

## دور إعادة هندسة العمليات كأسلوب المحاسبة الادارية في تطوير الاداء المالي

"حالة دراسية : جامعة التنمية البشرية"

م.م كارزان عدنان خضر

م.م رفيق فرج محمود

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة التنمية البشرية

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة التنمية البشرية

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي في جامعة التنمية البشرية، من اجل وصول الى هدف البحث، اعتمد البحث على المنهج الوصفي - التحليلي اعتمادا على استمارة الاستبانة. ومن ثم تطبيق اسلوب إعادة هندسة العمليات وإمكانية تحسينها وتطويرها بما يخدم تحسين كفاءة وزيادة فاعلية عمل الإدارات المالية لجامعة التنمية البشرية ، وفي الختام توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها (إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة، وأن هنالك علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات وتطوير الاداء المالية) و من ثم دراسة تقديم بعض المقترحات المتعلقة بتحسين الأداء المالي في جامعة التنمية البشرية.

### Abstract

This research aims to indicate the impact of reengineering process on the development of financial performance of the Human Development University. In order to do so, the research relies on qualitative approach and collects data based questionnaire distributed among faculty members and staff of the university. In addition, the research applies reengineering process and investigates the possibility of improving and developing it aiming to improve the efficiency and increase the effectiveness of the financial departments' operations of the University of Human Development.

The findings of this study claim that reengineering process application has led to the creation of substantial amendments to the university systems. Furthermore, there is a strong correlation between the reengineering process and the development of financial performance. In conclusion, study suggests that the Human Development University need to improve its financial performance.

\* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الرابع لجامعة التنمية البشرية/نيسان ٢٠١٧

## المقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات لديها لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف منها إعادة هندسة العمليات ، ونظراً للتطور التكنولوجي الهائل وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية في كثير من الشركات والمصانع والوزارات والجامعات لما له من دور كبير في تطوير الاداء المالي من خلال خفض التكاليف وتحسين الجودة.

قد يكون مفهوم إعادة هندسة العمليات به نوع من الغرابة لدى الأغلبية منا، فهي كلمة عربية مشتقة من الهندسة والإدارة، وهو نتيجة تطور الفكر والفلسفة في الإدارة الحديثة، وباعتبار الجامعات مؤسسات أكاديمية شأنها شأن المؤسسات الأخرى، والتي بحاجة دائمة إلى التطوير المستمر للأنظمة الإدارية التي تتبعها، خاصة جامعة التنمية البشرية التي شهدت تطوراً ملموساً على جميع المستويات سواء من حيث نوعية وجودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها، وبالرغم من هذه التطورات فإن الممارسة الإدارية وأنظمة العمل بها بحاجة إلى تطوير والتحسين ، وبالتالي فهي تحتاج للتفكير بجدية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع الممارسات والأنظمة الحديثة في هذا المجال.

## مشكلة البحث

إن الكثير من المؤسسات تعاني اليوم من حالة انخفاض الربحية بسبب ارتفاع تكاليف الانتاج والخدمات من جهة وتحديات المنافسة من جهة أخرى، وعلى الرغم من ان المؤسسات احدثت بعض التغييرات التقليدية، إلا أنها مازالت تعاني من تلك المشكلة، مما يتطلب العمل على اعتماد أحد الأساليب الحديثة لتطوير الاداء المالي وبالشكل الذي لا يؤثر هذا التطوير على جودة المنتجات والخدمات .

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها فيما يلي:-

الى أى مدى يسهم اسلوب إعادة هندسة العمليات فى تطوير الاداء المالي للجامعات وخاصة جامعة التنمية البشرية ، وما هي متطلبات تطبيق هذا الأسلوب بنجاح وأثاره على تطوير الاداء المالي فى تلك الجامعة.

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من جانبين، الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي تطبيق أسلوب إعادة الهندسة بالشكل الذي يضمن المحافظة على الجودة المطلوبة من جهة وتطوير الاداء

من جهة أخرى، وبما يضمن الاستمرارية والبقاء للجامعة في ظل السوق التنافسية، من خلال الربط ما بين إعادة هندسة العمليات وتطوير الاداء المالي بالشكل الذي يحقق التوازن بين بعدي التكلفة والجودة.

## هدف البحث

يسعى هذا البحث إلى بلوغ مجموعة من الأهداف وعلى النحو الآتي:

١- إلقاء الضوء على الجانب العلمي لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها.

٢- بيان مدى أهمية وحاجة جامعة التنمية البشرية كمؤسسة أكاديمية لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

٣- بيان وتوضيح آلية تطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تطوير الاداء المالي ورفع كفاءتها.

## فرضية البحث

استند البحث على فرضية واحدة مفادها " ان استخدام اسلوب اعاداة الهندسة يتواءم مع متطلبات عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ويسهم في تخفيض تكاليف المنتج أو تقديم الخدمة وتطوير الاداء المالي ". .

## عينة البحث

تم اختيار جامعة التنمية البشرية لأخذ عينة من عميد الكليات , رؤساء ومقرر الاقسام العلمية والمدراء إضافة الى بعض من الاساتذة المحترمين في الجامعة.

## الجانب النظري / يمكن تقسيم جانب النظري الى محورين:

### المحور الأول / مفهوم إعادة هندسة العمليات

#### أولاً: تعريف إعادة الهندسة

إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات هائلة في المقاييس المعاصرة الحاسمة للأداء، مثل التكاليف، والجودة والخدمة وسرعة الانجاز (Hammer and chamber 1993:2).

كما عرفها (Horngren) وآخرون على أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات بهدف إجراء تحسينات في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة والسرعة والجودة وقناعة الزبون". (Horngren,et.al,2009:491)

#### ثانياً: المرتكزات الأساسية لإعادة هندسة العمليات الإنتاجية:

تقوم إعادة هندسة العمليات على العديد من المرتكزات الأساسية يمكن تلخيصها على وفق الآتي :

##### ١- إعادة التفكير الأساسي:

تتم إعادة التفكير من خلال إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، ومراجعة ما يقومون به من عمل، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً لماذا نقوم بالعمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للزبائن والشركة؟ وهل يمكن أدائه بصورة أفضل؟ كل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل (الخزعلي، ٢٠٠٦: ٥٧).

##### ٢- أن يكون التغيير جذرياً:

الصفة المميزة لإعادة هندسة العمليات في الشركة هي إنها تشتمل على تغييرات جذرية في العمليات، وذلك بالتخلي عن التطبيقات الحالية وإعادة ابتكار طرائق جديدة كلياً لإنجاز عمليات الشركة. (Drury:2008:200)

##### ٣- أن تكون التحسينات ضخمة:

إن إعادة هندسة العمليات لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية، بل تهدف الى تحقيق طفرات نوعية وفائقة في معدلات الأداء، (عبد الحفيظ، ٢٠٠٣: ٢٠)

##### ٤- التركيز على العمليات:

إن مفهوم إعادة هندسة العمليات يركز على العمليات وليس على التنظيمات، حيث يجب فهم واستيعاب العمليات قبل تصميمها، ويتطلب ذلك تحليل كل عملية من العمليات من حيث كيفية أدائها وكيفية اتصالها مع بقية العمليات، وما تقوم بإنجازه وماهي تكلفتها (خليل، ٢٠٠٨: ١٢).

### ثالثاً: المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة العمليات

فقد بين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من هذه المنظمات التي تحتاج لتطبيق إعادة هندسة القيمة هي (Hammer & Chambe , 1993, 7):

١. المنظمات التي تعاني من التدهور

هي تلك المنظمات ذوات الأداء المتدني التي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على المشكلات التي تعاني منها.

٢. المنظمات التي في طريقها للتدهور

هي تلك التي لم تتدهور بعد ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج والانخفاض التدريجي في الأرباح وانخفاض أسعار الأسهم هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة على نحو قوي تحتاج حتماً إلى إعادة هندسة الأعمال لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق.

٣. المنظمات المتميزة، التي بلغت التفوق والنجاح

هي تلك المنظمات التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشكلات وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل أو تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة الأعمال لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

٤. خصائص هندسة العمليات

فيما يلي أهم الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، (رفاعي، 2006، 13 )

١. تكامل عدة وظائف في وظيفة واحدة، وهو عبارة عن دمج عدة وظائف متشابهة في وظيفة واحدة والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية.

٢. تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطريق الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة.

٣. تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية، ولا توجد هناك حدوداً مصطنعة، يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

٤. العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنوع وفقاً لمتطلبات المواطن.

٥. يتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، حيث يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائداً سريعاً.
٦. تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، فالهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط (الحمادي: 2006: 136 )
٧. الموظفون يتخذون القرارات، لا تقوم المؤسسات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولية الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تندمجها رأسياً أيضاً. ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه(نجم: 2001: 34 )
٨. تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتتمكن المؤسسات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة علي تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (الحمادي: 2006: 140 ).

#### رابعاً: مبادئ إعادة الهندسة

- تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من المبادئ أهمها :
١. التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة
  ٢. إعادة التفكير في الوضع الحالي
  ٣. التركيز على العمليات وليس الوظائف
  ٤. شمول المنظمة ككل ( العمليات،النظم،السياسات،والهيكل)
  ٥. حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة
  ٦. الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه(مرسي: ٢٠٠٣: ٢٣)

### خامساً: أهداف إعادة هندسة الأعمال

- أشار (خليل: ٢٠٠٨: ١١) إلى أن إجراء إعادة هندسة الأعمال على نحو علمي وسليم سوف يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الآتية والتي من أجلها تتم إعادة هندسة الأعمال في المنظمات:
١. تحقيق تغيير جذري في الأداء: تهدف جهود إعادة هندسة الأعمال إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به على وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة .
  ٢. التركيز على الزبائن: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، إذ تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
  ٣. السرعة: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  ٤. الجودة: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات الزبائن.
  ٥. تخفيض التكلفة: تهدف إعادة هندسة الأعمال إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذوات القيمة المضافة.
  ٦. التفوق على المنافسين: ويتضمن مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي 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.

## سادساً: فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات (اللوزي: ٢٠٠٣: 183)

- ١- دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف وتنسيق الأعمال وتنظيمها.
- ٢- تتحول الأعمال من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل.
- ٣- تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس قواعد العمل والإبداع والابتكار.
- ٤- التشجيع على التعليم إضافة إلى التدريب، وذلك لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتوسع مداركهم.
- ٥- تتم مكافأة الأفراد وتقاسم نتائج عملهم بناء على النتائج النهائية وبشكل جماعي.
- ٦- تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء هو من أولويات العاملين.
- ٧- تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
- ٨- تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت واحد، إضافة إلى تقليل الوقت بين خطوات العمل.

## سابعاً: مراحل عملية إعادة هندسة العمليات (محمد: ١٢١: ٢٠٠٨)

- يتم تحديد مراحل إعادة هندسة العمليات بخمسة مراحل هي التحضير، التحديد، الرؤية، الحل، التحول و سوف نستعرض كل مرحلة من هذه المراحل:-
- المرحلة الأولى:- التحضير.

- ١- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها.
- ٢- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات.
- ٣- إعداد خطة العمل التفصيلية و عرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال شرح.

✓ أسباب إعادة هندسة العمليات و الحاجة إليها.

✓ النتائج المستهدفة من هذه العملية.

✓ دور العاملين في هذه العملية و مدى فعاليتهم في التنفيذ.



## المرحلة الثانية : التحديد

و يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة هندسة و مستوى الأداء و القيمة المضافة.

- ١- تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم و درجة رضائهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها.
- ٢- قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة, جودتها وتكاليفها.
- ٣- تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب.
- ٤- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية.
- ٥- تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة.
- ٦- الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط و حدود المسؤوليات المرتبطة به.
- ٧- تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة و الاستفادة السريعة من نتائجها.

## المرحلة الثالثة :الرؤية.

تهدف هذه المرحلة الى توافق تصميمات العمليات وامكانية تطبيقها بالواقع العملي.

- ١- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوي على خطوات ولا بد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة.
- ٢- تحديد التوقيتات و المدخلات و المخرجات لكل عملية حتى نصل إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، وقت انتظار المخرجات و النتائج.
- ٣- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية.
- ٤- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه.
- ٥- تقدير حجم التغيير واعداد موازنة المالية واهداف محددة والمخاطر المترتبة بها.
- ٦- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة و عملائها وأيضا وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل.
- ٧- محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي.
- ٨- الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية و ربما لكل نشاط على حدة.

**المرحلة الرابعة :الحل.**

- ١- التصميم الفني: تهدف هذه المرحلة الى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة.
- ٢- التصميم الاجتماعي: يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي و نظام الترقيات.

**المرحلة الخامسة : التحول**

مرحلة تحقيق الرؤية و تنفيذ التصميم الفني و الاجتماعي

١. ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد و العمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب.
٢. إعادة تأهيل العاملين و تكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال و التطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة.
٣. التشغيل الفعلي للنظام والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام و يكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي و فتح النظام مع العملاء و الموردين للمؤسسة.
٤. محاولة تدارك نقاط الضعف و الأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة كل أجزاء النظام و خاصة الوظائف المدججة.
٥. و لتحقيق هدف إعادة هندسة العمليات الشاملة بكفاءة و فعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام تصحيح الأخطاء وان يتم ربط العمليات بها اثناء التصحيح بمعنى ان اي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة و اللاحقة لها.

## المحور الثاني / تطوير الأداء المالي

### أولاً: تعريف تطوير الاداء المالي

يعرف تقويم الأداء بأنه " فحص تحليلي شامل لطرق التشغيل المختلفة مع استخدام الموارد البشرية والمادية أحسن استخدام بأقل تكلفة واكبر عائد مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف والخطط المرسومة " ( عبد الله ، ١٨٩ : ١٩٩٧ )

### ثانياً: وظائف عملية تطوير الأداء

إن الوظائف الأساسية لعملية تقويم الأداء تتمثل في الآتي(العيساوي، ٢٠٠٠ : ٢٤٦) :-

- ١- رقابة تنفيذ الأهداف الإقتصادية للمشروع سواء كانت كمية أو قيمية، وذلك للتعرف علي مدى تحقيق الشروع لأهدافه المحددة مسبقاً
- ٢ - متابعة مدى كفاءة الأداء الإنتاجي للمشروع للتأكد من أن المشروع قام بتنفيذ أهدافه بكفاءة عالية، وتحديد الانحرافات التي تواجه سير الإنتاج ومعالجة تلك الانحرافات، حتى يتأكد أن المشروع قام باستخدام موارده أحسن استخدام بأقل تكلفة واكبر عائد.
- ٣- تحديد الجهات المسؤولة عن الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ مع تطبيق محاسبة المسؤولية
- ٤- معالجة الانحرافات بأقل تكلفة

### ثالثاً: خطوات تطوير الاداء المالي

هي عملية تحديد الاساليب والطرق التي يتم من خلالها القيام بعملية تطوير الاداء المالي باستخدام البيانات المالية وهذه الخطوات تحكمها عدة قواعد واسس عامة والتي يجب اخذها بالاعتبار بما يؤدي الى تحقيق الهدف المطلوب من تقويم الاداء المالي ومنها الاتي : (الدوري & ابوزناد، ٢٠٠٦: ١١)

- ١ تحديد الهدف من تقويم الاداء المالي للوحدة الاقتصادية حتى يمكن العمل على تجميع البيانات اللازمة بضوء الهدف المحدد وبما يوفر الجهد والوقت والكلفة .
- ٢ تحديد الفترة الزمنية لعملية تقويم الاداء المالي حيث يجب ان تكون الفترة الزمنية للتقويم عدة سنوات متتالية , حيث ان البيانات المالية لسنة واحدة لا تكون كافية لاعطاء صورة واضحة عن وضع وحالة الوحدة الاقتصادية الخاضعة للتقويم .
- ٣ تحديد البيانات المالية المطلوبة للوصول الى اهداف تقويم الاداء المالي .
- ٤ اختيار اساليب تقويم الاداء المالي الملائمة للوحدة الاقتصادية الخاضعة للتقويم والتي يمكن استخدامها للتعامل مع المشكلة موضوع الدراسة .
- ٥ استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى مقوم الاداء لاتخاذ القرار أو الاجراء المناسب .

- ٦ اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج , ولا مانع من استخدام اكثر من معيار .
- ٧ تحديد الانحرافات الحاصلة خلال سنوات التقييم سواء كانت ايجابية اوسلبية , ودراسة وتحليل اسباب هذه التغيرات .
- ٨ تحديد الاستنتاجات والتوصيات المناسبة التي تم التوصل لها في نهاية عملية التقييم .

#### رابعاً: أهمية تطوير الاداء المالي

- إن تقييم الأداء له أهمية كبيرة ولعل أهمها التي (الموسوي ، ١٩٩٩ : ١٧٦ )
- أ- تقييم الاداء يوضح الاستخدام المثل للموارد الاقتصادية سواء في المشروع الاقتصادي الخاص أو على مستوى الاقتصاد القومي .
- ب- عملية تقييم الاداء تفسح عن مدى قيام الوحدات وأقسام بوظائفها بأ كمل وجه.
- ت- عملية تقييم الاداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه, ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها
- ث- يساعد تقييم الأداء على التالي - :

- (١) توجيه العاملين للقيام بمهامهم
- (٢) توجيه إشراف الإدارة العليا
- (٣) توضح سير العمليات الإنتاجية
- (٤) يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة حيث تتكامل إدارات المنشأة الفرعية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

#### خامساً: خصائص عملية تطوير الأداء المالي

- لكي تكون عملية تقييم الأداء المالي ناجحة وسليمة وعلمية فإنه لا بد أن تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:
- ١- عملية تقييم الأداء تتعلق بالمستقبل ، أي أن وجودها لاحق لوجود النشاط في حد ذاته، وعليه فإن نشأة النشاط تسبق بالضرورة عملية تقييم الأداء ( النصور ، ١٩٩٠ ، ٧٤ )
  - ٢- أن تتصف عملية تقييم الأداء بالملائمة ، من خلال المعايير المستخدمة فيها بمعنى أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع ، ومناسبة لذات النشاط حيث أنه من غير الملائم أخذ معايير لقطاع مختلف والقياس عليها ، وفي حال تغير الظروف المحيطة فإن الأمر يتطلب توفير معايير ملائمة تماشى معه (فراج، ١٩٩٤ ، ١٩ )

٣- أن تتصف عملية تقويم الأداء بالمرونة الكافية والقبول، فمن الأهمية بمكان أن تتصف المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء بالمرونة الكافية

إعادة هندسة العمليات ودورها في تطوير الاداء المالي وتخفيض التكاليف

إن إعادة هندسة العمليات تمثل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبناها الشركات لتحقيق مزايا تنافسية طموحة تمكنها من تطوير الاداء المالي وتخفيض تكاليف الانتاج وتحقيق الجودة والسرعة في العمل.

اذ تتبنى الشركات برامج إعادة هندسة العمليات انطلاقاً من ثلاث قوى رئيسية تدفعها في هذا الاتجاه الحديث اطلق عليها (3C) لانها تبدأ بالحرف (C) باللغة الانكليزية وهي: الزبون (Customer) والمنافسة (Competition) والتغيير (Change). (هامر وشامي، ١٩٩٥: ١١)

سادساً: تخفيض التكاليف باعتماد أسلوب إعادة هندسة العمليات الإنتاجية

يعد السعي لتخفيض التكاليف من الأهداف الأساسية للوحدات الاقتصادية، لأنه يشكل عاملاً مهماً في زيادة ربحيتها. فالهدف الأساسي لأي وحدة اقتصادية هو الحصول على الأرباح وتعظيمها، ومن دون تحقيق هامش ربح فإنها لن تستطيع البقاء طويلاً. وتتعاظم الحاجة لتخفيض التكاليف في حالة المنافسة الشديدة من خلال ما تتسم به السلع التنافسية من جودة مقبولة وأسعار منخفضة. إذ إن الكثير من الوحدات الاقتصادية تواجه حالة انخفاض الربحية المرتبطة بارتفاع تكاليف الإنتاج، والسبب الأساسي يرجع إلى عدم ملاءمة التفكير الاستراتيجي أو غيابه الناجم عن عدم تحليل العلاقة بتخفيض التكلفة بالشكل الذي يحقق الربط بين المدى التكاليفي الملائم والنجاح الكلي للشركة في ظل ندرة الموارد والتغيرات الكبيرة في بيئة العمل، إلا أن أساليب تخفيض التكلفة المعتمدة قد تغيرت مع تغير بيئة الأعمال في المجال التقني واستخدام نظم التصنيع الحديثة وإدخال نظم المعلومات في المجال الإداري والتوجه نحو تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن بتقديم منتجات جديدة بجودة مقبولة وبأسعار منخفضة، وتعد إعادة هندسة العمليات واحدة من الاساليب الحديثة لتخفيض التكاليف. (ثابت: ٢٠١٠: ٢٥)

## الجانب العملي / يمكن تقسيم جانب العملي الى:

أولا : وصف مجتمع وعينة البحث :

ان مجتمع البحث هو مؤسسات الخدمية ، تم اختيار جامعة التنمية البشرية عينة البحث كمؤسسة الخدمية، وتم توزيع ( ٣٠ ) استمارة الاستبانة على عميد الكليات ورؤساء ومقرر الاقسام العلمية وكذلك مدراء وحدات الادارية في الجامعة المحترم ، وذلك في تاريخ ٧-٢١/٢/٢٠١٧ وتم الحصول على (٢٧) استمارة الاستبيان لذلك اكتفينا بهذا العدد<sup>١</sup> لإختبار صحة فرضية البحث.

ثانيا: عرض و تحليل نتائج استمارة الاسبيان

في ضوء ما ورد في الإطار العام لتحليل الاستبانة والموضحة طبيعتها سيتم في هذا محور تحليل النتائج الإحصائية للمعطيات التي وردت في الاستبانة“ وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف اختبار صحة فرضية البحث التي تبنتها الباحثان فضلا عن اهمية بيان دور اعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي في مؤسسة عينة البحث. وسيتم تقسيم البحث الى الفقرات التالية:-

١. تحليل لأهمية إعادة هندسة العمليات وضرورة تطبيقها في المؤسسات الخدمية وهذا ما تناولته في محورها الأول.

٢. تحليل كيفية تطوير الاداء المالي في جامعة التنمية البشرية وهذا ما تناولته في محورها الثاني.

٣. دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي للمؤسسة عينة البحث ، وهذا ما تناولته في محورها الثالث.

وكذلك تتضمن هذه الفقرة تحليلا إحصائيا لأهمية إعادة هندسة العمليات ودورها في تطوير الاداء المالي، وسيتم استعمال الأوساط الحسابية والنسب المئوية من اجل تحديد اتجاهات عينة البحث. وسيتناول التحليل الإحصائي للمحاور الثلاثة كما مبين في الجداول التالية:

(١) عدد الاشخاص من عميد الكليات ورؤساء ومقرر الأقسام العلمية والمدراء (٣٠) الأشخاص.

الجدول (١)

يبين تحليل اهمية إعادة هندسة العمليات

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الخو
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
91.85	19.89	0.91	4.59	21	3	2	0	1	1
				77.8	11.1	7.4	0.0	3.7	
86.67	27.38	1.19	4.33	19	3	1	3	1	2
				70.4	11.1	3.7	11.1	3.7	
77.78	38.54	1.50	3.89	16	2	2	4	3	3
				59.3	7.4	7.4	14.8	11.1	
85.93	25.19	1.08	4.30	17	4	4	1	1	4
				63.0	14.8	14.8	3.7	3.7	
90.37	21.18	0.96	4.52	19	6	0	1	1	5
				70.4	22.2	0.0	3.7	3.7	
93.33	11.66	0.54	4.67	19	7	1	0	0	6
				70.4	25.9	3.7	0.0	0.0	
90.37	11.06	0.50	4.52	14	13	0	0	0	7
				51.9	48.1	0.0	0.0	0.0	
88.04	11.13	0.49	4.40	125.0	38.0	10.0	9.0	7.0	Total
				66.1	20.1	5.3	4.8	3.7	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على البيانات الواردة في استمارة الاستبيان

يبين من الجدول (١) اعلاه ، و حسب إجابات الاكاديمين والخبراء أن تطبيق إعادة الهندسة العمليات ضرورية لمواكبة التغيرات في بيئة الاعمال . وفي السؤال (١) بنسبة (٧٧٪) وبوسط حسابي (٥٩.٤) والذي يحتل اعلى النسبة مقارنة بأسئلة اخرى، قد اتفقوا تماما بأن الغاية الأساسية لاعادة هندسة العمليات هي تسهيل عملية تقويم الأداء و كذلك تساعد الإدارة في فهم ما يكفي حول أداء المؤسسة، وذلك من اجل مواكبة التطورات الاقتصادية. و في الجدول نفسه، ظهرت الإجابات الخاصة بالسؤال (٣) والذي تناولت إعادة هندسة العمليات ضرورية جدا مواكبة التطورات الاقتصادية الداخلية والخارجية ، اذ تبلغ اعلى نسبة غير موافق (١٤,٨) وبوسط الحسابي (٣,٨٩) وهذا يدل على انه يؤثر بشكل ضئيل على التطورات في مجالات الاقتصادية لانه يعيش المؤسسة في حالة الاقتصادية غير قادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية والمعدة لتطبيق هذا الاسلوب. إذ أن إعادة هندسة العمليات لن يكون فعالا ما لم تستطيع المؤسسة مواكبة هذه التطورات .

## الجدول (٢)

## يبين تطوير الاداء المالي

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	اتفق تماما	اتفق	ماحيد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الاحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
85.93	21.77	0.94	4.30	15	7	3	2	0	1
				55.6	25.9	11.1	7.4	0.0	
84.44	29.77	1.26	4.22	18	2	4	1	2	2
				66.7	7.4	14.8	3.7	7.4	
85.19	23.56	1.00	4.26	15	7	2	3	0	3
				55.6	25.9	7.4	11.1	0.0	
85.62	25.53	1.21	4.27	14	3	5	3	2	4
				٥١,٨	١٦,١	١٤,٦	١٥,١	٢,٤	
87.22	11.92	0.52	4.36	68.0	21.0	11.0	6.0	2.0	Total
				63.0	19.4	10.2	5.6	1.9	

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على البيانات الواردة في استمارة الاستبيان

يبين من الجدول (٢) اعلاه ، و حسب إجابات الاكاديمين والخبراء أن اهتمام المؤسسة بتطوير الاداء من متغيرات بيئة الاعمال . السؤال (٢) وبنسبة (٦٦٪) وبوسط حسابي (٢٢ . ٤) والذي يحتل اعلى النسبة مقارنة بالأسئلة الاخرى ، وقد اتفقوا تماما بأن عوامل النجاح الحاسمة منها الكلفة من متغيرات بيئة الاعمال التي تؤثر في تقويم الاداء المالي و كذلك تساعد الإدارة لأتخاذ القرارات الملائمة في تخفيض التكاليف داخل المؤسسة. و في الجدول نفسه، ظهرت الإجابات الخاصة بالسؤال (٤) والذي يتناول فتح دورات للموظفين واعطاء الدور للمختصين في المحاسبة الادارية تساهم بشكل كبير في تطوير الاداء المالي، اذ تبلغ اعلى نسبة غير موافق (١٥,١) وبوسط الحسابي (٢٧,٤) وهذا يدل على ان فتح الدورات الخاصة بالمحاسبة الادارية يؤثر بشكل ضئيل على تطوير الاداء المالي.



الجدول (٣)

يبين تأثير إعادة الهندسة في تطوير الاداء المالي

المحور	لا اتفق تماما	لا اتفق	ماحيد	اتفق	اتفق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	لا
										اتفق
										العدد
1	0	2	6	4	15	4.19	1.02	24.36	83.70	%
	0.0	7.4	22.2	14.8	55.6					%
2	0	0	2	2	23	4.78	0.57	11.86	95.56	%
	0.0	0.0	7.4	7.4	85.2					%
3	1	0	4	4	18	4.41	0.99	22.49	88.15	%
	3.7	0.0	14.8	14.8	66.7					%
4	0	5	6	6	10	3.78	1.13	29.99	75.56	%
	0.0	18.5	22.2	22.2	37.0					%
5	0	3	6	5	13	4.04	1.07	26.53	80.74	%
	0.0	11.1	22.2	18.5	48.1					%
Total	1.0	10.0	24.0	21.0	79.0	4.24	0.41	9.68	84.74	%
	0.7	7.4	17.8	15.6	58.5					%

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على البيانات الواردة في استمارة الاستبيان

يبين من الجدول (٣) اعلاه ، و حسب إجابات الاكاديمين والخبراء أن تطبيق إعادة الهندسة العمليات يؤدي الى تطوير الاداء المالي. وفي السؤال (٢) بنسبة (٨٥٪) وبوسط حسابي (٧٨.٤) والذي يحتل اعلى النسبة مقارنة بأسئلة اخرى ، قد اتفقوا تماما بأن تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة يساهم في انجاز المعاملات بأقل كلفة ممكنة وبأسرع وقت ، من اجل مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات الملائمة في تعظيم الربحية والبقاء في السوق المنافسة. و في الجدول نفسه، ظهرت الإجابات الخاصة بالسؤال (٤) والذي تناولت ان تطبيق إعادة هندسة العمليات تساعد الادارة الى معرفة الوقت المطلوب لأنجاز المعاملات وتقليل الاجراءات الروتينية وبالتالي تحقيق رضا الزبون ، اذ تبلغ اعلى نسبة غير موافق (١٨,٥) وبوسط الحسابي (٣,٧٨) وهذا يدل على ان تطبيق اعادة هندسة العمليات يؤثر بشكل ضئيل على تقليل الإجراءات الروتينية وتحقيق رضا الزبون.

من خلال تحليل احوار الثلاثة واختبار تأثير ذو دلالة معنوية لاعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي، عند مستوى دلالة احصائية ٠,٠٥، بناء على ماتقدم من نتائج تحليل الانحدار والتي اكدت على وجود تأثير معنوي لاعادة هندسة العمليات على تطوير الاداء المالي كما ميبين في الجدول رقم (٤):

## الجدول (٤)

يبين نتائج الاختبار اثر اعادة هندسة العمليات في التطوير الاداء المالي

Beta معلمة	اختبار F		اختبار T		R <sup>2</sup>	المتغير المستقل
	مستوى المعنوي	المحتسبة	مستوى المعنوي	المحتسبة		
٠,٩٧٩	٠,٠٠٠	٨٧٢,٢	٠,٠٠٠	٢٩,٦	%٩٧	الاعادة هندسة العمليات

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد على البيانات الواردة في استمارة الاستبيان

من الجدول (٤) يمكن تحديد التغيرات في تطوير الاداء المالي كدالة لاثري في المتغير الاعادة هندسة العمليات و اظهرت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير ذات دلالة الاحصائية بين الاعادة هندسة العمليات و تطوير الاداء المالي، بمعامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (٠,٩٧)، اي ان ماقيمته (٠,٩٧) من التغيرات في تطوير الاداء المالي ناتج عن التغير في الاعادة هندسة العمليات حسب اراء المستجيبين في العينة، وتؤكد معنوية هذا التأثير بقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٨٧٢,٢) ، وان قيمة (P-value) لهذا الاختبار يساوي (٠,٠٠٠) والذي اصغر من قيمة دلالة الاحصائية وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية العدم وعلية ترفض الفرضية الصفرية ، وتقبل الفريضة البديلة التي تنص على:- "النموذج معنوية ذات دلالة الاحصائية". ويستخدم اختبار  $t$  لتقييم معنوية تأثير الاعادة هندسة العمليات على تطوير الاداء المالي، و يمكن نقارن قيمة مستوى المعنوي (P-value) مع قيمة دلالة الاحصائية نلاحظ ان قيمة  $t$  المحتسبة للمتغير المذكور يساوي (٢٩,٦) ، وبمستوى المعنوي (٠,٠٠٠) ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمتغير الاعادة هندسة العمليات على تطوير الاداء المالي في عينة البحث، وبلغت درجة التأثير للمتغير المذكور الى (٠,٩٧٩) ، حيث أنه كلما زاد الاعادة هندسة العمليات بما نسبته مئة في المئة زادت تطوير الاداء المالي بمقدار (٩,٩٧٪).

مما سبق يمكن القول ان اسلوب اعادة هندسة العمليات كأحد اساليب محاسبة الادارية الحديثة لها تأثيرا اساسيا على تطوير الاداء المالي بما يفرضه تقليل التكاليف وتغيير جذرية في اجرائاتها وعملياتها وانشطتها، مما يجعل تطوير الاداء المالي من المهام الحيوية والأساسية في مساعدة الادارة حيث يجعل المؤسسات ديناميكية تنتج مخرجات متميزة لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل الازمة المالية الراهنة وكذلك تكاثر مؤسسات القطاع الخاص في التعليم الجامعي.

## الاستنتاجات والتوصيات

يعتبر مشروع تطبيق إعادة هندسة العمليات بالجامعة التنمية البشرية من المشاريع المهمة التي تستحق الوقوف عليها، وقد أعطت نتائج إيجابية على الرغم من كونها تجربة حديثة التطبيق، ويمكن تلخيصها في أهم نتائج والتوصيات لهذه التجربة العملية وكالاتي:

### الاستنتاجات

١. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنظمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتطوير الاداء.
٢. أتضح بأن هنالك علاقة قوية بين إعادة هندسة العمليات وتطوير الاداء المالي , وكان تأثير إعادة الهندسة في تطوير الاداء المالي تأثيراً معنوياً وهذا ينسجم مع مضمون فرضية البحث الرئيسة.
٣. عندما يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات ينبغي أن يكون التغيير جذرياً وليس سطحياً، وذلك من خلال اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بناءه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

### التوصيات

ولإجراء مزيد من التحسينات المستوحاة من واقع التجربة يوصي الباحثان بما يلي :-

١. العمل على زيادة المعرفة وفتح الدورات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
٢. عقد ورشة عمل و برامج تدريبية متخصصة في الأنظمة الإدارية الحديثة والعمل على صقل الموظف بالمعرفة الكاملة بمهام عمله ليتمكن من أداء الأعمال بكفاءة.
٣. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية للابتعاد عن الازدواجية والروتين الزائد والرقابة المتكررة وإستخدام إعادة هندسة العمليات وذلك لضرورة مواكبة التطورات الاقتصادية والداعمة لتنفيذ الأساليب الحديثة في تطوير الاداء المالي.

## المصادر

## مصادر العربية

١. ثابت، آلاء وضاح محمود، تخفيض التكاليف بأسلوب إعادة هندسة العمليات الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد ٢٠١٠.
٢. حمادي، علي الطريق الى التمييز طريقة التغيير (عمان دار ابن حزم: ٢٠٠٦).
٣. الخزعلي، موفق صادق رسن، ٢٠٠٦، استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عمليات إعادة هندسة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد
٤. خليل، عطا الله وراذ، ٢٠٠٨، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي، المستوى الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.
٥. رفاعي، ممدوح، إعادة هندسة العمليات، الطبعة الأولى (القاهرة: جامعة عين الشمس 2006)
٦. عبد الحفيظ بن احمد: دار وائل للنشر صالح، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، الطبعة الأولى. (دار النشر والتوزيع: عمان ، 2003)
٧. عقيل جاسم عبد الله، مدخل تقويم المشروعات (الأردن، عمان دار الحامد للنشر، ١٩٩٧)
٨. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات (الأردن، عمان: دار المناهج، ٢٠٠٠).
٩. اللوزي، موسى: التنظيم واجراءات العمل ، الطبعة الاولى (عمان: دار الوائل للنشر ٢٠٠٣)
١٠. محمد، فاطمة جاسم، ٢٠٠٨، اثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي – دراسة حالة في شركة المشروبات الغازية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٢٠، مجلد ٥، شباط، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
١١. مرسي، جمال الدين، (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) الإسكندرية: الدار الجامعية 2003.
١٢. معين فهد النسور ، تقييم الأداء في المشروعات العامة الاستراتيجية في الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٠.
١٣. منصور محمود وثناء فراج ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ( القاهرة : جامعة القاهرة ، التعليم المفتوح ، ١٩٩٤)
١٤. الموسوي، سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ١٩٩٩)
١٥. مويد عبدالرحمن الدوري و نورالدين اديب ابو زناد ، ، التحليل المالي باستخدام الحاسوب ، الطبعة الثانية ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ٢٠٠٦)
١٦. نجم : عهود ادارة العمليات – النظم واساليب والاتجاهات الحديثة المملكة العربية السعودية :مركز البحوث : ٢٠٠١)

مصادر الاجنبية :

1. Drury, Colin "Management and Cost Accounting " 5th ed., South- Western Engage Learning, London, 2000 .& " 6th ed, 2004. &" 7th ed, 2008.
2. Hammer, M. , and Champy, J. , Information Technology for Management Re- engineering the Corporation: A Manifest for Business Revolution,(New York, NY: Harper Business,1993).
3. Horngren, Charles T. & Foster, Gorge & Datar, Srikant M., 2009, Cost Accounting- Managerial Emphasis, personal international edition, New Jersey, U.S.A.

الأستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة التنمية البشرية

كلية الادارة والاقتصاد

م/ استبانة

المستجيب المحترم

يقوم الباحثان بالدراسة الموسومة ( دور إعادة هندسة العمليات كأسلوب المحاسبة الادارية في تطوير الاداء المالي / حالة دراسية : جامعة التنمية البشرية )

ومن خلال إجاباتكم الدقيقة لفقرات الاستبانة والتأشير بعلامة (✓) داخل المربع المناسب المقابل للأسئلة المرافقة، لغرض تحقيق هدف هذه الدراسة راجياً سعة صدركم، ويحدونا الأمل في الحصول على أكبر قدر ممكن من العناية والدعم من فيض خبرتكم لما لذلك من تأثير على الاستنتاجات التي سيتوصل إليها الباحثان والتي ستكون أساساً لاقتراح التوصيات.

و لكم جزيل الشكر سلفاً

الباحث

كارزان عدنان خضر

مدرس المساعد

الباحث

رفيق فرج محمود

مدرس المساعد

## كلمات الافتتاحية

تعريف إعادة هندسة العمليات "إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات بهدف إجراء تحسينات في مقاييس الأداء الحالية والحاسمة مثل التكلفة والسرعة والجودة وقناعة الزبون".

## أهمية لإعادة الهندسة

- ١- يمكن تطبيق إعادة الهندسة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية ام انتاجية.
- ٢- تنفذ على منظمات قائمة ولا تزال تعمل.
- ٣- تساعد على انجاز الاعمال باقل وقت وجهد وتكلفة .
- ٤- تمكن المنظمات من الانتقال الى التكنولوجيا المتطورة.
- ٥- ادخال تقنيات واساليب عمل جديدة مستحدثة في مجال نشاط المنظمة بما يساعد في جودة المنتج او الخدمة.

## أولاً : المعلومات العامة

١. موقع العمل
---------------

٢. عدد سنوات العمل	٥-١	اكتر من	أكثر من
		١٠-٥	١٠

٣. مؤهل علمي حصلت عليه	
دبلوم	
بكالوريوس	
ماجستير	
دكتوراه	

## ثانيا : محاور الاستبانة

ت	بيان الفقرة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	المحور الاول: اعادة هندسة العمليات					
١	الغاية الأساسية لاعادة هندسة العمليات تسهيل عملية تقييم الأداء.					
٢	اعادة هندسة العمليات ضرورية جدا لمواكبة التغيرات في بيئة العمل .					
٣	اعادة هندسة العمليات ضرورية جدا لمواكبة التطورات الاقتصادية الداخلية والخارجية .					
٤	يعتبر قدم القوانين والتشريعات التي تحكم الوحدات الانتاجية و الخدمية عائقا أمام تنمية وتطوير استخدام اعادة هندسة العمليات.					
٥	تتأثر اعادة هندسة العمليات بالتغيرات السريعة في القوانين والتشريعات بيئة الأعمال .					
٦	ان اعادة هندسة العمليات في الوحدات الانتاجية و الخدمية ضرورية لجلب زبائن جدد و خلق أسواق جديدة.					
٧	تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الوحدات الانتاجية و الخدمية يؤدي إلى التزام الموظفين بمواعيد العمل وأماكن العمل.					
	المحور الثاني : تطوير الاداء المالي					
١	ان تقليل التكلفة من متغيرات تقييم الأداء المالي للوحدات الانتاجية و الخدمية.					
٢	تعد عوامل النجاح الحاسمة منها الكلفة من متغيرات بيئة الأعمال التي تؤثر في تقييم الأداء المالي.					
٣	ان مستوى التعلم والمهارة الموارد البشرية في الوحدات الانتاجية و الخدمية يؤثر على تطوير الأداء المالي.					
٤	إن فتح الدورات للموظفين و اعطاء الدور للمختصين في المحاسبة الإدارية تساهم بشكل كبير في تطوير تقييم الأداء المالي.					
	المحور الثالث: دور اعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي					



					١	تساهم اعادة هندسة العمليات في تطوير أساليب تقويم الأداء المالي بشكل واسع.
					٢	يساهم تطبيق إعادة هندسة العمليات في الوحدات الانتاجية و الخدمية إتمام المعاملات بأقل كلفة ممكنة وأسرع وقت ممكن.
					٣	يساهم تطبيق اعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء التنافسي بين الوحدات الاقتصادية المتماثلة.
					٤	تساعد تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى معرفة الوقت المطلوب لانجاز المعاملات وتقليل الإجراءات الروتينية وبالتالي تحقيق رضا الزبون.
					٥	يمكن تحقيق النجاح في الوحدات الانتاجية و الخدمية من خلال تطبيق اعادة هندسة العمليات.