية ، (القاهرة: مكتبة الجلاء الجديدة ، 1997م).
- عبد العظيم محمد ، الأسس النظرية لمحاسبة التكاليف ، (القاهرة: مطبعة الإشعاع ، 2000م).
- عمر أحمد عثمان المقلي ، عبد الله عبد الرحيم أحدي ، إدارة الجودة الشاملة ، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2006م).
- عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2001م) .
- فهد صالح السلطان ، اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الادارة ، (الرياض : مطابع الخالد للنشر ، 2002م) .
- فريد النجار ، اعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ، (القاهرة :دار طيبة، 2005م) .
- صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، محاسبة التكاليف للأغراض المالية - مدخل إدارة التكلفة ، (القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية ، 2013م).
- تشارلز هل ، جارديث جونز ، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل ، تعريب: د. محمد سيد أحمد ، مراجعة: إسماعيل علي بسيوني ، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2008م).



## 2. الرسائل الجامعية

- أبو عمشة أحمد عبد المجيد ، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير منشورة ، 2011م).
- أحمد خليل الكحلوت ، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية ، (غزة: جامعة الأزهر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، 2017م).
- جمال عبد الواحد مناور ، مدى فعالية نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة - دراسة تطبيقية " ، (جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة ، 1998م) .
- هبة عبد الوهاب التوم ، التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودورها في خفض التكاليف الإنتاجية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2014م).
- محمد عبد الله الشيخ ، التكلفة الملائمة ودورها في ترشيد القرارات التشغيلية الخاصة ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2016م).
- محمد القصيمي ، الخصائص والمرتكزات المميزة لاعادة هندسة العمليات الادارية ، (غزة : الجامعة الاسلاميه ، رسالة ماجستير، 2009م) .
- ميساء محمد راخان ، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير المنتجات ، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتكاليف غير منشورة ، 2002م).
- مرام إسماعيل الآغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، 2006م).
- ساعد المالكي ، الابعاد الادارية والامنية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي - دراسة ميدانية على وكالة الاثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، (الرياض : جامعة نايف للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2003م) .

- علي عاشور المصراطي ، استخدام نظم التكاليف الحديثة في تخفيض التكاليف الإنتاجية في المنشآت الصناعية الليبية ، (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه في الفلسفة غير منشورة ، 2010م).
- فاطمة عامر حماد حامد ، أثر تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية التحويلية ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2013م) .
- راضية عطوي ، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض تكاليف الإنتاج ، (الجزائر: جامعة الحاج لخضير ، كلية العلوم والاقتصاد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2008م) .

### 3.المجالات

- زياد محمد محرم ، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة قرارات تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الصناعية المعاصرة، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد ، العدد 1 ، 1998م) .
- مجدي بطرق إبراهيم ، نموذج مقترح لاستخدام التكاليف المستهدفة للقياس والرقابة، (القاهرة: جامعة حلوان ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث ، 1996م).
- المجلة الإلكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري ، 2010م.
- مجلة محاسبون ، العدد 32، مارس 2006 م .
- مجلة خلاصات ، العدد 24، 1994 م .
- محمد بن عبد الله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية - اطار جديد لمفهوم قديم ، (الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 10 ، جوان 2013م).
- سعاد حسن خضر ، مدخل هندسة القيمة واستخداماته - دراسة تحليلية، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 29 ، الجزء 1 ، 2007م) .

- عادل هادي البغدادي وآخرون ، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات، (بغداد : جامعة بابل ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد 21 ، 2008م).
- عاطف عبد الحميد عبد الرحمن ، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية ، (القاهرة: جامعة أسيوط ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، العدد 28، 2000م).
- عبيد محمد زكي ، نموذج مقترح لتحليل هندسة القيمة في ضوء مدخل التكلفة المستهدفة ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة النهضة الإدارية ، المجلد 1 ، العدد 85 ، 1997م) .
- علياء حسين عبد الحي ، إعادة هندسة العمليات التسويقية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية ، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 3، العدد 12 ، 2018م).
- عماد سيد قطب السيد ، التوافق والتكامل بين نظم إدارة التكلفة ونظام الانتاج الانسيابي ، (القاهرة: جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، العدد 4 ، 2001م).
- فائز النجار ، نازك أحمد الملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع، (دمشق: جامعة دمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010م).
- صلاح شيخ ديب ، تقويم فرص تطبيق إعادة هندسة العمليات لتحسين القدرة التنافسية ، (حلب: جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 31 ، العدد 1 ، 2009م).
- تهاني محود عبده النشار ، استخدام مدخل تحليل مسببات التكاليف لتحقيق التكامل بين ادوات إدارة التكاليف ذات التوجه الاستراتيجي ، (القاهرة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية ، المجلد 27 ، 2003م).

#### 4.المؤتمرات

- نبيل موسى خليل وآخرون ، برنامج اعادة وهندسة المؤسسات ، (القاهرة : بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الادارية لاعادة بناء المؤسسات العربية ، ابريل 2008م) .
- سعد مرزوقي العتيبي ، راشد محمد الجمالي ، هندسة العمليات الادارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة ، (الرياض : جامعة الملك سعود ، المؤتمر الوطني الاول للجودة ، 2014م).

#### ثالثاً : المراجع الاجنبية

- Ansari Shahil, **Target Costing: the Next Frontier to Strategic Cost Management**, Journal Cost Management, Winter 1990.
- Hammer, M. & A. Stanton, **The Reengineering Revolution: Handbook**, Harpar Business, New York 1995, P.25 (1) Chan S.L. and Chung, F.C., **Aconceptual and analutical Framework for BusinessProcess Reengineering**. International Journalof Production Econoics, Vol. 50, 1997.
- Paul, A. & Cespedes, S., **Reengineering is Just acatalyst in Bank Culture Change** , the Bankers Magazine, May – June , Vol. 3. No. 1, 1995.
- Ramachan Andran, Nanda Global, **Business Process Reengineering: Role of Information Technology In Implementation of Business Process Reengineering**, 2012.
- Samali Zlotnikova, J. and Watundu. S, **A quantize analysis of business process reengineering and orgenerational resistance the case of Uganda**, the African journals of information systems, vol 5, issue 1, 2013.
- Sharma , R. and Kant R., **HR Issues and Challenge Implementing Business Processes Engineering in Government Organization India**, European Journal, of Business and Management, Vol 7, Issue 19, 2015.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية

- <https://www.sd.zain.com>
- <https://www.sd.MTN.com>
- <https://www.sudatel.sd.com>
- Neil Anderson, **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**, Vol.2, 1999, p574, <http://boo;s.google.com>

الملاحق

ملحق رقم (1)

خطاب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم التكاليف والمحاسبة الادارية



السيد / .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم استبانة

تقوم الدراسة بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في المحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف بعنوان (اعادة هندسة العمليات الادارية واثرها في استراتيجية زيادة التكلفة)، دراسة ميدانية على الشركات الهاتف السيار ، نرجو شاكرين تحكيم الاستبيان وإبداء رأيكم حول الاستمارة وذلك لما تتمتعون به من خبرة مناسبة في هذا المجال .

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،

الدراسة

هبة محمد نور عوض الله

## ملحق رقم (2)

### استمارة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم التكاليف والمحاسبة الادارية



السيد / .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : استمارة إستبانة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الدارسة بدراسة بعنوان : (إعادة هندسة العمليات الادارية واثرها في استراتيجية ريادة التكلفة) ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية وتمثل هذه الاستبانة تغطية احد الجوانب المهمة للدراسة ، لذلك فقد تم اختيار سيادتكم من المجموعات التي سوف يتم استقصاء آرائها ايماناً بقدراتكم على المساهمة في اتمام هذه الدراسة ، ونظراً لاهمية الموضوع ارجو مراعاة الدقة في تعبئة هذه الاستبانة .

نشكركم مشاركتكم

الدارسة :

هبة محمد نور عوض الله



**القسم الأول : البيانات الشخصية :**

الرجاء التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام الخيار الذي يناسبك:

**1.العمر:**

☐ أقل من 30 سنة      ☐ 30-40 سنة      ☐ 41-50 سنة

☐ 51 سنة فأكثر

**2.المؤهل العلمي:**

☐ بكالوريوس      ☐ دبلوم عالي      ☐ ماجستير

☐ دكتوراه      ☐ أخرى

**3. المؤهل المهني:**

☐ زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية      ☐ زمالة المحاسبين القانونيين الامريكية

☐ زمالة المحاسبين القانونيين السودانية      ☐ زمالة المحاسبين القانونيين العربية

☐ أخرى      ☐ لا يوجد

**4.التخصص العلمي:**

☐ محاسبة مالية      ☐ محاسبة تكاليف      ☐ ادارة اعمال

☐ اقتصاد      ☐ اخرى

**5.المسمى الوظيفي**

☐ موظف      ☐ مدير قسم      ☐ مدير عام

☐ أخرى

**6.سنوات الخبرة :**

☐ أقل من 5 سنوات      ☐ 5-10 سنة      ☐ 11-15 سنة

☐ 16-20 سنة      ☐ 21 سنة فأكثر

## القسم الثاني : بيانات الدراسة

الرجاء وضع علامة ( √ ) تحت مستوى الموافقة المناسب:

أولاً: المتغير المستقل:

اعادة هندسة العمليات الادارية : هي عملية التحول الجذري واعادة التفكير لكافة عمليات المنظمة واعادة وبناء كل من الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة والتوجه نحو التغيير ، كما يقصد بها التحول غير التقليدي في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بهدف تحقيق مستويات غير مسبقة من الجودة والاداء بكافة المستويات الادارية في المنظمة وتمكين العاملين فيها .

المحور الاول : اعادة بناء الهيكل التنظيمي :

| رقم | العبارة   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.  | تعمل الادارة على التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل تنظيمية اكثر مرونة .         |            |       |       |          |               |
| 2.  | يدعم الهيكل التنظيمي للشركة امكانية اعادة هندسة العمليات والتطوير .                         |            |       |       |          |               |
| 3.  | يتسم الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصالات الادارية بين كافة المستويات الادارية المختلفة للشركة . |            |       |       |          |               |
| 4.  | يدعم الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمهام بسرعة .  |            |       |       |          |               |
| 5.  | يدعم الهيكل التنظيمي اعادة توزيع ودمج بعض الوظائف الفرعية في وظيفة واحدة .                  |            |       |       |          |               |
| 6.  | تتضمن الهياكل التنظيمية للشركة برامج واسس واضحة للحوافز والترقيات لتشجيع الابداع والتميز .  |            |       |       |          |               |
| 7   | يوجد توافق بين طبيعة الوظائف والهيكل التنظيمي السائد في الشركة .                            |            |       |       |          |               |

## المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

| رقم | العبارة   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.  | يتوفر لدى الشركة قيم ومعتقدات تدعم التغيير نحو تطوير العمل في بيئة الشركة .   |            |       |       |          |               |
| 2.  | يوجد توافق بين قيم الادارة في الشركة وقيم الموظفين فيها .   |            |       |       |          |               |
| 3.  | يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع اي تغيرات وتطورات جديدة في العمل .                             |            |       |       |          |               |
| 4.  | توجد قنوات مشتركة لدى الموظفين في الشركة باهمية مشاركة الجميع في عملية التغيير .                                      |            |       |       |          |               |
| 5.  | تسعى الشركة إلى بناء قيم تشجعه على الابداع والابتكار في العمل .   |            |       |       |          |               |
| 6.  | تساعد الاعراف السائدة بين الموظفين في تهيئة المناخ للانتقال من الاساليب التقليدية إلى الاساليب الأكثر تطور في العمل . |            |       |       |          |               |
| 7   | تقدم الشركة للموظفين المبدعين والمتميزين الحوافز التشجيعية المختلفة .   |            |       |       |          |               |

### المحور الثالث : تمكين العاملين

| رقم | العبرة   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.  | يوجد حرية للعاملين في اتخاذ القرارات اليومية .                                 |            |       |       |          |               |
| 2.  | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري .                            |            |       |       |          |               |
| 3.  | يوجد تشجيع من الادارة نحو بناء طرق العمل المدارة ذاتياً .                      |            |       |       |          |               |
| 4.  | تعمل ادارة الشركة على زيادة الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير .               |            |       |       |          |               |
| 5.  | يتوفر لدى الشركة لا مركزية العمل وتفويض للسلطات في اداء المهام .               |            |       |       |          |               |
| 6.  | تتبنى الشركة مبدأ التمكين سعياً منها نحو تطوير عملياتها الادارية .             |            |       |       |          |               |
| 7   | يتوفر لدى الشركة الادوات اللازمة لتمكين العاملين والقيام باعمالهم بشكل مناسب . |            |       |       |          |               |

المحور الرابع : تكنولوجيا المعلومات :

| رقم | العبارة  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.  | يتناسب عدد اجهزة الحاسوب مع طبيعة وحجم عمل الشركة .  |            |       |       |          |               |
| 2.  | توجد شبكة تصل جميع الاجهزة في الشركة بسرعة مناسبة .  |            |       |       |          |               |
| 3.  | تمتاز المعلومات والبيانات في الشركة بوفرته وسهولة تناولها.   |            |       |       |          |               |
| 4.  | تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الادارية بسرعة ودقة .                                 |            |       |       |          |               |
| 5.  | تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمليات الادارية بين المستويات الادارية المختلفة .                    |            |       |       |          |               |
| 6.  | تتصف الشركة بالمواكبة والحساسية العالية لتطورات التكنولوجيا في البيئة المحيطة .                            |            |       |       |          |               |
| 7   | يتم استخدام برمجيات حديثة لادارة كافة العمليات الادارية تساعد على ابتكار حلول لكثير من المشكلات الادارية . |            |       |       |          |               |

ثانياً : المتغير التابع  
استراتيجية زيادة التكلفة

| رقم | العبرة  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1.  | هنالك اهتمام من قبل الادارة بدعم استراتيجية زيادة التكلفة مما يدعم الابداع والابتكار .                            |            |       |       |          |               |
| 2.  | اسلوب استراتيجية زيادة التكلفة يتماشى مع السياسة المالية للشركة .   |            |       |       |          |               |
| 3.  | تساهم استراتيجية زيادة التكلفة في خفض الشامل لتكلفة الانتاج وبالتالي يحقق زيادة في التكلفة .                      |            |       |       |          |               |
| 4.  | اسلوب زيادة التكلفة هو الافضل في توفير معلومات اكثر مرونة عن التكاليف تساعد في فعالية واستراتيجية زيادة التكلفة . |            |       |       |          |               |
| 5.  | تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة توفر معلومات اكثر دقة ويمكن الاستفادة منها في زيادة الحصة السوقية للشركة.          |            |       |       |          |               |
| 6.  | تعزز تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة من خلال توفير معلومات عن تحديد مزايا للمنتج مقارنة مع الشركات الاخرى .        |            |       |       |          |               |
| 7   | تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة توفر التقنية التكنولوجية الحديثة مما يساعد على سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.      |            |       |       |          |               |

**ملحق رقم (3)**  
**محكمو الاستبانة**

| الرقم | الاسم              | الدرجة العلمية | العنوان                              |
|-------|--------------------|----------------|--------------------------------------|
| 1     | د. عبد السلام محمد | استاذ مشارك    | جامعة السودان للعلوم<br>والتكنولوجيا |
| 2     | د. احمد بابكر      | استاذ مشارك    | جامعة السودان للعلوم<br>والتكنولوجيا |
| 3     | د. فارس الطيب      | استاذ مساعد    | جامعة السودان للعلوم<br>والتكنولوجيا |
| 4     | د. هدى سراج الدين  | استاذ مساعد    | جامعة السودان للعلوم<br>والتكنولوجيا |