



جامعة الزاوية

إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

**إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية
«دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف»**

إعداد الطالب: فؤاد إبراهيم مفتاح الشوشان

إشراف الدكتور : عبد المجيد الطيب شعبان

الدرجة العلمية: أستاذ

قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الإجازة العالية (الماجستير) في المحاسبة

بتاريخ 01/ جمادي الآخرة/1447هـ الموافق 2025/11/22م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ﴾

{ سورة المجادلة، الآية 11 }

الإهداء

إلى صاحب السيرة الطيبة والفكر المستنير والذي كان له الفضل على

"والدي الحبيب"

إلي من كانت وما تزال تبتهل إلى العلى بالصلاة والذكر أن يسهل طريقي

"أمي الحبيبة"

إلي من ساندتني وشاركتني حياتي

"زوجتي الغالية"

إلي قرّة عيني أبنائي

إلي إخوتي وأخواتي

إلي أساتذتي الأفاضل، الذين لم يتوانوا في مد يد العون لي

إلي أصدقائي.....إلى زملائي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد وفاءً ومحبةً وتقديراً

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، فالشكر لله من قبل وبعد، على توفيقه، وفضله، وامتنانه، أحمدك ربي على ما مننته على من إنجاز هذه الرسالة المتواضعة.

يسعدني أن أتقدم بعظم الشكر والتقدير، ووافر الاحترام، إلى أستاذي الدكتور/ عبد المجيد الطيب شعبان، الذي عرفته مربياً فاضلاً، وعالماً جليلاً، والذي شرفني بالإشراف على رسالتي، على ما بذله من وقت غالٍ، وتوجيه سديد، وتعامل حسن، ونصح صادق، وصبر على أي تقصير مني لإتمام هذا البحث، والخروج به بالشكل المطلوب، أطال الله في عمره، ومدته بالصحة والعافية.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني لإتمام هذه الدراسة، سواء بجهد أو مشورته وتشجيعه من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، كما ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير للسادة المحكمين على ما بذلوه من جهد ووقت وتفضلهم مشكورين على تحكيم أداة الدراسة.

25	خطوات تطبيق المحاسبة الرشيقة	7.1.2
26	مجالات استخدام المحاسبة الرشيقة	8.1.2
27	منافع المحاسبة الرشيقة	9.1.2
27	أدوات المحاسبة الرشيقة	10.1.2
31	الفرق بين المحاسبة التقليدية والمحاسبة الرشيقة	11.1.2
32	مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة	2.2
32	المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة	1.2.2
32	وجود نظام إداري سليم	1.1.2.2
34	نظام فعال للمعلومات المحاسبية	2.1.2.2
35	نظام فعال للتخطيط	3.1.2.2
36	نظام فعال للرقابة وقياس الأداء	4.1.2.2
37	نظام فعال لتدريب الموظفين	5.1.2.2
39	المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة	2.2.2
39	مبدأ تحديد القيمة	1.2.2.2
39	مبدأ تيار القيمة	2.2.2.2
40	مبدأ تدفق القيمة	3.2.2.2
41	مبدأ الإنتاج حسب الطلب	4.2.2.2
41	مبدأ التحسين المستمر	5.2.2.2
43	الميزة التنافسية	3.2
43	تمهيد	1.3.2
43	مفهوم الميزة التنافسية	2.3.2
45	أهمية الميزة التنافسية	3.3.2
45	أهداف الميزة التنافسية	4.3.2
46	خصائص الميزة التنافسية	5.3.2
46	أنواع الميزة التنافسية	6.3.2

49	استراتيجيات الميزة التنافسية	7.3.2
50	مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	8.3.2
51	أبعاد الميزة التنافسية	9.3.2
الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة		
56	تمهيد	1.3
58	صدق الاستبانة	2.3
61	ثبات الاستبانة	3.3
62	أساليب تحليل البيانات	4.3
63	عرض النتائج	5.3
74	اختبار فرضيات الدراسة	6.3
78	النتائج	7.3
79	التوصيات	8.3
المراجع والملاحق		
80	المصادر والمراجع	1.4
	الملاحق	3.4

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الفرق بين المحاسبة الرشيقة والمحاسبة التقليدية	31
2	نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين	58
3	معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس	59
4	علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس	60
5	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ)	61
6	نتائج الثبات باستخدام طريقة التجزئة والتصفيه	62
7	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	63
8	توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي	64
9	توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	65
10	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	66
11	قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمدة من الدراسة	67
12	مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	68
13	إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة	68
14	إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة	70
15	إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الليبية	72
16	نتائج اختبار Kolmogorov Smirnor	74
17	نتائج اختبار t لاختبار مدى توفر المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة	75
18	نتائج اختبار t لاختبار مدى توفر المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة	76
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة دور تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية	77

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
15	نموذج الدراسة	1
64	توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	2
65	توزيع عينة الدراسة وفق التخصص الوظيفي	3
66	توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	4
67	توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	5

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
84	الاستبانة	1
89	قائمة المحكمين	2

المخلص

هدفت الدراسة إلي التعرف على إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع عدد (50) استبانة استرجع منها عدد (43) استبانة وتمثلت توزيعات استمارة الاستبيان على المحاسبين والمراجعين الماليين، وبعد إجراء اختبار t والأساليب الإحصائية المتبعة ومتوسط الانحراف المعياري لاختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلي أن الشركة محل الدراسة تتوفر لديها المقومات الإدارية والإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، واتضح أيضاً أن المقومات الإدارية والإجرائية تؤثر بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك يساهم تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي مما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية وتحقيق التفوق التنافسي. بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز المقومات الإدارية والإجرائية لتحقيق التطبيق الفعال للمحاسبة الرشيقة، وكذلك ضرورة تخصيص المزيد من الموارد لتحسين استخدام التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة المحاسبية، بالإضافة إلي توجيه الجهود نحو تدريب الموظفين في مجال المحاسبة الرشيقة من أجل ضمان تنفيذ فعال للممارسات الرشيقة وتحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

The study aimed to identify the possibility of applying lean accounting in industrial companies to achieve competitive advantage, a case study of the National Mills and Feed Joint Stock Company, The study relied on the descriptive analytical approach, where a number of (50) questionnaires were distributed, from which a number (43) questionnaires were retrieved. The distribution of the questionnaire form to accountants and financial auditors was, After conducting the t-test, the statistical methods used, and the average standard deviation to test the study hypotheses, the study concluded that the company under study has the administrative and procedural components necessary to apply lean accounting. It has also become clear that administrative and procedural components have a significant impact on achieving competitive advantage, and the application of lean accounting also contributes to improving organizational performance, which enhances the ability to adapt to market changes and achieve competitive superiority. Based on the results reached, the study recommended the need to focus on strengthening the administrative and procedural components to achieve the effective application of lean accounting. In addition to directing efforts towards training employees in the field of agile accounting in order to ensure effective implementation of agile practices and achieve competitive advantage.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1 - المقدمة.
- 2 - الدراسات السابقة.
- 3 - مشكلة الدراسة.
- 4 - أهداف الدراسة.
- 5 - فرضيات الدراسة.
- 6 - أهمية الدراسة.
- 7 - منهجية الدراسة.
- 8 - مجتمع وعينة الدراسة.
- 9 - المصطلحات الفنية.
- 10 - هيكل الدراسة.
- 11 - نموذج الدراسة.

1.1 مقدمة:

أدت التطورات في التقنية الحديثة والتغيرات المتسارعة في بيئة التصنيع التي شهدتها العقود الأخيرة إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات الصناعية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تلبى رغبات وأذواق المستهلكين، مما أوجد الحاجة إلى ابتكار أنظمة محاسبية قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة التي تحاول المنشآت تطبيقها. حيث أصبحت الأساليب التقليدية لتحديد التكاليف وقياسها بشكل سليم غير كافية لمعالجة الارتفاع في التكاليف لكون كل منها يعالج جانب من جوانب إدارة التكلفة لذلك تعد غير مناسبة لمواكبة التطورات المعاصرة، فتلجأ كل منظمة إلى تغيير تقنياتها من أجل المحافظة على زبائنها وتحقيق رغباتهم بأعلى جودة وأقل تكلفة، حيث أصبحت النظم الحديثة تتواكب مع هذه التقنيات والآليات الجديدة لاكتشاف الهدر والضياع وتحقيق جودة في الإنتاج. ومن هنا جاءت المحاسبة الرشيقة التي تعد مفهوم حديث يقوم على البساطة والسرعة وتوفير الدقة في المعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب (عبد العزيز، 2021).

إن الهدف من المحاسبة الرشيقة هو القضاء على الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية وتقليل وقت تدفقها وتوفير معلومات دقيقة وسريعة وتحسين الجودة في المنتجات مع مرونة أكبر وسرعة في تلبية متطلبات الزبون والسوق، وذلك بهدف تقليل وقياس التكاليف بشكل سليم. ولقد أصبح التصنيع الرشيق من الاحتياجات الملحة التي تلعب دور في المواجهة والمنافسة بين الشركات الصناعية في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تلعب عمليات التصنيع الرشيق دور في النهوض والنمو والبقاء وتحقيق الاستقرار بشكل كفؤ، إذ يكتسب نظام التصنيع الرشيق أهمية بالغة في العقدين الماضيين لما حققه من نجاح كبير وباهر في العديد من الشركات الصناعية والخدمية (الجنابي، 2022).

إن اشتداد حدة المنافسة أوجب على الوحدات الاقتصادية أن تنتهج أساليب معاصرة أفضل من الأساليب والنظم التي كانت تنتهجها، وذلك للإيفاء بغاياتها التي يمكن استثمارها بغرض تعظيم الاستغلال الكلي للأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون، وما أوجب عليها التوجه نحو عملية التحسين المستمر بالجودة العالية والتكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة لمقابلة توقعات الزبون أو ما يفوق تلك التوقعات، كل تلك العوامل ساهمت في أن تكتسب ميزة تنافسية تتجاوز فيها قدرة منافسيها وتدعم نقاط القوة لديها وتعالج نقاط الضعف، فضلاً عن إضافة قيمة للزبون ترتقي إلى مستوي توقعاته كي تضمن ولائه وتحقق التميز وفق استراتيجية محددة تلبى متطلبات عمل الوحدة الاقتصادية (قاسمي، قطران، 2020).

من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية الليبية، حيث إن الشركات الصناعية الليبية تعاني من ارتفاع تكاليف الإنتاج الصناعي، نتيجة عدم تطبيق

أساليب تقنية حديثة في كافة مراحل الإنتاج، مما أدى إلى انخفاض الأرباح المحققة مقارنة مع الشركات التي لا تقوم بتصنيع المنتجات، بل تستوردها من الخارج وتبيعها للعملاء، الأمر الذي أفقد الشركات الميزة التنافسية التي تلبى رغبات وأذواق المستهلكين من حيث الجودة والسعر.

2.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1 – دراسة (أمشهر، 2024) " أثر تقنيات المحاسبة الرشيقة في تسعير المنتجات بالشركات الصناعية اليبية ".

هدفت هذه الدراسة إلي قياس اثر تطبيق تقنيات المحاسبة الرشيقة في تسعير المنتجات بالشركات الصناعية اليبية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط طردي ضعيف بين تقنيتي سلسلة القيمة والتحسين المستمر وتسعير المنتجات بالشركة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بالعمل علي توفير المقومات اللازمة للمحاسبة الرشيقة في كافة الشركات الصناعية اليبية مع الأخذ في الحسبان المعوقات التي تواجه تطبيق التصنيع الرشيق وبشكل خاص سلسلة القيمة والتحسين المستمر مع السعي الجاد بتوفير مقومات البحث وتطوير المنتجات بصورة مستمرة لتقديم منتجات تواكب التطور في بيئة الأعمال الصناعية.

2 – دراسة (عمار، 2023) " إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية علي المصارف التجارية بمدينة غريان.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية من وجهة نظر الموظفين بهذه المصارف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة والاعتماد علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن مستوي إدارة الجودة الشاملة للمصارف منخفضة من وجهة نظر موظفي المصارف قيد الدراسة، وأن مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية يُعد منخفضاً حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق أبعادها، وكذلك ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة واعتمادها كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع الموظفين بكافة المستويات الإدارية بالمصارف قيد الدراسة.

3 – دراسة (أبوشيبة، واخرون، 2022) " أساليب المحاسبة الرشيقة كمتغير وسيط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات المحاسبة الإدارية " دراسة عينة من الشركات الصناعية في مدينة مصراتة.

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور أساليب المحاسبة الرشيقة كمتغير وسيط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات المحاسبة الإدارية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي عليها باعتماد البرامج الإحصائية spss، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن أبعاد استخدام

تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في بعد البرامج يرتبط بعلاقة ايجابية مع أساليب المحاسبة الرشيقة، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين أساليب المحاسبة الرشيقة وتطبيقات المحاسبة الإدارية بالإضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير الوسيط أساليب المحاسبة الرشيقة مع أبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في بعد البرامج وتطبيقات المحاسبة الإدارية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة مواكبة التطورات وملاحقة الأنظمة الجديدة وخاصة في مجالات أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وكذلك ضرورة التركيز علي زيادة الدورات التدريبية للموظفين الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

ثانيا: الدراسات العربية:

1 - دراسة (بالطبي، بن سعود، 2023) بعنوان: " أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة عينة من المؤسسات في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المحاسبة الرشيقة وأدواتها وكيفية تأثير تطبيقها علي تحقيق الميزة التنافسية تكاملا مع استراتيجيات الأخيرة في المؤسسات محل الدراسة، ومن أجل الوصول لنتائج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الجودة، وكذلك سرعة الاستجابة للزبون وتحقيق رضاه، وأن تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات يؤدي إلى تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين كفاءة الانتاج، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكيف وتفاعل المؤسسات مع كل مستجدات بيئة العمل الحديثة، وكذلك تنمية وتطوير فكر العاملين وتحويله من التقليدي إلى الرشيقي.

2 - دراسة (الجنابي، 2022) بعنوان: " التصنيع الرشيقي والمحاسبة الرشيقة ودورهما في القياس السليم للتكاليف في المؤسسات العراقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي مفهوم الإنتاج الرشيقي والدور الذي يلعبه في تقليل الفاقد والضياع والتعرف علي دور أساليب المحاسبة الرشيقة في القياس السليم للتكاليف، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق أسلوب المحاسبة الرشيقة والإنتاج الرشيقي يوفر معلومات مهمة تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في الوحدة الاقتصادية، كما أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام موارد الوحدة الاقتصادية بشكل كفو، وبالتالي يساهم في تخفيض التكاليف، وقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة تحول الشركات المحلية نحو استخدام أسلوب المحاسبة الرشيقة بسبب تعدد احتياجات الزبائن، وتغيير أشكال ومنافع المنتجات، وضرورة العمل علي تحسين الانتاج في الشركات الصناعية وتقليل الفاقد في سبيل +تخفيض التكاليف، وكذلك ضرورة قيام دورات تدريبية للعاملين وإشراكهم في دورات مستمرة لتنمية

مهاراتهم وقدراتهم العلمية وخصوصا الدورات التدريبية التي تقام في دول تستخدم الأنظمة والتقنيات الحديثة في الإنتاج.

3 - دراسة (عربي، سلاطنية، 2022) بعنوان: " دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى بيان دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال عدة أساليب منها أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تيار القيمة، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام المنهج التجريبي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المحاسبة الرشيقية تهدف إلى إزالة جميع العمليات التي لا تضيف قيمة والوصول إلى تكلفة أقل مع الحفاظ على جودة المنتج، وبالتالي فهي تساعد على تخفيض تكاليف المؤسسة مما يمكنها من المنافسة والبقاء والاستمرارية في السوق، كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمحاسبة الرشيقية لما لها دور في تخفيض التكاليف.

4 - دراسة (عبد العزيز، 2021) بعنوان: " مدى توفر مقومات وأدوات تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية".

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تؤثر مقومات وأدوات تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الماليين والمحاسبين والمراجعين الداخليين، حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي في الجانب النظري والميداني للدراسة كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية من خلال توفر نظام إداري سليم وتوفر نظام معلومات محاسبية فعال له القدرة على توصيل المعلومات الملائمة لكافة المستويات الإدارية، وإتباع نظام تدريب فعال للعاملين، كما تتوفر أدوات تطبيق المحاسبة الرشيقية من خلال توفر أداة التكلفة المستهدفة وأداة التحسين المستمر، مع العلم بأن أداة تيار القيمة لا تتوفر في عينة الدراسة، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة إتباع الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات التي يشهدها العالم في المجال الصناعي وضرورة تبنيها تطبيق أداة تيار القيمة لما لها من أهمية للمساعدة في تطبيق المحاسبة الرشيقية.

5 - دراسة (حمدي، خالد، 2021) بعنوان: " دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور ومدى تأثير المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي، حيث عُرف نظام المحاسبة الرشيقية في المؤسسات الجزائرية وحاولت تطبيقه للكشف عن مناطق

الضياع و الهدر في سلاسلها الإنتاجية ونشر ثقافة التفكير الرشيق، كما تم اتباع المنهج التجريبي لتطبيق الدراسة على العينة المتمثلة في مؤسسة وحدة بناء الهياكل المصنعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للمحاسبة الرشيقة دور مباشر في تخفيض التكاليف وتقليص الهدر وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما أن المؤسسات الصناعية غير مستعدة بشكل كبير لتغيير نظامها نظراً لخوفها من التغيير الجذري الذي سيحدث عند تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة، كما أن المحاسبة الرشيقة تعطي معلومات جداً دقيقة وسليمة وقابلة للتنفيذ وتقدم تقارير مالية واضحة وسهلة تساعد جميع المستخدمين، وهذا النظام لا يزال جديد كلياً بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق المؤسسات للمحاسبة الرشيقة، وذلك لتأثيره الإيجابي على نتائجها، وضرورة نشر ثقافة الترشيح في المؤسسات، وتدريب العمال على طريقة الإنتاج الرشيق، وكذلك ضرورة استخدام أداة خارطة القيمة والتكلفة المستهدفة، لما لها من أثر مباشر على تخفيض التكاليف وإعطاء صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة.

6 - دراسة (القطان، 2020) بعنوان: "دور التدقيق الداخلي في تخفيض التكاليف باستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة بالتطبيق على معمل ألبان الموصل".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام تدقيق التكاليف و تقليل الهدر في الانتاج، واستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في تقليل الضياع و الهدر الحاصل في إنتاج المواد واستخدام الطرق الحديثة، حيث تم الاعتماد علي المنهجين الوصفي والتحليلي بالاعتماد علي المعلومات التي تم الحصول عليها من الوحدة عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المعمل لا يستخدم أدوات المحاسبة الرشيقة التي تساعد على تحديد الضياع والقضاء عليه، وأن المعمل بحاجة إلى بناء وحدات إنتاج أخرى، وأن المكائن في المعمل قديمة وتحتاج إلى تبديل وتجديد، لأن المكائن أحد أسباب الهدر الحاصل نتيجة قدمها، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة التمسك بمعايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً وبقواعد السلوك المهني والمحافظة علي الاستقلالية وبذل العناية المهنية الكافية من قبل المدقق الداخلي، واستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في المعمل للتقليل من الهدر الحاصل، وأوصت بضرورة تطبيق التدقيق الالكتروني في كافة الوحدات الاقتصادية.

7 - دراسة (بوسلامة، بوعكاز، 2020) بعنوان " أثر تبني المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة البحث في مدى تأثير أدوات المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي لشركة الإسمنت، بالإضافة إلى البحث في مدى الوعي بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ضرورة العمل على تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة لكونها توفر المعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير بوضوح وسهولة مما يؤثر علي الأداء المالي إضافة إلي وجود علاقة قوية بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة وتعزيز الأداء المالي في الشركة محل الدراسة, كما أوصت الدراسة بضرورة توسيع فكرة استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة من طرف المحاسبين والاهتمام بها, كما أوصت بضرورة تبني المؤسسات وموظفيها نظام المحاسبة الرشيقة وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وتطويرية عن مفهوم المحاسبة الرشيقة وأهم أدواتها, وكذلك ضرورة استخدام الشركات الصناعية جميع الأنظمة الحديثة التي تتلاءم مع أسلوب المحاسبة الرشيقة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1 – دراسة (Nguyen & Ngo, 2023) بعنوان:

Determinants Influencing the Application of Lean Accounting.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير العوامل المختلفة المتعلقة باعتماد المحاسبة الرشيقة في شركات الملابس الفيتنامية، بناءً على البيانات التي تم جمعها من (242) استبانة استقصائي المتمثل في المديرين والمحاسبين الفيتناميين في شركات الملابس. من خلال اختبار ألفا كرونباخ، واختبار EFA وتحليل الانحدار المتعدد للتحقق والمعلومات المتوقعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى المعرفة بالمحاسبة الرشيقة في شركات الملابس الفيتنامية لا يزال منخفضاً، بناء على النتائج يتم اقتراح التوصيات لإدارة الأعمال والوكالات لمعالجة أوجه القصور في عملية تطبيق المحاسبة الرشيقة، مما يساهم في جعلها واحدة من أكثر الأدوات فعالية في تعزيز تطوير المنتجات والتحسين المستمر، تعزيز الجودة وكفاءة الإنتاج.

2 - دراسة (Ogar&Samad&Shu, 2017) بعنوان:

Value Creation with Lean Accounting.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في الكيفية التي يمكن أن تدعم بها التقنيات المحاسبية والاستفادة المثلي من استخدام الموارد مما يؤدي إلى خلق قيمة للمؤسسة, وكذلك إزالة أوجه القصور في المحاسبة التقليدية باستخدام طرق المحاسبة الرشيقة, وقد توصلت الدراسة إلى أن الممارسات التقليدية للمحاسبة لم تعد تتناسب مع بيئة التصنيع الخالية من الهدر, وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق المحاسبة الرشيقة ذات صلة بدعم التصنيع الخالي من الهدر, حيث يتم تحسين استخدام الموارد إلى أقصى حد بمجرد القضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي زيادة أداء قدرة الموارد.

Perceptions of Value-Stream Costing and the Effect on Lean-Accounting Implementation.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العوامل التي تؤثر علي اعتماد المحاسبة الرشيقية، حيث تناولت مشاكل عدم تبني تقنيات المحاسبة الرشيقية مثل تدفق القيمة في شركات التصنيع الرشيق، وقد تمت دعوة قمة المحاسبين من 2005 إلى 2013 للمشاركة في الاستطلاع عبر الانترنت ووافق الحضور علي المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المحاسبين ايجابي لتنفيذ تكلفة تيار القيمة، وأن تطبيق المحاسبة الرشيقية سوف يحدث تغييراً ايجابياً عند استخدامه لتأثيره علي تدفق القيمة من أجل زيادة التنفيذ الناجح للتصنيع الخالي من الهدر، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة التغيير إلى نظام المحاسبة الرشيقية استجابة للاقتصاد العالمي التنافسي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1 – أنها اشتملت على المحاسبة الرشيقية بشكل عام، وركزت على المقومات المتعلقة بتطبيق المحاسبة الرشيقية بشكل خاص، باعتبارها الركيزة الأساسية لتطبيق المحاسبة الرشيقية، وقد تشابهت مع دراسة (الطيب،2017) في دراسة المقومات المتعلقة بتطبيق المحاسبة الرشيقية.
- 2 – قلة الدراسات في البيئة المحلية عن تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك تعمل هذه الدراسة على إثراء الأدبيات الخاصة بذلك.
- 3 – إن أغلب الدراسات السابقة أجريت في بيئة مختلفة عن المستخدمة في هذا البحث.

3.1 مشكلة الدراسة:

كثيراً ما يرافق تطبيق المحاسبة التقليدية قصور في المعلومات عن القياس السليم للتكاليف ويعد من أكثر المشاكل التي تواجه الوحدات الاقتصادية اليوم، لذلك أغلب الوحدات الاقتصادية تعاني من مشاكل عديدة في العمليات التصنيعية كونها مازالت تستخدم النظم التقليدية في القياس لاحتوائها على عدد كبير من الفاقد و الهدر، لذلك لابد من توجه تلك الوحدات إلي استعمال نظم محاسبية معاصرة تساهم في القياس السليم للتكاليف، ومن تلك النظم نظام التصنيع الرشيق والمحاسبة الرشيقة الذي يقلل من الفاقد والضياع في العمليات الإنتاجية واستعمال خارطة تدفق القيمة كأسلوب حديث يساهم في تخفيض وقت الانتظار وتحسين كفاءة الخدمة المقدمة.

حيث يعد مفهوم المحاسبة الرشيقة من المفاهيم الحديثة في مجال المحاسبة، ومن ناحية محاسبية فإن المحاسبة الرشيقة تعني الرقابة والقياس وجميع الأساليب الإدارية التي تعكس حقيقة التفكير الرشيد والممارسات الصحيحة وبالتالي تصنع أفضل القرارات بواسطة أدواتها المحكمة والمفهومة، كما أنها تعمل علي توفير الوقت والمال من خلال تقليل الهدر والضياع للموارد المقترنة بالمحاسبة التقليدية، وبالاطلاع على التقرير السنوي لديوان المحاسبة الليبي الصادر في سنة 2019 والذي يشير إلي القصور في أنظمة الشركات وتدني في مستوى الأداء، والناجم عن تطبيق أنظمة التكاليف التقليدية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تسليط الضوء على المقومات المتعلقة بالمحاسبة الرشيقة (المقومات الإدارية، المقومات الإجرائية) والتي تتميز بشمول معلوماتها وأهميتها في اتخاذ القرارات وضرورة استمرارها من قبل الشركات الصناعية لما تقدمه من حلول في ظل حدة المنافسة الشديدة، وذلك لدخول البضائع من السوق الخارجي ومنافسة للبضائع المصنعة محلياً، وبيان أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة على تحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكل الدراسة في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيس الأول: هل هناك إمكانية لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: هل تتوفر المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة؟

ثانياً: هل تتوفر المقومات الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة؟

التساؤل الرئيس الثاني: هل يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة؟

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في معرفة مدى إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية اللببية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال:

1 - التعرف على مدى توفر المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة في الشركة محل الدراسة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة.

2 - التعرف على مدى توفر المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة في الشركة محل الدراسة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة.

3 - التعرف على دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة.

5.1 فرضيات الدراسة:

من خلال تساؤلات مشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يمكن تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة تنافسية.

وينفرد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة.

ثانياً: يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة.

6.1 أهمية الدراسة:

1.5.1 أهمية الدراسة العلمية.

تبرز الأهمية العلمية للدراسة في حداثة الموضوع محل الدراسة، فالمحاسبة الرشيقة تعتبر من أساليب المحاسبة الحديثة والتي لم يتطرق لدراستها الكثير من الباحثين، والإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة العلمية.

2.5.1 أهمية الدراسة العملية.

تتبع أهمية الدراسة في التحول من الأساليب التقليدية في تخفيض التكاليف إلى أسلوب جديد هو المحاسبة الرشيقة والتي تلعب دوراً كبيراً في تخفيض حجم التكاليف التي تتكبدها الشركات الصناعية، فتطبيق أسلوب المحاسبة الرشيقة يساعد في الوصول إلى أفضل إنتاجية وبالحجم المناسب وبالتكاليف المناسبة، وفي الوقت المناسب، أي الوصول إلى الكمال في الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك توفير معلومات دقيقة وسريعة لكافة المستويات الإدارية في الشركات الصناعية.

7.1 منهجية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والهدف منها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الهدف من هذه الدراسة، ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي وصفاً دقيقاً ومنظماً وأسلوباً تحليلياً للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، من خلال منهجية علمية للحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية وحيادية بما يحقق أهداف البحث وفرضياته.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة، أما عينة الدراسة فتقتصر على مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمحاسبين والمراجعين الماليين في الشركة محل الدراسة.

9.1 المصطلحات الفنية:

تيار القيمة: هي التقنية التي استخدمت لتحليل تدفق المعلومات والمواد والتي تتطلب توفير المنتج أو الخدمة للعميل، وتعرف باسم خريطة تدفق القيمة، ويمكن تطبيقها لأي سلسلة قيمة والمقياس الرئيسي المتعلق بخريطة القيمة هو الوقت وتعتبر خريطة تيار القيمة أداة رئيسية في التصنيع الرشيق والمؤسسات الرشيقة، الغرض منه هو التمكن من مشاهدة تدفق المواد والمعلومات.

سلسلة القيمة: هي مجموعة من الأنشطة والوظائف المتتالية التي يتم من خلالها إضافة قيمة أو منفعة إلى المنتجات أو الخدمات من البداية عندما كانت مجرد أفكار، وإلى النهاية عندما تستهلك من العملاء، ومروراً بالتصميم، والانتاج، والتسويق، والتوزيع.

التكلفة المستهدفة: هي أسلوب أو نظام يهدف إلى إدارة التكاليف والأرباح المخططة عن طريق القيام بإجراء دراسة للسوق وتحديد للسعر ومعرفة رغبات العميل للوصول إلى ما يرضيه فضلاً عن إدارة التكلفة خلال مرحلة التخطيط والتصميم والتطوير للمنتج، أي أن تمارس من خلال دورة حياة المنتج.

التحسين المستمر: هو طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة.

10.1 هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يقدم الإطار العام للدراسة تحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وفروضها، ومجتمع وعينة الدراسة، ومنهج الدراسة المستخدم.

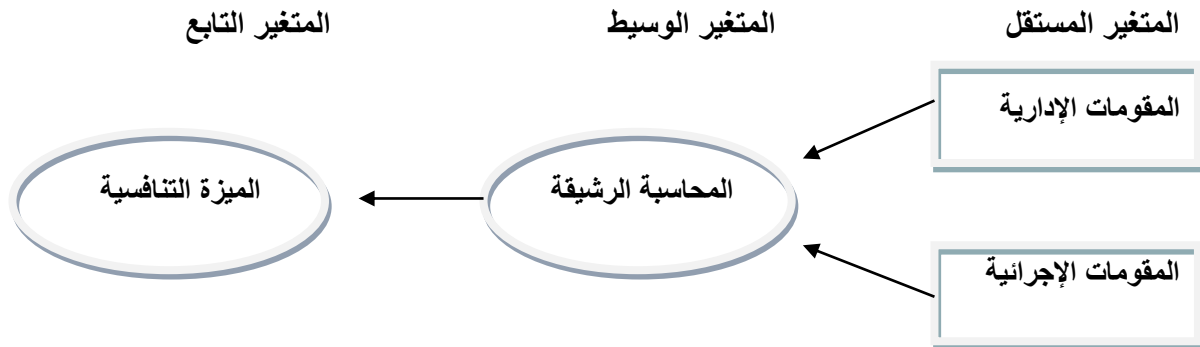
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (المحاسبة الرشيقة – الميزة التنافسية).

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة (الدراسة الميدانية).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.

11.1 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مقومات المحاسبة الرشيقة (مقومات إدارية، مقومات إجرائية) كمتغير مستقل، وتطبيق المحاسبة الرشيقة كمتغير وسيط، وتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع كما هو موضح أدناه في الشكل التالي.



إعداد: الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية المحاسبة الرشيقة.

المبحث الثاني: مقومات المحاسبة الرشيقة.

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية المحاسبة الرشيقة

1.1.2 تمهيد:

لقد تطورت الظروف البيئية المحيطة بالمنشآت الصناعية في الوقت الحاضر تطوراً كبيراً، على نحو أضحت معه البيئة الحديثة ذات خصائص وسمات مميزة ومختلفة عن ذي قبل، وكان لهذا التطور وتلك الخصائص تأثيرات بالغة الأهمية في مختلف النظم المكونة والمحيطة بالمنشآت الحديثة، ولا سيما نظم التصنيع (الإنتاج) ونظم التكاليف التي تشغل مكانة مهمة وبارزة من بين تلك النظم، وإن نجاح تلك النظم بشكل عام ونظم التكاليف بشكل خاص يعتمد في المقام الأول على مدى تكيف وملائمة تلك النظم مع البيئة المحيطة بها، وأن تأخذ في الحسبان بصفة مستمرة التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل بها، وكان من ضمن المتغيرات التي حصلت في البيئة الصناعية الزيادة في الطاقة الإنتاجية، والمنافسة العالمية، والتركيز على خدمة العميل، والتطور في التكنولوجيا.

وقد أدت هذه التغيرات التي حدثت في بيئة المنشآت ولا سيما الصناعية منها إلى ضرورة البحث عن أساليب تصنيع جديدة تستطيع المنشآت من خلالها البقاء في عالم ملئ بالمنافسة التي تحولت من كونها ذات طابع محلي إلى منافسة عالمية، وأصبح البحث جارٍ عن مفاهيم ونظم تصنيع جديدة تحقق إضافة وخصائص للمنتجات لا توفرها مفاهيم نظم التصنيع التقليدية، مثل زيادة مرونة الإنتاج، ورفع مستوى الجودة، وتخفيض التكاليف، وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي(امشهر،2024).

لذلك يعد ظهور المحاسبة الرشيقة من المواضيع الحديثة والمتقدمة التي ظهرت مؤخراً، فهي عبارة عن نظام له عامل أساسي وهو التصنيع الرشيق الذي يعتبر كمدخل لها، والذي هو في الأصل منهج ياباني طبقته شركة تويوتا في صناعة السيارات، حيث تساعد المحاسبة الرشيقة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة أدوات المحكمة التي تعمل على تحديد الضياع والقضاء على كل ما لا يضيف قيمة للمنتج، وكذلك التحسين المستمر لعمليات الإنتاج مع مراعات جودة ووقت إنتاجه وتسليمه للزبون، فالمحاسبة الرشيقة هي عبارة عن سلسلة متكاملة من الأساليب والأدوات المختلفة التي توفر مجموعة من المنافع والفوائد التي تخدم المؤسسة ككل، وذلك للوصول إلى أقل عامل من الضياع وأقصى حد من التكلفة، وهذا كله بسبب ظهور بعض المعوقات التي تقف حاجزاً أمام المؤسسات والتي قد تؤدي إلى انهيارها(بوسلامة، بوعكاز،2020).

2.1.2 التطور التاريخي للمحاسبة الرشيقة

يعود مصطلح الترشيده أو التفكير الرشيد (Lean) إلى جون كرافيك الذي هو عضو فريق البحث في البرنامج الدولي للسيارات، ظهر نظام الترشيده لأول مرة لدى شركة تويوتا التي تعتبر من أعلى وأكبر الشركات الربحية في العالم وكان أول ظهور في الخمسينيات من القرن العشرين وقام بتحسينه كل من

(Taichinohno , Shigeo shirgo)والذي أصبح تطبيقه الفعلي في الثمانيات من القرن العشرين، وتقوم فكرة نظام تويوتا الإنتاجي على برامج تتفاعل مع بعضها لتخطيط الإنتاج وإدارة المخزون، بما يقلل القواعد أو عدمها في العمليات الإنتاجية في شكل سلسلة قيمة تضم أطرافاً خارج وحدة الموردين والعملاء، فعليه فإن أصل المحاسبة الرشيقة مستمدة من نشأة فكرة الترشيح أو التصنيع الرشيق الصادر من شركة تويوتا اليابانية (حمدي، خالد، 2021).

بعد الحرب العالمية الثانية تم انتقال هذه الشركة لهذا النظام للخروج من مأزق الإفلاس والإدارة الضعيفة، حيث قامت الشركة بوضع برنامج قوي وضخم وهو برنامج تويوتا للتحسين، فقامت مجموعة من الباحثين منهم "هنري فورد" بالخطوة الأولى لعملية التحسين هي اللجوء إلى طريقة خط الإنتاج ومبادئه، ودراسة "Reidrich taylor" التي تعمل على تحسين الكفاءة الصناعية (سليمان، صوالة، حميدي، 2019).

وفي عام 1996 نشر الباحثان "ووماك وجونز" كتابهما الثاني بعنوان الفكر الرشيد " Lean thinking" الذي فصل المفاهيم والأدوات الرئيسية للأسلوب، وتم إعادة طباعته في 2003، وبعد لك إصدار العديد من المواضيع حول فكرة الترشيح على شكل مجموعة من المعارف متكاملة، توضح المفاهيم والأدوات التي تؤدي إلى التقليل أو القضاء على الهدر، بحيث يعتمد على أدنى حد من المخزون والتسليم وفق المواعيد والرقابة الدقيقة على الجودة والصناعة ومعايير جميع الوظائف والأنشطة، مما شجع العديد من الوحدات الاقتصادية بالعمل بهذا النظام.

فعليه أصل المحاسبة الرشيقة مستمدة من نشأة فكرة الترشيح أو التصنيع الرشيق الصادر من شركة تويوتا اليابانية.

التصنيع الرشيق

التصنيع الرشيق: هو عملية ديناميكية متطورة من الإنتاج، ويشمل جميع الجوانب العمليات الصناعية (تطوير المنتجات، التصنيع، التنظيم، الموارد البشرية، دعم الزبائن)، وقد لوحظ وجود تحسينات للأعمال في منظمات التصنيع الرشيق، وهذه التحسينات تتعلق بالتسليم في الوقت المحدد، وتقلل المهلة الزمنية، وتخفيض معدل دوران المخزون، وانخفاض كلفة الوحدة الواحدة.

والتصنيع الرشيق عملية هادفة لاستعمال القليل من الموارد والجهد البشري والتخفيض من مستويات المخزون بالحد الذي يمكن معه الاقتراب من المستهلك، وتعرف كذلك الأنظمة الرشيقة على أنها أنظمة عمليات تعمل على تعظيم القيمة المضافة لكل الأنشطة المنظمة من خلال إزالة الهدر والتأخير الناجم عنها.

فعلية يعرف التصنيع الرشيق على أنه العملية المستمدة من التفكير الرشيد الذي يعمل على المعيب الصفري، فهو مجموعة من الأساليب تطبق من أجل إزالة الهدر الذي لا يضيف فاعلية في عمليات التصنيع، وذلك من أجل إنتاج أكبر وتكلفة أقل.

3.1.2 مفهوم المحاسبة الرشيقة

تعد المحاسبة الرشيقة أفضل برنامج للتحسين المستمر، والذي أصبح معروفا في مجال الأعمال في السنوات الأخيرة، فإن مصطلح الرشاقة من الناحية المحاسبية تعني مجموعة من الأدوات التي تساعد في تحديد الضياع والقضاء عليه، إذ لا يضيف الضياع قيمة للعمل وتحسين النوعية، في حين تعمل المحاسبة الرشيقة على تخفيض وقت الإنتاج والتكلفة، وقد تبنت العديد من الشركات تقنية المحاسبة الرشيقة التي تختلف عن باقي تقنيات المحاسبة من خلال الفوائد التي تقدمها ومن خلال ما تتبناه الشركات هو إيجاد نظام للتطوير والتحسين في مجال العمل وذلك وفقا لما تعمل عليه نظرية الإدارة، ووجود نظام عملي يساعد على التقليل في التكلفة وهدر الوقت من أجل إرضاء العملاء، فإن تبني الشركات لنظام المحاسبة الرشيقة هو العمل على التحسين المستمر من أجل التسويق والبيع والمشتريات (الجنابي، 2022).

كما أن الشركات التي تستخدم وتطور نظام المحاسبة الرشيقة الذي أصبح مفضلاً من خلال ما يقوم عليه من تغييرات مطلوبة لمواكبة التحولات والتغيرات التي تحدث في نظام المحاسبة، والتي قد تصبح غير مناسبة، وتبحث بعض الشركات خصوصا بعد فهمها للتكلفة المتعلقة بالعمليات وتيار القيمة عن نظام يساعد على تحقيق أهدافها، وهذا لا يمكن دعمه إلا من خلال المحاسبة الرشيقة.

ومصطلح المحاسبة الرشيقة لها وجهان وهما:

الوجه الأول يشير إلى تطبيق المفاهيم الرشيقة في إجراءات النظام المحاسبي والرقابة في عملية القياس، والهدف هو إزالة الضياع وتسريع الإجراءات وإزالة الأخطاء وجعل الإجراءات واضحة ومفهومة.

الوجه الثاني ويشير إلى إجراء تغييرات جذرية في نظم المحاسبة والرقابة والقياس التقليدية وتوجيه هذه التغييرات باتجاه تحقيق المفاهيم الرشيقة، وذلك من أجل أن تكون أكثر ملائمة للبيئة الرشيقة وبالشكل الذي يؤدي إلي توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات والرقابة، وتُعطي صورة واضحة عن قيمة العملاء وتكون بسيطة وواضحة ومرئية داخل المؤسسة (رحيلة، 2018).

أما المحاسبة الرشيقة في مفهومها الجديد تعني الرقابة والقياس والأساليب الإدارية التي تعكس حقيقة التفكير الرشيق والتصنيع الرشيق، فهي تصنع أفضل القرارات بواسطة أدواتها المحكمة والمفهومة كما أنها توفر الوقت و المال بواسطة القضاء على أغلب أشكال الضياع والمقترنة بالمحاسبة التقليدية (المحاسبة

الإدارية ومحاسبة التكاليف)، فضلا عن ذلك تدفع المحاسبة الرشيقية نحو التحسين الرشيق المستمر بواسطة عدة أدوات تركز على قيمة الزبون والتحسين طويل الأجل، والقضاء على التكاليف الزائدة مع تحقيق الربحية، وتعمل المحاسبة الرشيقية على تخفيض وقت الإنتاج وتكاليف الإنتاج، حيث ينظر إلى المعنى المقصود من مصطلح المحاسبة الرشيقية هو أنها مصممة لتعكس أداء مالي أفضل عن المؤسسة التي تقوم بتطبيق تلك المفاهيم في العمليات الصناعية للحصول على إنتاج رشيق وخال من الضياع، كما أنها تتضمن تكاليف المؤسسة من خلال تيار القيمة (الطيب، 2017).

كما تُعرف المحاسبة الرشيقية على أنها نظام يزود الشركة بالمعلومات الملائمة والدقيقة للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، والتي تؤدي إلى زيادة الربحية وزيادة التدفق النقدي، وتستخدم المحاسبة الرشيقية بعض الأدوات التي تساعد في القضاء على الفاقد أو الضائع عن طريق إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، كما تُعرف على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لتحليل أنشطة الشركة بهدف إزالة كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وكذلك تُعرف على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لتحليل أنشطة الشركة بهدف إزالة كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للشركة للقضاء على الهدر، وإضافة قيمة للعميل (قاسي، قطران 2021).

وكذلك هي عملية القضاء على الضياع في عمليات الإنتاج والتشغيل، وتقليل وقت تدفق العمليات الإنتاجية، وتوفير بيانات صحيحة، وتحسين الجودة في المنتجات، ومرونة أكبر، وسرعة لتلبية متطلبات الزبائن والسوق. وتعرف أيضاً على أنها إجراء التغييرات الجذرية في نظام المحاسبة والرقابة والقياس التقليدية والتوجه إلى تحقيق المفاهيم الرشيقية بهدف إزالة الضياع وتسريع الإجراءات التي تؤدي إلى توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة (سليمان، صواله، حميدي، 2019).

وهي أسلوب متخصص مستند من مرتكزات الإدارة والإنتاج الرشيق التي توفر أسس مناسبة لاستعمال المعلومات المحاسبية التي تدعم إدارة التكلفة وأنشطة القيمة وإزالة الضياع من النظم المحاسبية المطبقة في الوحدات الاقتصادية.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المحاسبة الرشيقية هي نظام إداري متكامل يهدف إلى التقليل في التكاليف من خلال القضاء على الهدر والضياع في الوقت من خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد في التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وصناعة أفضل القرارات بواسطة أدواتها المحكمة والمفهومة، وتفعيل التكاليف والمعلومات المربحة.

4.1.2 أهداف المحاسبة الرشيقة

يعد نظام المحاسبة الرشيقة نظاماً يهدف إلى تكوين ثقافة تنظيمية يشارك فيها جميع العاملين، وهدفها الأساسي هو الحد من جميع أنواع الضياع والتقليل من الهدر الموجود في العمليات الإنتاجية، وذلك لدعم التصنيع الرشيق باتباع فلسفة الترشيق من أجل خلق قيمة للزبون عن طريق رسم تدفقات القيمة لتلبية حاجيات الزبائن، وتتلخص أهم أهدافها فيما يلي (عربي، سلاطنية، 2022):

- أ - استبعاد الفاقد وأنواع الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية للوصول إلى الحد الأدنى للتكاليف.
- ب - الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي في عملية التحسين المستمر.
- ج - المرونة في الإنتاج وخفض الزمن وزيادة سرعة تلبية طلبات العملاء وزيادة جودة الإنتاج.
- د - الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أهداف المؤسسة المالية وزيادة الربحية.
- هـ - استخدام أدوات الرشاقة لإزالة مصادر الهدر الناتجة عن عمليات المحاسبة والرقابة والمعاملات الأخرى.
- و - تطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة من أجل القضاء على مختلف التعقيدات والمشاكل والضياع في مختلف العمليات.
- ز - تقوم بتقديم معلومات مهمة مفيدة للعمل بشكل فعال من أجل تطبيق الإنتاج الرشيق وعمليات التصنيع والصيانة.
- ح - توفير معلومات عن التكلفة التي يتم تسجيلها في القوائم الحالية وقياس أداء المدراء.

5.1.2 خصائص المحاسبة الرشيقة

استنتاجاً من التعاريف السابقة نجد مجموعة من الخصائص حول المحاسبة الرشيقة تتمثل في النقاط التالية (حمدي، خالد 2021).

أولاً: إعداد تقارير مالية في الوقت المناسب:

يكون إعداد التقارير المالية والتشغيلية الرشيقة على مستوى تدفق القيمة، وعادة ما تكون خلال أسبوع، بدلاً من التقارير والبيانات المالية التقليدية المعقدة، ففي المحاسبة الرشيقة يمكن فهم واستخدام التقارير المالية بسهولة، فضلاً عن توفير المعلومات في الوقت المناسب.

ثانياً: تعظيم القيمة:

يركز أعضاء فريق تدفق القيمة في المحاسبة الرشيقة بشكل أساسي على القيمة التي تم إنشاؤها، وبالتالي يتم السيطرة الكاملة على العمليات المالية والمحاسبية، والتي تخلق هذه القيمة ثم يمكننا العمل خطوة بخطوة لتعظيم القيمة المقدره، وفي نفس الوقت تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة القيمة للزبائن بغية الوصول إلى ولائهم.

ثالثاً: اتخاذ القرارات المناسبة من خلال مربع النقاط:

تستخدم المحاسبة الرشيقة (مربع النقاط) وهو تقرير من صفحة واحدة تظهر من خلاله الجوانب الثلاثة لتيار القيمة التي تحدد النتائج المالية والتشغيلية، ويستخدم "مربع النقاط" على نطاق واسع في المحاسبة الرشيقة، إذ يظهر أداء تيارات القيمة، والنتائج المالية، والنتائج التشغيلية، واستخدام القدرات، كما يستخدم هذا الأخير لحساب الفوائد المالية والتشغيلية، وهو الأسلوب الرئيسي لصنع القرار للمنظمات الرشيقة، إن استخدامه لصنع القرار يؤدي إلى أرباح وقرارات أفضل.

رابعاً: العمل أقل بكثير:

المحاسبة الرشيقة لا تحتاج إلى العديد من المعاملات والإجراءات المطلوبة للحفاظ على البيانات والتقارير من أنظمة المحاسبة للمنظمات التقليدية، إذ أن هناك مساراً واضحاً ومفهوماً لإجراء التغييرات في ظل المحاسبة الرشيقة، وبالتالي سوف تصبح الإجراءات والعمليات في المؤسسة تحت السيطرة بشكل أفضل مما يخفض من العمل المطلوب.

خامساً: البيانات المالية بلغة بسيطة:

توفر المحاسبة الرشيقة البيانات والتقارير المالية التي يمكن فهمها بسهولة لأي شخص في المؤسسة، يتم تقديم المعلومات والبيانات بطريقة غير معقدة في الميزانية وبيانات الدخل، ومن السهل استخدام بيانات الدخل البسيطة والمفهومة لأنها لا تتضمن بيانات مربكة ومضلة تتعلق بالتكاليف القياسية، وعندما تستخدم البيانات والتقارير المالية لغة بسيطة في الاجتماعات يتغير السؤال من ماذا يعني هذا؟ إلي ماذا علينا أن نفعل؟

6.1.2 مبادئ المحاسبة الرشيقة

تستمد المحاسبة الرشيقة مبادئها والأسس التي تقوم عليها من خلال التفكير الرشيق الذي يلخص بالقول استخدام أقل ما يمكن من موارد الوحدة مع تحسين الإنتاج أو الخدمة، وبالتالي يكون هناك خمسة مبادئ يمكن أن تقوم عليها المحاسبة الرشيقة (حاجي، 2020):

1.6.1.2- مبدأ الرشاقة وسهولة الأعمال المحاسبية

وتسمي بـ " تطبيق أساليب الرشاقة لعمليات المحاسبة" إن بعض العمليات المحاسبية تحتوي على نوع أو أكثر من الهدر، حيث يكون هناك نوعين من الهدر الأول لا يمكن القضاء عليه في الأجل القصير، والثاني هو الأكثر شيوعاً فيمكن التعامل معه ويمكن القضاء عليه عن طريق استخدام أساليب المحاسبة الرشيقة التي تطبق على العمليات المحاسبية، بحيث يتم تقليص الهدر والحيلولة دونه، ويشترط في ذلك تطبيق تلك الأدوات والأساليب بالطريقة الصحيحة وبالشكل الملائم في ظل وجود رقابة فعالة ليتم القضاء التام على كافة مصادر الهدر داخل المؤسسة، فعند وجود موظفين ذوي خبرة وكفاءة ومدربين على التعامل مع أدوات الرشاقة فيكون الناتج هو التطبيق الناجح لعمليات الرشاقة داخل المؤسسة.

2.6.1.2- مبدأ العمليات المحاسبية التي تدعم التحول إلى الرشاقة

عرف هذا المبدأ بأنه مجموعة التقارير والطرق التي تدعم وتساعد في التحول إلى الرشاقة، أي الرقابة على العمليات الإنتاجية بواسطة أدوات مقياس الأداء المرئية وصندوق النقاط ولوحة أداء التيار، فتساعد علي التحسين المستمر، فينعكس على الأداء المالي والتشغيلي لتدقق القيمة، وذلك بتعزيز العلاقة مع الزبون، وتحسين عملية تصميم المنتج وتسعيه.

3.6.1.2- مبدأ توصيل المعلومات بصورة واضحة وفي الوقت المناسب

والمقصود بهذا المبدأ هو توفير معلومات واضحة للجميع، سواء داخل الشركة أو خارجها، بحيث تقدم المعلومات بلغة واضحة دون أن يكون هناك تعقيدات في توصيل المعلومة، وكذلك يجب توصيل تلك المعلومات في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتقوم الإدارة هنا باستخدام لوحات الأداء المرئية المرافقة لصندوق النقاط، والذي يعرض الأداء المالي والتشغيلي في تقرير موحد للمساعدة في اتخاذ القرار.

4.6.1.2- مبدأ التخطيط وإعداد الموازنات من المنظور الرشيق

يتم التخطيط الرشيق باستخدام مجموعة من الأدوات منها سياسة المبيعات، والتخطيط المالي والتشغيلي وكلفة تيار القيمة وتحليل الطاقة، وهذه العملية تؤدي إلى تنظيم خطة متكاملة للمؤسسة باستخدام معلومات المحاسبة الرشيقة، والأثر المالي هو الأثر الحقيقي لهذه العملية، وتعد هذه الخطوة بشكل سنوي أو فصلي.

5.6.1.2 - مبدأ تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية المحاسبية

المحاسبة الرشيقة لم تكن لتتجاهل الرقابة الداخلية بل عملت على دعمها وتعزيزها، وكانت هناك العديد من الأدوات والأساليب كأداة مصفوفة للقضاء على العمليات التقليدية غير الضرورية، وتتميز العمليات الرشيقة داخل المؤسسة دون المساس بقوة الرقابة المالية والتشغيلية، وهناك القوانين واللوائح، مثل قوانين ساربنز أوكسلي (SOX)، حيث تم إدخالها في العمل ضمن تخطيط المؤسسة وفي رسم خرائط المخاطر بشكل واضح ومفهوم، حيث يتم العمل على تخفيف وتقليل أثر هذه المخاطر، ومن أهم مميزات المحاسبة الرشيقة العمل على تخفيض المخزون، الأمر الذي يجعل الرقابة عليه ممكنة وغير معقدة.

7.1.2 خطوات تطبيق المحاسبة الرشيقة

هناك بعض الخطوات لتطبيق المحاسبة الرشيقة يجب على المؤسسة اتباعها وهي:

- 1 - يجب أن نربط تدفق القيمة مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- 2 - يجب التطوير والتحسين لتدفق الربح والقيمة، وتحديد أماكن الفقدان لتدفقات القيمة.
- 3 - يجب تدريب الطاقم المالي على استراتيجية تدفق القيمة لاتخاذ القرارات السليمة، باستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة.
- 4 - تحليل بيانات التكلفة لدعم العمليات المحاسبية الرشيقة.
- 5 - يجب إهمال وحذف المعاملات المالية غير السليمة.
- 6 - يجب التسعير على حساب التكلفة وتحديد نقطة التعادل في الأسواق المنافسة.
- 7 - تدريب وتطوير قدرات الموظفين وقيادات المؤسسات على نظام المحاسبة الرشيقة.

8.1.2 مجالات استخدام المحاسبة الرشيقية:

هناك أربع مجالات لاستخدام المحاسبة الرشيقية وهي (الطيب، 2017):

1.8.1.2 الممارسات التصنيعية.

يجب أن تتغير ممارسات التصنيع الرشيق وفق الإنتاج وبشكل دفعات وجدولة الدفع والسحب لتدفق الإنتاج، والتوجه نحو التحول للتصنيع الرشيق ليتم القضاء على الضياع، والذي يتطلب بدوره التفكير بصورة رشيقية، والعمل بالتصنيع يكون مصنفاً باتجاهين، فقد يكون ضمن الأنشطة التي تضيف قيمة، أو من ضمن الأنشطة التي لا تضيف قيمة من المنظور العلمي، إن موظفي الحسابات المالية غالباً ما تتوجه أنظارهم تجاه العوامل التي تؤثر في قياس الإنتاجية والتي تعبر عن العلاقة بين كمية المخرجات وكمية المواد المستهلكة.

2.8.1.2 قياسات الأداء.

في البيئة الرشيقية يجب أن تعكس قياسات الأداء الاستراتيجية الرشيقية للمؤسسة، وأن تكون هذه المقاييس يغلب عليها طابع البساطة، وتكون بعيدة عن التعقيد للمستخدمين في أغلب الأحيان غير الماليين، ويجب أن تصدر في الوقت المناسب وفي الوقت المفضل للمستخدمين، وأن تكون متضمنة لبعض القياسات والخدمات للزبائن.

3.8.1.2 الممارسات المحاسبية

العمليات المحاسبية وإدارة التكاليف والرقابة المالية هي من المجالات الرئيسية لممارسات المحاسبة، والعمليات المحاسبية يجب أن تركز على الجودة في العمليات وليس النتائج، ويكون العمل على القضاء على العمليات الزائدة التي لا تضيف قيمة مع المحاسبة الرشيقية مع المنافع الإضافية للمهام، والتي تكون في الأغلب أقل تعقيداً، والحاجة لأقل عدد من الأشخاص لأداء هذه المهام، ومحاسبة التكاليف هي في حقيقة الأمر تعتبر إدارة للتكاليف، وتضم تكاليف التخطيط والرقابة والمحاسبة.

4.8.1.2 إدارة الاستثمار

تسعى إدارة الاستثمار دائماً إلى إعادة هيكلة جذرية للمؤسسة من خلال تيارات القيمة، لتبسيط العمليات التجارية إلى أعلى مستوى ممكن للوصول إلي أفضل خدمة للزبائن، ولتحسين الكفاءة والربحية، وللمحاسبة الرشيقية دور كبير في إدارة الاستثمار، ويشمل ذلك العديد من الخطط العامة والتركيز على أهمية الاستثمار، وتخصيص الموارد الذي يتوافق مع إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية وعملياتها وأولوياتها في استخدام أسس متعددة لتقييم إدارة الأداء الرشيق.

9.1.2 منافع المحاسبة الرشيقة

تقدم المحاسبة الرشيقة مجموعة من المنافع والمزايا منها:

أ – المساعدة في الحد من الضياع في العمليات المحاسبية، مما يجعل العملية الإنتاجية أكثر فاعلية، وتزيد من مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذ استراتيجياتها.

ب – دعم الثقافة الرشيقة من خلال تحفيز العاملين، وتوفير المعلومات الملائمة، وتشجيع التحسين المستمر في كل مستويات الوحدة الاقتصادية.

ج – العمل بالمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً.

د – زيادة قيمة المبيعات وذلك بتوفير معلومات جيدة لاتخاذ القرار.

ه – زيادة المكاسب وتخفيض التكاليف.

و – تدعم المحاسبة الرشيقة عملية التحسين المستمر في الأمد الطويل من خلال استخدام المعلومات والمقاييس المهمة للترشيد.

10.1.2 أدوات المحاسبة الرشيقة

إن المحاسبة سواء أكانت التقليدية أم لا فلا بد من وجود أدوات ووسائل تقوم على أساسها عملية القياس والإفصاح واتخاذ القرارات، والمحاسبة الرشيقة لا تختلف عن غيرها في استخدامها للوسائل والأدوات ومن هذه الأدوات

1.10.1.2 خرائط تيار القيمة (Value Stream Mapping)

إن خرائط تيار القيمة هي إحدى الأدوات الرئيسة في التصنيع الرشيق والمؤسسات الرشيقة، والغرض منها هو الاطلاع على تدفق المواد والمعلومات، وكذلك النقد من خلال تدفق القيمة، وتعتبر خرائط تدفق القيمة نقطة الانطلاق للمحاسبة الرشيقة، ونقطة البداية للتصنيع الرشيق.

إن خرائط تدفق القيمة من أبرز الأدوات المهمة التي تحقق الإنتاج الرشيق، ويقصد بها جميع الأنشطة الاقتصادية المطلوبة لتحقيق العملية الإنتاجية، بدءاً من تصميم المنتج، وطلب الزبون، والإنتاج، وتسليم المنتج للزبون، أي من البداية إلى النهاية، حيث إن القيمة تقاس من قبل الزبون، ويكون الزبون مستعداً للدفع مقابل الحصول على هذه الخصائص، وتشير خارطة تدفق القيمة إلى خارطة تدفق المعلومات والمواد من

خلال سلسلة تجهيز المنتج، وتستعمل في التخطيط الرشيق، إذ أنها تسهل مهمة ممارسي نظام الإنتاج الرشيق على تركيز وتخطيط أفكارهم على الأنشطة التي تضيف قيمة، وتنفيذ مجموعة من تقنيات الترشيح في آن واحد (احمد عبد، 2019).

2.10.1.2 التكلفة المستهدفة (Target Cost)

هي نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة، وسعر البيع فيها يعتبر المؤشر الأساس الذي يأخذ في اعتباره متطلبات ورغبات الزبون، ومن متطلباته وجود فريق للعمل من كافة التخصصات لإدارة التكلفة في أهم مراحل الإنتاج، وأنشطة سلسلة القيمة هي جزء من نظام التكلفة المستهدفة، وهو مدخل حديث وطريقة في تحديد التكلفة، وهي تحديد أقصى تكلفة مسموح بها للمنتج الجديد أو في تطوير المنتج الأصلي لكي يعمل على تحقيق النمو في المبيعات لتوليد ربح يفوق التكلفة المستهدفة (الطيب، 2017).

3.10.1.2 مخطط ربط قياس الأداء (Performance Measurement Linkage Chart)

وتنقسم مقاييس الأداء إلى نوعين هما مقاييس أداء الخلية ومقاييس أداء تيار القيمة

مقياس أداء الخلية: وهو مقياس لقياس أداء الخلية داخل المؤسسة لمتابعة مدى نجاح الخلية في إتمام الأعمال في الوقت المحدد لها عن طريق إعداد التقرير اليومي بالساعات وتقارير الإنتاج تحت التشغيل الفعلي وتحت التشغيل المعياري.

مقياس أداء تيار القيمة: تضم إعدادات تقارير الساعة واليوم الخاصة بالخلية، وذلك عن طريق إعداد التقارير الأسبوعية وإظهار كيف يمكن لتيار القيمة تحقيق الأداء، ومن المقاييس المستخدمة في تيار القيمة مقياس الوحدات المصنعة الذي يقيس القيمة الناتجة من خلال بيع المزيد من المنتجات باستخدام نفس المواد، ومقياس متوسط فترة تحصيل الذمم ويستخدم لقياس سرعة استلام النقدية من الزبائن وذلك كون الحسابات المدينة أحد عناصر التدقيق النقدي المهمة، حيث تركز العديد من المؤسسات الرشيقة على التدقيق النقدي الذي بدوره يؤثر على ربحية المؤسسات (رحيلة، 2018).

4.10.1.2 صندوق النقاط (Box score)

يعتبر صندوق النقاط ملخصاً لنتائج تيار القيمة، ويتم تحديثه أسبوعياً بالتقارير والمعلومات المالية والتشغيلية للحصول على نتائج التدفقات النقدية لأداء المؤسسة ومدى الربحية، ويستخدم صندوق النقاط داخل الوحدات الاقتصادية الرشيقة وفي جميع المستويات الإدارية والاقتصادية والمالية حيث يعطي كل شخص وجهة نظر مشتركة ولغة واحدة للحديث عن الأداء الرشيق، حيث يستعمل مديرو تيار القيمة

الصندوق لتخطيط وتقسيم التحسينات الرشيفة، كما يستخدمه فريق التحسين المستمر لتصميم برامج التحسين وإحداث التحسينات التدريجية، والتي سيكون لها أثراً كبيراً في النتائج المالية والتشغيلية، كما يستعمله مديرو المصنع والأقسام لفهم خطط التحسين لتيار القيمة وتقييم الأداء، وكذلك يتم استخدامه من قبل المديرون التنفيذيون لمحاكاة التأثيرات المحتملة لسوق المنتجات وخطط استثمار رأس المال، ويعتبر الغرض الرئيسي من تقرير صندوق النقاط الأسبوعي هو تركيز واهتمام فريق تيار القيمة على المجالات التي يمكن أن تستفيد من جهود التحسين المستمر (الطيب، 2017).

5.10.1.2 سياسة هوشين (Hoshin Policy)

تعتبر سياسة هوشين وسيلة لوضع الأهداف الاستراتيجية للمستقبل، وتطوير الوسائل المالية لتحقيق الأهداف إلى واقع، وتعرف بالرقابة المباشرة على الوحدات الاقتصادية، وهي عملية رسمية تساعد في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال كافة المستويات الإدارية، وتتضمن سياسة هوشين مجموعة من المبادئ أهمها (سليمان، صوالة، حميدي، 2019):

أ - التخطيط الاستراتيجي وهو وضع الأهداف والأولويات والوسائل والمواد اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب - نشر الأهداف على جميع المستويات بدمجها في المهام اليومية لنشاط المؤسسة.

ج - المراقبة المستمرة من أجل تجنب الانحرافات للأعمال المنجزة.

6.10.1.2 تخفيض المخزون (Low Inventory)

تم التركيز هنا على توفير مستويات منخفضة من المخزون بحيث تكون قابلة للسيطرة عليها، فإذا تم استخدام نظام التصنيع الرشيق فإن مستويات المخزون سوف تكون منخفضة بشكل كبير، وبالتالي فإن تقييم المخزون لن يحتاج إلى تكاليف كبيرة، ولن يكون ذا أهمية مقارنة بالمخزون عندما يكون كبير (عريبي، سلاطية، 2022):

يوجد مجموعة من المنافع المتحققة من تخفيض المخزون وهي

1 - تقليل حجم الأموال المستثمرة في المخزون.

2 - تقليل التلف الناتج عن التخزين ومن ثم تقليل التكاليف.

3 - تحسين جودة المنتج من خلال إدارة الجودة الشاملة.

4 - تخفيض التكاليف الناتجة عن إعادة التصنيع أو التخلص منها نهائياً.

11.1.2 الفرق بين المحاسبة التقليدية والمحاسبة الرشيقة

إن المحاسبة التقليدية تعتمد بشكل طبيعي على الإنتاج الواسع، وذلك لتحقيق وفورات في الحجم من خلال فترات طويلة من أجل تلبية متطلبات الزبائن واستخدام حصص كبيرة منه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما المحاسبة الرشيقة تعمل بنظام يقضي على الإنتاج بكميات ضخمة وتخفيض التكاليف بشكل عام في جميع أنحاء المؤسسة وذلك لزيادة ربحها، والجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين المحاسبة التقليدية والمحاسبة الرشيقة:

الجدول رقم (1)

أوجه الاختلاف	المحاسبة التقليدية	المحاسبة الرشيقة
الهدف	تعظيم كفاءة الأرباح وبالتالي تعظيم الربحية.	التحسين المستمر ويتم الاعتماد على فرق للوصول إلى تقليل الفاقد إلى الحد الأدنى وتحقيق قيمة مضافة
العمليات	عمليات كبيرة ومعقدة تتطلب قدر كبير من العمل غير الروتيني.	عمليات سريعة وبسيطة توفر دقة المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
المعلومات والمحتويات	من الصعب فهمها لمعظم المستخدمين بسبب نظام المحاسبة المالية المعقد.	تتمتع بالوضوح وسهولة الفهم وبساطة اللغة ووضوح المعاني فيها وتقديمها في الوقت المناسب.
اتخاذ القرارات	يدعمه عادةً تقارير تفويض الانحرافات المعيارية.	يدعمه مؤشرات تيار القيمة وصندوق الأداء.
الرقابة	تضيف تركيز الرقابة والتحسين المالي	المحاسبة الرشيقة تتيح الرقابة والتحسين المالي لتيار القيمة
السعر	الأسعار محددة ووجود فاقد يضاف إلى تكاليف المنتجات أي على أساس التكلفة. معلومات غير صحيحة يؤدي إلى سوء التسعير.	تتيح التسعير القائم على أساس القيمة. تحسين التسعير يؤدي إلى زيادة الربحية. تحقيق وفر في التكلفة من خلال التخلص من الفاقد
التكاليف	هناك تركيز ضيق على جانب التكلفة من دفتر الأستاذ وليس العائدات أو القيمة.	تعرض كافة الإيرادات والتكاليف دون مخصصات
الموردون	تعمل على عدد كبير من الموردين وفي بعض الحالات يوجد أكثر من عميل لمنتج واحد.	العمل على تقليل الموردين وفي بعض الحالات يوجد عميل واحد لكل منتج
الجودة	متغيرة ومتذبذبة ويعتمد العميل على فحص البضاعة القادمة	مرتفعة وتعتمد على فحص الجودة وتستخدم أساليب الرقابة الإحصائية عليها.

المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني: مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة.

تمهيد:

تعتبر المحاسبة أداة أو وسيلة لقياس الوقائع الاقتصادية وتوصيلها إلى الجهات المختصة لها، وتعد المحاسبة الرشيقة من الأنظمة الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق مختلف المزايا وذلك لما تحتويه من مبادئ ومفاهيم وغيرها، وحتى يتم تطبيق المحاسبة الرشيقة لابد من توفر بعض المقومات التي تساعد على تطبيقها، لذا تم التركيز في هذا المبحث على التعرف على مقومات المحاسبة الرشيقة ومنها المقومات الإدارية، والمقومات الإجرائية.

1.2.2 المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة.

قبل التطرق إلى المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة لابد من معرفة مفهوم إدارة المحاسبة الرشيقة، فعرف على أنه نظام يهتم بإزالة كافة أشكال الهدر الموجودة في كافة العمليات الإنتاجية وذلك بممارسة سياسة التطوير الدائم داخل المؤسسة. وبناءً على هذا فإن المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة تتمثل في:

1.1.2.2 وجود نظام إداري سليم

تعتبر الإدارة من أهم المهارات والأسلحة اللازمة لتحقيق النجاح، وهي عبارة عن فن لتحقيق أهداف مرجوة، فالمهارة الإدارية هي سلاح للحفاظ على معدلات النمو وهي أمل الدول النامية للالتحاق بركب التقدم، وتحقيق طموحات الشعوب، فكلمة الإدارة (Management) تستخدم في الحياة العملية لأكثر من مجال، فقد يستخدمها البعض ليشير بها إلى هؤلاء الأعضاء في أي منظمة (بنك، أو شركة، أو مؤسسة) الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالأنشطة و الأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة، وقد يستخدم البعض الآخر هذا المصطلح ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات من خلال النظريات والبحوث والدراسات العلمية، وكذلك التجارب والخبرات العملية للمحاسبين و المديرين، وكذلك قد يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى ذلك الفرع من فروع المعرفة في العلوم الاجتماعية، مثل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرها، وقد عرفت (Mary Parker Follett) تعريفاً للإدارة يركز على جوهر الإدارة، وهو أن الإدارة فن تحقيق الأشياء من قبل الآخرين.

دور الإدارة: إن الدور الأساسي للمديرين هو توجيه المنشأة أو الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها، وتقع عليهم مسؤولية تجميع واستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ هذه الأهداف، وتساعد الإدارة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتحديد النشاطات التي يجب أن يقوم بها كل فرد في الوحدة الاقتصادية، ولقد

وضعت الإدارة لتحقيق الأهداف إذ لا معنى للإدارة وهي بعيدة عن أهدافها، وقد نتج عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات.

علاقة الإدارة بالنظام الرشيق: من أهم مقومات المحاسبة الرشيقة وجود نظام إداري سليم يهدف إلى الرشاقة، فالإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة، والتي وصلت البيروقراطية السلبية فيها إلى جميع أجهزة العمل حتى أصبحت جزءاً منها ولم تعد لديها القدرة على التخلص منها، وهي الإدارة المغلقة على نفسها المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية لم يعد لها وجود في عالم التقنية، أو المعلومات، ومن أبرز خصائصها الهدر والضياع وعدم التغيير وبطء التجارب مع أي تحد أو فرقة قد تتاح لتحسين العمل ومن يستعرض الأساليب الإدارية التي تدار بها بعض الشركات يجد أنها في حاجة ماسة اليوم لتعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة خصوصاً في ظل سعيها لتقليل الهدر، وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة والاستجابة لمتطلبات العملاء، وتعظيم القدرة التنافسية والربحية، وهذا كله يتطلب من تلك الجهات أن تعمل على تحسين بيئة العمل ومناخ العمل التنافسي، وتطبيق نظم العمل الجماعي وتوظيف تقنيات الرقابة، والاستثمار في المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين، واستيعاب التغيرات الجديدة الموجودة في عالمنا المعاصر.

ويتضح مما سبق أن الإدارة تلعب دوراً كبيراً في نجاح الشركة وتطويرها، حيث إن الدور الأساسي للإدارة هو تحقيق أهداف المنشأة عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها، كما أن الإدارة الناجحة تقوم بمتابعة كل ما هو جديد من الأساليب الإنتاجية والإدارية، كما تقوم الإدارة الناجحة بنقل الأفكار الحديثة والمتطورة ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي فإن وجود نظام إداري سليم يعتبر من المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة (بكري، النعيمي، 2017).

2.1.2.2 نظام فعال للمعلومات المحاسبية

إن نظم المعلومات المحاسبية هو عبارة على مجموعة الأشخاص والإجراءات والمعلومات التي تسعى إلى تحقيق التكامل في نظام إدارة المحاسبة الرشيقة وتجميع البيانات المالية والغير مالية، ويعتبر الهدف الأساسي لأنظمة المعلومات المحاسبية هو تزويد الشركة بمختلف مستوياتها بالمعلومات القيمة التي تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة، وفي الوقت المناسب، بهدف تقييم جميع البدائل المتاحة والوصول إلى الحل الأمثل، كما أن نظام المعلومات المحاسبية يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال دعمها في جميع المجالات الإدارية مما يساعدها على القيام بمهامها المختلفة وبالتالي تحقيق أهدافها بفاعلية، ويقوم نظام المعلومات المحاسبية بتجميع البيانات المالية وغير المالية ومعالجتها وتوصيلها للمستفيدين من أجل تحسين قراراتهم (سليمان، صواله، حميدي، 2019).

الأنشطة الأساسية لنظم المعلومات المحاسبية

تتضمن نظم المعلومات المحاسبية مجموعة من الأنشطة التي يجب القيام بها، حتى تتمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وتوصيلها إلى مستخدميها، وهذه الأنشطة تتمثل في:

المدخلات: وهي البيانات التي تمثل المواد الأولية، وتنشأ نتيجة للعمليات والأحداث الاقتصادية التي تمت داخل المنشأة وخارجها، وتتمثل في البيانات الروتينية التي تنشأ من العمليات الخارجية اليومية كعمليات البيع والشراء والمدفوعات والتحصيلات، وبيانات غير روتينية تنشأ نتيجة للبيئة الخارجية المحيطة كالسياسات الحكومية والتشريعات القانونية.

المعالجة: وهي تمثل الجانب الفني من النظام، وهي عبارة عن مجموعة من العمليات الحسابية، وعمليات المقارنة المنطقية، والتلخيص والتصنيف والفرز التي تُجرى على البيانات المدخلة بغرض تحويلها إلى معلومات تقدم للمستفيد النهائي.

المخرجات: وهي النتائج التي يعمل النظام على الوصول إليها لإيصال المعلومات إلى المستخدمين وفق أشكال مختلفة مثل التقارير والجداول والقوائم والأشكال البيانية.

الرقابة: وهي وجود الرقابة على عمليات الإدخال والمعالجة والمخرجات للتأكد من أن النظام ينتج ويقدم المعلومات وفق المعايير المفترضة عند تصميمه.

الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات المحاسبية والتي تلائم أغراض الرقابة

هناك بعض الخصائص التي إذا ما توفرت في النظام المحاسبي تجعله نظاماً فعالاً في المنشأة المتواجد بها بحيث يكون مودياً لوظيفته التي وجد من أجلها في المنشأة، من هذه الخصائص (الطيب، 2017).

- ❖ يجب أن يقوم نظام المعلومات المحاسبية بمعالجة البيانات بدرجة عالية من الدقة والسرعة وتزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب التي تساعد في عملية الرقابة والتقييم.
- ❖ يقدم للإدارة المعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط.
- ❖ تتميز بالسرعة والدقة عند عملية استرجاع المعلومات المخزنة عند الحاجة إليها.
- ❖ يتميز نظام المحاسبة الرشيفة بالمرونة التي يتلاءم مع التغيرات الطارئة.

3.1.2.2 نظام فعال للتخطيط (المالي والإنتاجي)

يعرف التخطيط المالي بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف، وبأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال

بحيث تحقق أفضل وأعلى الفوائد للمشروع، وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل، وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة على الإيرادات والمدفوعات النقدية، وعلى ربحية العمليات المختلفة للمنشأة، وهناك عدة مجالات للتخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق العوائد في وقت قصير، والتخطيط لزيادة حجم الإنتاج، وزيادة الأرباح، وكذلك التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

أما فيما يتعلق بالتخطيط الإنتاجي فتعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تُعني بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة، وأخيراً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة يعتبر القرار المتضمن خطة الإنتاج من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة، فلا تستطيع أن تتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها، فالتخطيط هو نشاط يعني بتحديد الأهداف الإستراتيجية والنهائية للمنظمة، والإمكانيات والموارد سواء المادية أو المالية أو البشرية اللازمة لإنهاء الأعمال والعمليات (بوسلامة، بوعكاز، 2020).

التخطيط والمحاسبة الرشيقة يتكون تيار القيمة من مجموعة من العمليات التي تبدأ بعملية البيع واستلام أمر العميل ثم التصنيع فالشحن فتجهيز الفاتورة، واستلام النقدية من العميل، وخدمات ما بعد البيع، من أجل تحقيق تدفق فعال فإنه يجب أن يكون كل جانب من جوانب تيار القيمة مخططاً تخطيطاً جيداً. ويبدأ التخطيط وفق منهج الترشيح بنشر سياسة (هوشين) ويسري على المبيعات والعمليات والتخطيط المالي، مما يؤدي إلى خطة تنظيمية متكاملة الجوانب. فعند وضع تقديرات متفائلة لنمو المبيعات وكفاءة التشغيل عما يمكن تحقيقه فإن إدارات الشركات التقليدية التي تستخدم أساس الدفع تقوم بجدولة الإنتاج وفقاً لموازنتها ويكون تركيز الإنتاج حول الأهداف المتضمنة بالموازنة بدلاً من الأساس الفعلي مما يشجع على تكديس المخزون، وفي نفس الوقت قد تواجه الشركة عجزاً في العمالة والمواد ووقت الآلات، ويمكن للشركات تجنب التعارض الملازم لإعداد الموازنات التقديرية الذي يتسبب في الفاقد والاختلال الوظيفي من خلال استبداله بالتخطيط بأسلوب (هوشين) وأسلوب التخطيط البيعي والتشغيلي المالي، بحيث تعد خطة تشغيلية تفصيلية تحل محل الموازنة التشغيلية في دعم الإدارة اليومية لضمان توفر الموارد لمقابلة طلب العملاء، وتتضمن كذلك مراجعة وتعديل العمليات لتجعل المنشأة تسير على المسار الصحيح.

4.1.2.2 نظام فعال للرقابة وقياس الأداء

تعتبر وظيفة الرقابة إحدى الوظائف الإدارية التي لا بد من ممارستها من أجل التأكد من أن ما تم تطبيقه مطابق لما تم تخطيطه مع تصحيح الانحرافات إن وجدت، وتعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية لأنها تسعى إلى مراقبة الأداء والتحقق من دقة تنفيذ العمليات، والتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعمل على إظهار نقاط الضعف، واكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم. وتشمل الرقابة القيام بعمليات المتابعة والمراجعة المستمرة لاكتشاف الانحرافات والأخطاء والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها.

إن أهمية الرقابة على الجودة تبرز في ضرورة المحافظة على جودة المنتجات، وتهدف عملية الرقابة على الجودة في جعل الأفراد العاملين مسؤولين عن الجودة داخل مراكز العمل التي يعملون بها، وهناك بعض الأدوات المستخدمة لتسهيل عملية الرقابة وجمع وتحليل البيانات وهي تحليل المدخلات والمخرجات، خرائط التدفق التي تساعد في متابعة تدفق القيمة، ومخطط السبب والنتيجة.

الرقابة على عملية التشغيل حيث تقوم الشركات الصناعية بتطبيق نظام الرقابة على عمليات التشغيل للتأكد من أن جميع الأنشطة والعمليات يتم إنجازها وفقاً لما هو مخطط له، وتنقسم الرقابة على عمليات التشغيل إلى ثلاث أنواع يتم توضيحها فيما يلي (الطيب، 2017):

- ❖ **رقابة التصميم:** هي وضع طرق الاستخدام لضمان تطوير التصميم ليتطابق مع مواصفات النتيجة النهائية بالإضافة إلى مواصفات التسهيلات والتشريعات والتكنولوجيا، وأخيراً الموارد المستخدمة لتحقيق النتيجة النهائية.
- ❖ **رقابة التغيير:** هي مجموعة من الإجراءات المستخدمة لرقابة خط سير التغيير المخطط، وكذلك الإشارة إلى التنظيم المقصود والاتصالات الأخرى اللازمة لغرض التحليل والإنجاز وأخيراً تحديث التوثيق المحدد من قبل، والغرض من رقابة التغيير هو تسهيل التغييرات أكثر من تقييدها.
- ❖ **رقابة الهيكلية:** وتتعلق بمتابعة عمليات التشغيل من وقت البداية وحتى انتهاء التنفيذ الفعلي لها، وذلك بهدف تخفيض عدد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعمليات التشغيل، أي الأمر الذي يحقق الرقابة الكاملة لأنشطة القيمة المضافة، هذا بالإضافة إلى دراسة العلاقات المنطقية بين الأنشطة من أجل إيجاد الفرصة لأدائها بصورة موازية بدلاً من تأديتها بصورة تتابعيه مما يساعد على سرعة إنجاز عملية التشغيل، ويمكن القول أن رقابة التصميم ورقابة التغيير على عملية التشغيل يمكن تحقيقها في مرحلة إعادة التصميم، أما في مرحلة التشغيل الفعلي بعد ذلك تتحقق الرقابة الهيكلية.

ويتضح مما سبق أن النظام الفعال للرقابة وقياس الأداء يعتبر من المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة فإذا استخدمت أدوات الرقابة السليمة فإن هذا سيؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب مما يمنع حدوثها أو يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

5.1.2.2 نظام فعال لتدريب الموظفين:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول إنها المحدد الأول والأساس لهذا النجاح، حيث إن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة، واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة. ومن هنا نبعت ضرورة الاهتمام بتنمية العاملين وتطويرهم من خلال الدورات التدريبية وغيرها، وبعد ذلك تتحصل المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات وأهداف المنظمة، ولا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وهذا يتم من خلال التدريب المستمر وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تساعد المنظمة على الاستمرار لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوفر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية. وفيما يخص المحاسبة الرشيقة فإنه لا بد من تدريب وتعليم الموظفين والعاملين على طرق حل المشكلات التي تتسبب في الفاقد أو الضائع، وإعطائهم كل الصلاحيات للقيام بذلك، حيث إنه لا يمكن أن تقوم الإدارة بمفردها باكتشاف الأخطاء، كما يجب أن يكون هناك حافز وانتباه لدى الموظفين لاكتشاف الأخطاء ومحاولة التخلص منها لضمان تدفق سير العملية الإنتاجية دون توقف (عبد العزيز، 2021).

ومما سبق يمكن استنتاج أهمية توفر نظام فعال لتدريب الموظفين في تطبيق المحاسبة الرشيقة، حيث تعتبر القوى العاملة أو الموارد البشرية من أهم المقومات اللازمة لنجاح أي نظام.

2.2.2 المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة.

يتطلب تطبيق المحاسبة الرشيقة إلى الابتعاد عن إتباع الأساليب التقليدية، واتباع بعض الأساليب الحديثة مثل أساليب التشغيل التي يتبناها الفكر الرشيق، والذي يتضمن تنفيذ بعض المبادئ التي تضمن كفاءة العمل.

1.2.2.2 مبدأ تحديد القيمة Value Definition

يهدف هذا المبدأ إلى خلق قيمة للعملاء من خلال متطلباتهم ومعرفة مواصفات المنتجات التي يرغبون بها، والأسعار التي تناسبهم، حيث إن كل عمل إما أن يضيف قيمة أو أنه مجرد فاقد، والذي يحدد القيمة هو العميل وليس مديري المؤسسة، فإن كان العمل يضيف للعميل فهو عمل له قيمة وإلا فهو فاقد ويجب التخلص منه، إما فوراً أو لاحقاً، لذا فإن فحص القيمة من وجهة نظر العملاء يعتبر الأساس لتصميم المنتجات والعمليات بصورة أكثر فاعلية.

لكن هناك صعوبة في تحديد القيمة، والسبب في ذلك هو أن المهندس أو المدير المالي أو مدير المؤسسة يراها من وجهة نظره وليس من وجهة نظر العميل، فكفاءة تشغيل الماكينة هي مؤشر مهم بالنسبة للمهندس، وربحية الشهر الحالي هي مؤشر مهم بالنسبة للمدير المالي، وإنتاجية الفرد هي مؤشر مهم بالنسبة لمدير الشركة، ولكن العميل لا يعنيه سوى أن يحصل على المنتج بالمواصفات التي يريدها وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب. ويمكن تعريف القيمة بأنها الثمن المدفوع مقابل المواصفات التي يتميز بها المنتج، ويكون العميل على استعداد لدفع مقابلها، أي يجب أن يكون العميل على استعداد أن يدفع مبلغاً مقابل حصوله على منتج معين وبالمواصفات المطلوبة، وبالتالي تتعلق القيمة لمنتج معين بالمزايا الخاصة بهذا المنتج إضافة مزايا ووظائف غير مطلوبة من قبل العملاء هو مضيعة للمزيد من الوقت والموارد، وينبغي أن يتم إنتاج الخصائص ذات القيمة المضافة للعميل فقط، أما الخصائص غير المضافة للقيمة فينبغي استبعادها (الطيب، 2017م)

2.2.2.2 مبدأ تيار القيمة Value Stream

وهو عبارة عن كل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة لإنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة بداية من استلام أمر العميل، وحتى تسليم المنتج إلى العميل وتشمل على جميع الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة، وفي الوحدات الاقتصادية التقليدية فإن هيكلها التنظيمي يكون مبنياً على أساس الأقسام الإنتاجية، حيث يتم الإنتاج بكميات كبيرة تنتقل من قسم لآخر بغض النظر عن حاجة القسم الآخر، مما يستغرق وقتاً للحركة والانتظار، ويؤدي إلى تراكم المخزون، بينما وفقاً لمبدأ تيار القيمة فإنه يتم تقسيم

العمليات والأنشطة الإنتاجية وفقاً لتيار القيمة، ويتكون كل تيار من مدير والأفراد العاملين في العملية الإنتاجية، والمحاسبين والإداريين والتسويقيين، وكل الأفراد المشتركين في تيار القيمة، ويجب تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل شخص، كما يجب تخصيص الموارد على تيار القيمة، وبالتالي يتضمن كل تيار قيمة الأفراد العاملين من نقطة البداية المتعلقة بتصميم منتج جديد واستلام الطلب من العميل، وحتى تسليم المنتج، وعليه يجب تخصيص التكاليف على تيارات القيمة بدلاً من تخصيصها على المنتجات أو على الأقسام، وبالتالي يجب على الشركة التي ترغب في التحول إلى الرشاقة القيام بإعادة تنظيم الوحدة الاقتصادية على أساس تيار القيمة، وكل تيار قيمة يكون مسؤولاً عن إنتاج منتج معين أو عدة منتجات (عبد العزيز، 2021).

3.2.2.2 مبدأ تدفق القيمة Value Flow

ويعتبر أهم مبدأ من مبادئ الفكر الرشيق، والمقصود بهذا المبدأ هو تدفق القيمة دون أي انقطاع أو توقف في العملية الإنتاجية، وأن يكون تدفق المنتج بانسيابية وسهولة واستمرار خلال مراحل العملية الإنتاجية من بداية استلام طلب الإنتاج وحتى تسليم المنتج للزبون، بحيث يتم إزالة كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبحيث لا يكون هناك أوقات مهدرة، حيث هناك ثلاث طرق لتدفق القيمة، وهي التركيز على المنتج الحقيقي، وتجاهل كل الحواجز التقليدية لوظائف العمل والإدارات بل والمؤسسات، وذلك لإزالة كل معوقات تدفق الخدمة، والتفكير في أساليب عمل وأدوات تجعلنا نتخلص من إعادة التشغيل، وتوقفات العمليات والتوقف عن إنتاج منتجات معينة.

ويتم تحقيق مبدأ تدفق القيمة عن طريق ترتيب عناصر العمل من عاملين وآلات ومعدات داخل كل تيار قيمة بشكل متسلسل ومتتابع مما يجعل القيمة تتدفق بشكل انسيابي ودون أي تعطيل أو توقف لسير العمل، ويحقق هذا المبدأ الاستخدام الأمثل للعاملين، كما يُحسن من عملية التواصل فيما بينهم (بوسلامة، بوعكاز، 2020).

4.2.2.2 مبدأ الإنتاج حسب الطلب Pull

يعتمد هذا المبدأ على طلب الزبون حيث لا يتم الإنتاج إلا بناءً على طلب العميل، وهو يختلف عن مبدأ الدفع (Push) والذي يعتمد على التنبؤ بالطلب، وبالتالي يتم الإنتاج بناءً على هذا التنبؤ أي يتم الإنتاج قبل طلب الزبون، ويقوم مبدأ السحب على أساس الإنتاج بالجودة والكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب بناءً على طلبات العملاء وليس بناءً على التوقعات، ويعتبر هذا المبدأ فلسفة يابانية طبقت في مجالات التصنيع المختلفة بهدف استغلال الشركة لمواردها وإزالة جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وبناءً على هذا المبدأ يتم اكتشاف الأخطاء بشكل مبكر بسبب الإنتاج بكميات قليلة مما يؤدي إلى تقليل الهدر والضائع وتحسين

الجودة وتقليل التكاليف، والهدف الأساس من مبدأ السحب هو تدفق وانسياب المواد بسهولة بحيث لا يكون هناك منتجات تحت التشغيل، حيث إن المواد التي يتم استلامها في الوقت المحدد تدخل في العملية الإنتاجية مباشرةً، والمنتجات التي يتم الانتهاء منها يتم تسليمها للعميل فوراً، حيث إن هذه الفلسفة تقتضي بضرورة الوصول بالمخزون إلى أدنى مستوى سواء كان هذا بالنسبة للمواد الخام أو الإنتاج تحت التشغيل أو الإنتاج التام. ويرى (الطيب، 2017) أنه لا بد من توفر بعض الشروط لتطبيق مبدأ السحب وهي:

- ❖ بناء علاقات شراكة قوية مع الموردين.
- ❖ الاعتماد على عمالة مدربة ومجهزة جيداً.
- ❖ وجود آلات ومعدات حديثة وملائمة.
- ❖ استبعاد كافة معوقات الإنتاج باستمرار.
- ❖ توفير نظام للصيانة الفورية والفحص الدوري للآلات.

5.2.2.2 السعي لتحقيق الكمال (التحسين المستمر) Strive For Perfection

يتكامل هذا المبدأ مع أحد أساليب المحاسبة الإدارية المهمة، وهو التحسين المستمر، ويقصد به السعي المستمر في تحسين استجابة نظام الإنتاج لطلب العملاء للقيمة من خلال البحث المستمر عن آليات وطرق لتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة، وتجنب الأنشطة غير المضافة للقيمة، حيث ظهرت فلسفة التحسين المستمر وتطورت نتيجة الحاجة والضرورة للتفوق والامتياز في الأسواق العالمية، وتعتبر فلسفة التحسين المستمر سر نجاح اليابان في التنافس، إذ تتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء.

ويعني مصطلح (كايزن) عملية التحسين المستمر التي يشارك فيها كل من الإدارة العليا، وموظفي الإدارة وجميع الموظفين الآخرين، حيث يقوم جميعهم بتحديد المشاكل ومصادرها، واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تطبيقها، ويتطلب هذا المبدأ التغيير في سلوك الناس، والسلطة على أساس الخبرة، ويستند كايزن على افتراض أن جميع الموظفين يمتلكون المهارات التي يمكن استخدامها بطريقة أفضل (عبد العزيز، 2021).

ويتضح مما سبق أنه في حال اجتمعت المقومات الإدارية والمقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة فإنه من الممكن أن يكون هناك مجال لتطبيق المحاسبة الرشيقة على الشركات الصناعية، والتي يعتبر مبدأ القضاء على الهدر من أهم مبادئها، وفي حال توفرت تلك المقومات فإن ذلك يساعد الشركات التي يوجد لديها رغبة في التحول لنظام الرشاقة أن تطبق نظام الإنتاج الرشيق والمحاسبة الرشيقة، وتحقيق مزايا تنافسية نتيجة تطبيقها للمحاسبة الرشيقة، لما يوفره هذا النظام من مزايا تخفيض التكاليف، وتحسين جودة المنتج.

المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية

1.3.2 تمهيد:

تعتبر المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها الشركات حالياً، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها، وكذلك نقاط الضعف والتهديدات من أجل القضاء عليها، وبالرغم من أن للبيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على الشركة، إلا أن الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة. وجاء التميز أو الميزة التنافسية نتاج مبررات وتحديات جديدة لتضع المنظمات والمؤسسات والشركات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر للتميز في مواصفات المنتجات، التي تنتجها بجميع أنواعها واكتساب المبررات التنافسية وما ينتج عنها من تحسين في الحصة السوقية، أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين المحتملين، وقد بدأت المؤسسات بجميع أنواعها تدرك أهمية الميزة التنافسية ودورها كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى أفكار جديدة ومنتجات متنوعة، باستخدام تقنيات وأساليب جديدة في آليات التسويق والترويج تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود ومواجهة المنافسين، ولتصبح الميزة التنافسية هي الأنشطة الأكثر أهمية من أجل البقاء والنمو، ومن خلاله تتحول الشركات والمؤسسات بشكل متزايد إلى نمط جديد يمكن وصفه بالشركات القائمة على التميز، والذي يعني تحقيق ميزة تنافسية أو بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في واحدة أو أكثر من الأسس والأسبقيات والأبعاد التنافسية.

2.3.2 مفهوم الميزة التنافسية:

ارتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام الشركة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تجعلها متفوقة على منافسيها، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين والكتاب:

تعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (العسيري، 2013).

عرف "علي السلمي" الميزة التنافسية على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (عمار، 2023).

كما عُرفت الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (لطفي،2014).

وعرفها "كوتلر" بأنها: ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم أكبر قيمة للعميل، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم فوائد أكثر.

وتعرف أيضا على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري، نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية(الأصفر،2022).

وجاء التعريف البريطاني بأنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى، وتعرف أيضا بأنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم الحماية من الحكومة(عمار،2023).

مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي للشركة مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار أقل من منافسيها وذات خاصية منفردة، يضمن لها ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها.

3.3.2 أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الجوانب الآتية(عمار،2023):

- 1 - خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- 2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 3 - تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- 4 - تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تنتج لها تحقيق نتائج أداء عالية.

5 – تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين في المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير العمل.

4.3.2 أهداف الميزة التنافسية:

من أهم الأهداف التي تحققتها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي (حشاني، 2020):

- 1- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- 2- الحصول على حصة سوقية أكبر قياساً بالمنافسين، واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة.
- 3- خلق قيمة للعملاء من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.
- 4- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.
- 5- خلق فرص تسويقية جديدة.

5.3.2 خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص نذكر منها (الأصفر، 2022):

- 1- إن الميزة التنافسية نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3- إن الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- 4- أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما.
- 5- الميزة التنافسية تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

6.3.2 أنواع الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء، وتفوق المؤسسة علي المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة، مقارنة مع مؤسسات منافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصراً هاماً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث إنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية، بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة.

ولكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين ومن بين هذه العناصر (عمار، 2023):

مراقبة التعلم: التعلم أو التكوين ليس تلقائياً، بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف **الإطارات** والعمال على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة، بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

مراقبة الروابط: حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينهما، أو معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

مراقبة الرزنامة: نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولاً يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض الميزات في ميدان التكاليف، بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير، أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم.

مراقبة التموضع: بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، والمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

مراقبة الإجراءات: يحدث وأن تعتمد المؤسسة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب.

ثانياً: ميزة التمييز

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة، ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، والخصائص الفريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات والكفاءات، والتقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون، وذلك من خلال (حشاني، 2020):

المقاييس أو الإجراءات التقديرية: وهي مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تشمل عاملاً مسيطراً على تفرد المؤسسة مثل: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والتكنولوجيا المستعملة في نشاط المؤسسة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط.

الروابط: وهي الروابط الموجودة مع الموردين، وقنوات التوزيع وكذلك الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، وتنقسم إلي:

- الروابط بين الأنشطة: حيث إنه كلما كان هناك تنسيق بين الأنشطة كلما كانت هناك سرعة في آجال التسليم وتلبية حاجات الزبون في وقت أسرع.
- الروابط مع الزبون: ففي حالة وجود تنسيق مع الموردين تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى.
- الروابط بين قنوات التوزيع: سواء من خلال الروابط بين هذه القنوات، أو من خلال التنسيق للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.

الرئزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التميز لمؤسسة بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة النشاط، فمثلاً المؤسسة التي كانت السبابة في استعمال صورة معينة للمنتج، يمكن أن تفاجئ منافسيها

وتحقق مصادر التميز، وفي المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

التموضع: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التميز إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها، فمثلاً تستطيع أن تحقق مؤسسة معينة التفرد، وذلك باختيار أحسن المواقع لوكلائها.

التعلم: إن تكرار المنتج بنفس الجودة يؤدي إلى تميز متواصل، ولا يأتي ذلك بدون تكوين وتعلم المستخدمين.

التكامل: إن توفر نوع من التكامل بين أنشطة المؤسسة يمكن أن يمنحها خاصية التفرد، خاصة في حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين وقنوات التوزيع، وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة والتي بمقدورها أن تكون مصدراً للتميز.

الإلحاق: يمكن أن ينجم التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لممارسة نشاط معين بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن.

7.3.2 استراتيجيات الميزة التنافسية:

توجد ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بشكل يحقق للمؤسسة الأرباح المرجوة، وتتمحور هذه الاستراتيجيات فيما يلي (مقاطف وآخرون، 2014):

1- استراتيجية التميز: والتي تسعى من خلالها المؤسسة إلى تقديم منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون، وخلق هوية فريدة للمنتج تجعل العملاء مستعدين لدفع سعر أعلى من المعتاد، إلا أن هذه الإستراتيجية تحتاج إلى تكاليف للبحث والتطوير والدعم التسويقي، والتي تحرص المؤسسات على أن تكون قريبة من متوسط تكاليف الصناعة.

2- استراتيجية قيادة التكاليف: والتي تقوم على تقليل تكاليف إنتاج وتسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافس مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، رغم أن هذا يمكن أن يجعل المؤسسات تواجه مشكلة إمكانية تغير ظروف السوق، والتي لن تمكنها من تخفيض تكاليفها، إضافة إلى احتمال التضحية بمستوى جودة بعض المنتجات واحتمال تغير تفضلات المستهلكين.

3- استراتيجية التركيز: والتي قد تقوم على التميز أو قيادة التكاليف من خلال اختيار قطاع أو قطاعات سوقية مربحة من السوق الكلي، والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على اتباعها من خلال تقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع، ولكنه يتصف بالعمق حيث ينتج مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف.

8.3.2 مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

إن هدف كل مؤسسة يركز حول السعي لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، حيث انه المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة والاستمرارية في عالم الأعمال اليوم، عالم لا يعرف سوى لغة واحدة هي لغة التفوق والتميز ومن خلال هذا سنحاول توضيح مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين هما(حشاني،2020):

➤ **المصادر الداخلية:** حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والمواد الأولية، وقنوات التوزيع والموجودات وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

كذلك المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية، ومعلوماتية)، بحيث تتفاعل فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.

➤ **المصادر الخارجية:** وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسة والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الايجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية، كالتخطيط الاستراتيجي للعمليات وأنشطتها، لمواجهة المنافسين والتميز عليهم، من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للعملاء، يحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة، ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف وهي (عمار، 2023):

1- مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما.

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث من السهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة، ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة فحسب، بل يجب معرفة أداة هذه الميزة والحكم على سدادها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة يتم اختيارها وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوافرات الاقتصادية.

9.3.2 أبعاد الميزة التنافسية

تعمل الإدارة العليا في الشركات الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن، أو القيمة التي يتطلع الزبون للحصول عليها من تلك المنتجات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية، حيث يظهر نوعاً من التتابع بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعدٍ أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي (بن يوسف، عبد العالي، 2018):

1- بعد التكلفة:

يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه، وسلامته من التلف أو التقادم.
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة عن التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

تأسيساً على ما تقدم يعتبر بعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض التكاليف قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2- بعد الجودة:

تُعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبون المعلنة والضمنية، وتعد الجودة هي أحد أبعاد الميزة التنافسية التي تستخدمها المنظمات، إن تفوق المنظمة فيما يخص ميزة الجودة لمنتجاتها على مثيلاتها من الشركات الأخرى المشابهة يعد مطلباً ضرورياً و لازماً لنجاح هذه المنظمة في تبني ميزة الجودة،

لذلك بعد الجودة يُعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق متطلبات الزبائن لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم، وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3- بعد المرونة

ويعني القدرة على مواكبة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن، عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومواكبة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج، حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أن

أصبح الإنتاج وفقاً لطب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون، والتصاميم المتغيرة للمنتج، مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون، والتغيرات في التصميم،

مما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال، وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4- بعد التسليم

يعد بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبون في أقصر وقت ممكن، حيث يشير بعد التسليم إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم المنتج أو الخدمة، وهذا يعني اعتيادياً أن توفير المؤسسة للمنتج في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه، كذلك الاهتمام بسرعة التحولات التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأساليب التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية،

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب، والذي يسمى بوقت الانتظار، أي الوقت الذي ينتظره الزبون لحين تسلمه المنتج أو الخدمة، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة، وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

خلاصة الفصل الثاني

تم التعرف في هذا الفصل على ماهية المحاسبة الرشيقة باعتبارها نظام يزود الشركة بالمعلومات الملائمة والدقيقة للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة وذلك من خلال القضاء على الفاقد أو الضائع عن طريق إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. وتم التطرق إلى التطور التاريخي للمحاسبة الرشيقة بالإضافة إلى معرفة أهداف وخصائص ومبادئ المحاسبة الرشيقة، كما تناول هذا الفصل أدوات ومنافع المحاسبة الرشيقة وكذلك أدوات استخدامها كمبحث أول.

والتعرف على مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة المتمثلة في المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة والتي تتمثل في، وجود نظام إداري سليم، نظام فعال للمعلومات المحاسبية، نظام فعال للتخطيط، نظام فعال للرقابة، نظام فعال لتدريب الموظفين، وكلك المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة والتي تتمثل في، مبدأ تحديد القيمة، مبدأ تيار القيمة، مبدأ تدفق القيمة، مبدأ الإنتاج حسب الطلب، مبدأ التحسين المستمر كمبحث ثاني.

بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وقد تم التطرق إلى أهميتها وأهدافها وخصائصها وأنواعها، كما تم معرفة مصادر ومعايير الحكم عليها وكذلك معرفة استراتيجيات وأبعاد الميزة التنافسية كمبحث ثالث.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

دراسة حالة الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الجوانب النظرية للمحاسبة الرشيقة من مفاهيم ومقومات، بالإضافة إلى ماهية الميزة التنافسية وجل معالمها النظرية، ودراسة العلاقة بين مقومات المحاسبة الرشيقة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، بإجراء مقابلة مع الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من تعريف وهيكل تنظيمية لها كمبحث أول، وكمبحث ثانٍ سيتم فيه عرض نتائج الدراسة.

الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

هي إحدى الشركات الوطنية الليبية المساهمة والتي تتبع صندوق الإنماء الاقتصادي، أسست لتعمل على مد السوق الليبي بمجموعة من المنتجات الغذائية والحيوانية، حيث تختص في نشاط الصناعات الغذائية بسلسلتها التي تصل إلى 20 مطحناً ومصنعاً، حيث تزود أكثر من ثلثي مساحة ليبيا بمنتجاتها المتنوعة سواءً كانت منتجات الدقيق والسميد بنوعيه أو المكرونة بمختلف أشكالها إضافة إلى إنتاج مختلف الأنواع من الأعلاف الحيوانية.

أسست الدعامات الحديثة للشركة وفقاً لقانون رقم (36/1973م) بحيث تكون شركة وطنية مساهمة تحمل الجنسية الليبية. وتمارس نشاطها وفقاً لنظامها الأساسي والقواعد المعمول بها في الشركات الليبية لتتولى امتلاك وإدارة مطاحن الدقيق والعلف برأس مال يصل إلى 4 مليون دينار ليبي. وفي العام 2007م تحولت الشركة إلى شركة مساهمة ليبية حيث أصبحت كما تعرف الآن " الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة"، وقد كان ذلك العام عاماً نوعياً في تحول الشركة إلى ممارسة نشاطها الحر في بيع منتجاتها المختلفة، فأصبحت تشارك في المنافسة في السوق الليبية مع المنتجات المحلية والإقليمية والعالمية الأخرى بعد رحلة اعتمد تسويقها فيها لمؤسسة السلع التموينية المدعومة من الدولة الليبية.

رؤيتها المستهلك هو الركيزة الرئيسية في تحقيق الأمن الغذائي وفي قدرتها على كونها منافساً إقليمياً لذا فإن المستهلك هو رؤيتها الأولى والأخيرة، أهدافها فهم وتحقيق احتياجات المستهلك والحفاظ على أمنه الغذائي، وتقديم منتجات تتوافق مع معايير الجودة الإقليمية والعالمية بأسعار وخطة تسويقية منافسة لتحقيق رضا المستهلك.

صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال أنواع الصدق التالية:

(1) الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

(2) الصدق التمييزي

الصدق التمييزي أو صدق المقارنة الطرفية ويحسب باستخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة الفرق بين المجموعتين المتطرفين، فقيمة t المحسوبة لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في الدرجة الكلية تمثل الصدق التمييزي للمقياس. ولتحقيق ذلك، يتم ترتيب الدرجات الكلية لمفردات الاستبيان ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة، وحددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية بنسبة 27% في كل مجموعة، ومن خلال اختبار t لعينتين مستقلتين، تم الحصول على قيمة الدلالة المحسوبة والتي تساوي 0.000 لجميع محاور الاستبيان وهي أصغر من 0.05 مما يدل على أن الأداة تمتاز بصدق تمييزي أي لها قدرة تمييزية عالية.

جدول (1)

نتائج اختبار t لاختبار الفرق بين المجموعتين

المقياس	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
المقومات الإدارية	المجموعة العليا	57.08	2.503	18.91	7.514	< 0.001
	المجموعة الدنيا	38.17	8.357			
المقومات الإجرائية	المجموعة العليا	64.67	3.312	24.09	8.674	< 0.001
	المجموعة الدنيا	40.58	9.030			

< 0.001	10.546	12.58	2.355	37.50	المجموعة العليا	الميزة التنافسية
			3.397	24.92	المجموعة الدنيا	
< 0.001	10.678	47.92	3.415	154.75	المجموعة العليا	الدرجة الكلية للمقياس
			15.165	106.83	المجموعة الدنيا	

(3) صدق الاتساق الداخلي:

لإجراء صدق الاتساق الداخلي قام الباحث بإيجاد الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع بعده ومع الدرجة الكلية للمقياس ويوضح الجدول رقم (2) النتائج، كما قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس والنتائج موضحة في الجداول التالية، حيث يتضح من هذه الجداول بأن جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان. أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معنوي معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أقل من 0.05، في جميع فقرات الاستبانة أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات الاستبانة، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

❖ بين درجات كل فقرة مع بعدها والدرجة الكلية للمقياس

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمقياس

رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	رقم الفقرة	ارتباطه بالبعد	ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس
المقومات الإدارية					
1	0.526**	0.704**	8	0.723**	0.489**
2	0.697**	0.779**	9	0.841**	0.641**
3	0.671**	0.651**	10	0.651**	0.597**
4	0.678**	0.482**	11	0.545**	0.561**
5	0.641**	0.420**	12	0.628**	0.538**
6	0.659**	0.471**	13	0.642**	0.587**
7	0.681**	0.764**	14	0.720**	0.528**
المقومات الإجرائية					
1	0.596**	0.651**	9	0.645**	0.591**
2	0.765**	0.605**	10	0.609**	0.751**

0.382*	0.407**	11	0.459**	0.574**	3
0.701**	0.750**	12	0.627**	0.659**	4
0.762**	0.821**	13	0.762**	0.815**	5
0.737**	0.752**	14	0.720**	0.752**	6
0.817**	0.842**	15	0.669**	0.658**	7
0.731**	0.765**	16	0.778**	0.787**	8
الميزة التنافسية					
0.464**	0.811**	5	0.470**	0.753**	1
0.507**	0.847**	6	0.420**	0.675**	2
0.423**	0.714**	7	0.477**	0.766**	3
0.423**	0.687**	8	0.400**	0.780**	4

❖ الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

جدول (3)

علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس

ارتباطه بالدرجة الكلية للمقياس	البعد
0.863**	المقومات الإدارية
0.959**	المقومات الإجرائية
0.512**	الميزة التنافسية

ثانياً: ثبات الاستبيان

للتحقق من ثبات الأداء قام الباحث بحساب معاملات ثبات المقياس باستخدام الطرق التالية:

1) معامل ألفا كرونباخ

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 94.6% وهي نسبة مقبولة، لأن قيم ألفا أكثر من 70%، وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ 94.6%.

جدول رقم (4)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.903	14	المقومات الإدارية
0.929	16	المقومات الإجرائية
0.889	8	الميزة التنافسية
0.946	38	فقرات المقياس ككل

2) التجزئة النصفية

تم حساب ثبات المقياس عن طريق التجزئة النصفية وذلك بتقسيم فقرات المقياس إلى نصفين، حيث يحتوي النصف الأول على الفقرات الفردية بينما يحتوي على الفقرات الزوجية، تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصفين حيث كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5)

نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة التصفية

معامل الارتباط المصحح باستخدام معادلة سبيرمان براون	معامل الارتباط		البعد
	معدل الفقرات الزوجية	معدل الفقرات الفردية	
0.883	0.790	معدل الفقرات الفردية	المقومات الإدارية
0.930	0.869	معدل الفقرات الفردية	المقومات الإجرائية
0.834	0.715	معدل الفقرات الفردية	الميزة التنافسية
0.804	0.672	معدل الفقرات الفردية	المقياس ككل

وهي قيم دالة احصائيا وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت.

أساليب تحليل البيانات:

لبيان مدى استجابة عينة الدراسة لأسئلة أداة القياس، تم استخدام الأسلوب الوصفي الإحصائي من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS 27) إذ تم استخدام الوسائل التالية:

أولاً: الاحصاء الوصفي: ويشمل

- (1) الجداول التكرارية: متضمنة العدد والنسبة
- (2) الرسوم البيانية: متمثلة في الأعمدة البيانية
- (3) المتوسط الحسابي: بهدف التعرف على تقييمات عينة الدراسة.
- (4) الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن الوسط الحسابي.

ثانياً: الاحصاء الاستدلالي: ويشمل

- (1) اختبار t-test لعينة واحدة: تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفرضية الأولى والثانية.
- (2) نموذج تحليل الانحدار المتعدد تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفرضية الثالثة.

عرض النتائج

تمهيد:

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تقسيم آلية عرض النتائج كالآتي:

- 1- وصف خصائص أفراد العينة.
- 2- عرض نتائج اتفاق أفراد العينة.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 4- اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: وصف خصائص العينة

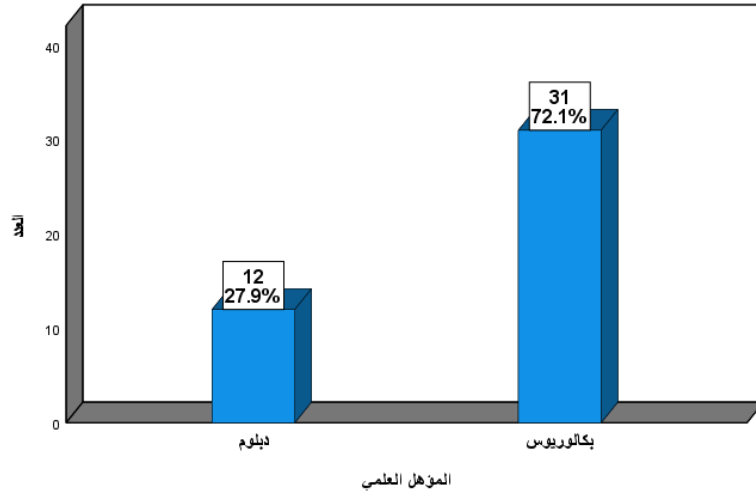
يتناول هذا الجزء النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

جدول (6)

توزيع عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
27.9%	12	دبلوم عالي
72.1%	31	بكالوريوس
100.0%	43	المجموع

أظهرت نتائج الجدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث تبين أن غالبية المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة بلغت 72.1%، في حين أن 27.9% من العينة يحملون دبلوماً. تعكس هذه النتيجة ميل القوى العاملة في الشركات الصناعية الليبية نحو التخصصات ذات المستويات الأكاديمية الأعلى، مما قد يساهم في تعزيز إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية.

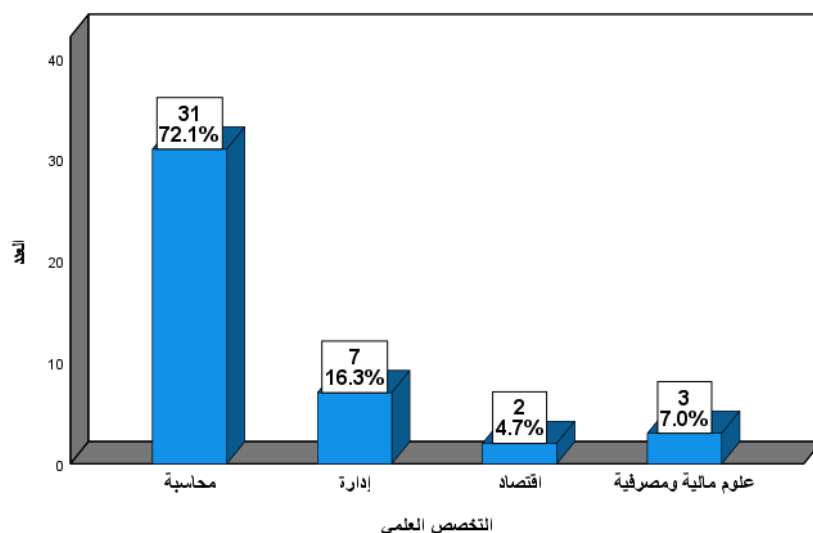


جدول (7)

توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي

النسبة	العدد	التخصص العلمي
72.1%	31	محاسبة
16.3%	7	إدارة
4.7%	2	اقتصاد
7.0%	3	علوم مالية ومصرفية
100.0%	43	المجموع

أوضحت نتائج الجدول (7) توزيع عينة الدراسة وفق التخصص العلمي، حيث شكّل المتخصصون في المحاسبة النسبة الأكبر من العينة بنسبة 72.1%، يليهم المتخصصون في الإدارة بنسبة 16.3%، ثم العلوم المالية والمصرفية بنسبة 7.0%، وأخيراً الاقتصاد بنسبة 4.7%، تعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين ينتمون إلى تخصصات ذات صلة مباشرة بتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيدة، مما قد يسهم في تعزيز إمكانية استيعابهم لمفاهيمها وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الليبية.

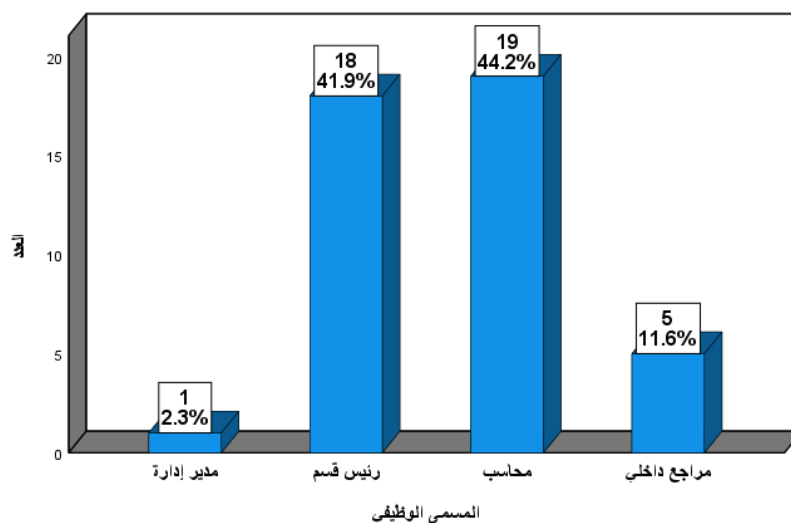


جدول (8)

توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
%2.3	1	مدير إدارة
%41.9	18	رئيس قسم
%44.2	19	محاسب
%11.6	5	مراجع داخلي
%100.0	43	المجموع

أظهرت نتائج الجدول (8) توزيع عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي، حيث تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين يشغلون وظائف محاسبية بنسبة 44.2%، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 41.9%، ثم المراجعين الداخليين بنسبة 11.6%، وأخيراً مديري الإدارات بنسبة 2.3%، تعكس هذه النتائج التركيز الواضح للعينة على الوظائف ذات العلاقة المباشرة بتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيدة، مما يشير إلى توفر المعرفة والخبرة العملية اللازمة لتقييم مدى إمكانية تطبيقها في الشركات الصناعية الليبية.

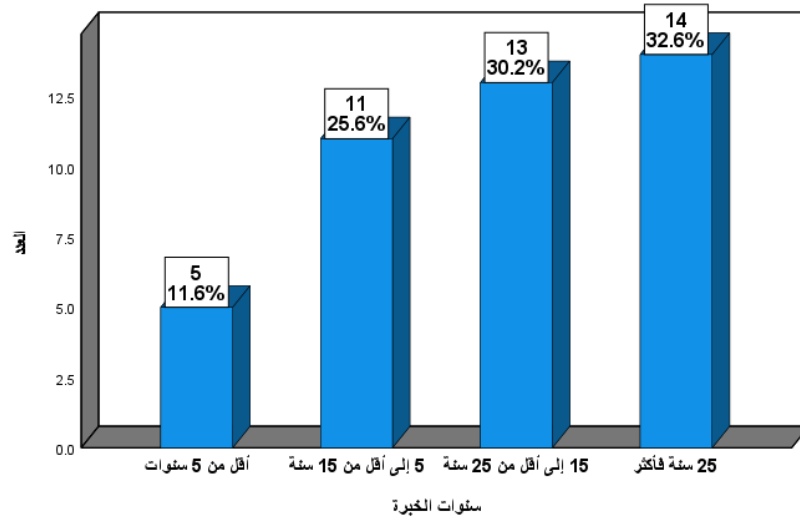


جدول (9)

توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	11.6%
5 إلى أقل 15 سنوات	11	25.6%
15 إلى أقل من 25 سنة	13	30.2%
25 سنة فأكثر	14	32.6%
المجموع	43	100.0%

أظهرت نتائج الجدول (9) توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة، حيث تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة طويلة، إذ أن 32.6% منهم لديهم 25 سنة فأكثر من الخبرة، بينما يمتلك 30.2% خبرة تتراوح بين 15 وأقل من 25 سنة. أما المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين 5 وأقل من 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 25.6%، في حين أن ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات يمثلون 11.6% من العينة. تعكس هذه النتائج أن غالبية المشاركين لديهم خبرة مهنية ممتدة، مما قد يسهم في تقديم تقييمات أكثر دقة حول إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية الليبية، بناءً على خبراتهم العملية الطويلة.



اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10)

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج وفقا لما يلي:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

جدول (11)

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.79-1
منخفضة	2.59-1.80
متوسطة	3.39-2.60
مرتفعة	4.19-3.40
مرتفعة جدا	5.00-4.20

ثانيا: عرض نتائج اتفاق أفراد العينة

إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة لتحقيق الميزة التنافسية

جدول (12)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة بالشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
1	يتوفر لدى إدارة الشركة الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بتحديد احتياجاتها من الموارد.	3.47	0.984	مرتفع
2	لدى الشركة نظام إداري يقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة دون أن يكون هناك هدر في الوقت.	3.40	0.877	مرتفع
3	يتوفر لدى الشركة نظام العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة.	3.49	0.883	مرتفع
4	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات محاسبي يساعدها في تحقيق أهدافها.	3.65	0.997	مرتفع
5	يعالج نظام المعلومات المحاسبية المستخدم البيانات بسرعة كافية لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.	3.67	0.865	مرتفع
6	يتصف نظام المعلومات المحاسبي للشركة بالمرونة العالية بما يتلاءم مع التغيرات الطارئة في الشركة.	3.21	0.888	متوسط

7	يتوفر لدى إدارة الشركة خطة استراتيجية قابلة لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.	3.30	1.013	متوسط
8	تستطيع إدارة الشركة تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة.	3.28	0.934	متوسط
9	تضع إدارة الشركة خطة مناسبة لاستثمار الأموال المتاحة لديها بشكل يضمن تحقيق أفضل عوائد ممكنة.	3.30	0.989	متوسط
10	لدى الشركة مقاييس للعمليات التي تمكن من الاطلاع على سير العمل من حيث الجودة والتكلفة والإنتاجية.	3.53	0.827	مرتفع
11	يتوفر لدى الشركة نظام رقابة داخلية قادر على ضبط العمل بصورة فعالة.	3.58	0.763	مرتفع
12	توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة لعناصرها البشرية.	3.65	0.948	مرتفع
13	تعمل الشركة على استثمار قدرات ومهارات العاملين لديها واستغلال الطاقات لديهم من خلال المشاركة في رسم الخطط.	3.05	0.925	متوسط
14	تحرص الشركة على توظيف عناصر وكفاءات بشرية متخصصة وقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية	3.28	0.934	متوسط
	المتوسط العام	3.42	0.611	مرتفع

وفقًا لنتائج الجدول (12)، يتبين أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تمتلك مقومات إدارية تدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة، مما قد يسهم في تعزيز ميزتها التنافسية، أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعًا من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر بعض العناصر الأساسية، مثل نظام المعلومات المحاسبي الذي يساعد الشركات في تحقيق أهدافها (المتوسط = 3.65) وسرعة معالجة البيانات لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة (المتوسط = 3.67). كما حظي نظام الرقابة الداخلية بمتوسط مرتفع (المتوسط = 3.58)، مما يشير إلى وجود أنظمة رقابية فعالة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المالي والإداري. على الرغم من هذه الإيجابيات، فإن بعض الجوانب لم تحقق مستوى مرتفعًا من الاتفاق، حيث كانت بعض المقومات في مستوى متوسط، مثل مرونة نظام المعلومات المحاسبي (المتوسط = 3.21)، وقدرة الإدارة على تحديد القطاعات السوقية المستهدفة (المتوسط = 3.28). كذلك، فإن استثمار مهارات العاملين من خلال المشاركة في رسم الخطط حصل على متوسط أقل نسبيًا (المتوسط = 3.05)، مما يشير إلى إمكانية تطوير ممارسات الإدارة لزيادة مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.

بشكل عام، يشير المتوسط العام للنتائج (المتوسط = 3.42، الانحراف المعياري = 0.611) إلى أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تمتلك مقومات إدارية داعمة للمحاسبة الرشيدة، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من التطوير في بعض المجالات، مثل التخطيط الاستراتيجي واستثمار الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة.

جدول (13)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمدى توفر المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيدة بالشركة

الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تتواصل إدارة الشركة مع العملاء بصورة مستمرة لمعرفة رغباتهم ومتطلباتهم	2.98	0.801	متوسط
2	يتم تصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء وحسب المواصفات التي يرغبون بها.	3.30	1.036	متوسط
3	تقدم الشركة منتجاتها للعملاء وفق الأسعار المناسبة لهم.	3.42	0.879	مرتفع
4	تلتزم الشركة بمواعيد تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.	3.42	0.932	مرتفع
5	تقوم الشركة بمتابعة دراسة وقت تنفيذ الأنشطة والعمليات للتأكد من الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ.	3.51	0.827	مرتفع
6	تقوم الشركة بمتابعة وتحديد الأنشطة ذات العلاقة بالمنتج من بداية استلام الطلبات حتى تسليم المنتج.	3.51	0.798	مرتفع
7	تقوم الشركة بتوزيع الموارد المتاحة (مادية - بشرية) على تيارات القيمة لضمان استقلالها.	3.30	0.887	متوسط
8	يتم تدفق الأنشطة والعمليات داخل الشركة بانسيابية وسهولة دون وجود عوائق.	3.23	0.947	متوسط
9	يمكن تحديد مواطن الاختناقات وتعثر سير العمليات بصورة دقيقة.	3.28	0.934	متوسط
10	يتم ترتيب الآلات داخل الشركة بشكل متسلسل لضمان تدفق الإنتاج دون وجود فترات انتظار	3.56	0.854	مرتفع
11	يتم الإنتاج وفقاً لطلبات العملاء وليس وفقاً لتوقعات الطلب في السوق	3.16	1.067	متوسط
12	تقوم الشركة ببناء شراكة قوية مع الموردين لضمان التوريد	3.37	1.001	متوسط

			الفوري دون تأخير .	
متوسط	1.239	3.19	يتم استخدام الآلات والمعدات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة.	13
متوسط	1.013	3.21	تقوم إدارة الشركة بتوظيف التقنية في العمليات الانتاجية بالصورة المثلى.	14
مرتفع	0.926	3.63	تسعى إدارة الشركة إلى إرضاء عملائها من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم.	15
متوسط	1.002	3.26	تقوم إدارة الشركة بإعادة هيكلة العمليات الانتاجية داخل الإدارات والأقسام لزيادة الفاعلية الانتاجية.	16
متوسط	0.664	3.33	المتوسط العام	

وفقاً لنتائج الجدول (13)، يظهر أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تتمتع ببعض المقومات الإجرائية التي تدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة، ولكن هناك أيضاً مجالاً للتحسين في بعض الجوانب. أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الاتفاق في بعض النقاط المتعلقة بالإجراءات الإدارية الفعالة، مثل التزام الشركة بمواعيد تسليم المنتجات للعملاء (المتوسط = 3.42) ومتابعة دراسة وقت تنفيذ الأنشطة والعمليات (المتوسط = 3.51)، مما يشير إلى قدرة الشركة على تحسين إدارة الوقت والكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، تم تأكيد أهمية تحديد الأنشطة ذات العلاقة بالمنتج منذ بداية استلام الطلبات وحتى التسليم (المتوسط = 3.51)، مما يعكس فاعلية التنسيق بين مختلف أقسام الشركة لتحقيق التدفق السلس للعمليات. من جهة أخرى، أظهرت بعض المقومات مستوى متوسطاً من الاتفاق، مثل التواصل المستمر مع العملاء لفهم رغباتهم ومتطلباتهم (المتوسط = 2.98)، وتصميم المنتجات وفقاً لمتطلباتهم (المتوسط = 3.30)، مما يدل على أن هناك فرصاً لتحسين التفاعل مع العملاء لضمان تحقيق توقعاتهم بشكل أكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، استخدام الآلات والمعدات الحديثة (المتوسط = 3.19) وتوظيف التقنية في العمليات الإنتاجية (المتوسط = 3.21) لم يحقق مستوى مرتفع من الاتفاق، مما يشير إلى أن هذه الجوانب قد تحتاج إلى تحسين لضمان توافرها مع متطلبات السوق والعملاء المتغيرة.

بشكل عام، يظهر المتوسط العام (المتوسط = 3.33، الانحراف المعياري = 0.664) أن المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تتفاوت بين مستوى مرتفع وآخر متوسط، مما يوضح وجود فرص لتطوير بعض العمليات مثل تحسين الاتصال مع العملاء، استخدام التقنيات الحديثة بشكل أمثل، وتنظيم الموارد بشكل أكثر كفاءة لزيادة الفاعلية الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء بشكل أكبر.

جدول (14)

إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والاعلاف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاتفاق
1	تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركة يساعد على الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من قيمة منتجاتها	3.77	0.972	مرتفع
2	ممارسة الرقابة المستمرة على تخفيض التكاليف التشغيلية وتحقيق مستويات إنتاجية عالية يساعد على تحقيق عوائد مالية مرتفعة.	3.58	0.957	مرتفع
3	تقديم منتجات ذات جودة عالية يساعد على استقطاب عملاء جدد والحصول على حصة سوقية عالية.	4.12	0.793	مرتفع
4	استقطاب موظفين ذوي خبرة ومؤهلات علمية عالية قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعزز من قدرة الشركة على الاستمرار ومواجهة التحديات.	3.86	0.941	مرتفع
5	الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال تخصيص موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية يعزز من قدرة الشركة على تطبيق أفكار جديدة لمواجهة المنافسين.	3.86	0.833	مرتفع
6	تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر يساعد الشركة على مواكبة التطور لدي المنافسين وبالتالي المحافظة على سمعة الشركة.	3.84	0.974	مرتفع
7	المحافظة على السمعة الجيدة للشركة عامل مهم لبناء علاقات على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة.	4.37	0.655	مرتفع جدا
8	الوضع التنافسي الحاد يدفع المؤسسة إلى تطوير أنظمتها الإدارية والمالية والرقابية بما يحقق متطلبات المستفيدين.	3.98	0.886	مرتفع
	المتوسط العام	3.92	0.662	مرتفع

وفقًا لنتائج الجدول (14)، يتضح أن الشركات في البيئة الليبية تحقق مستويات مرتفعة في مجموعة من العوامل التي تعزز الميزة التنافسية، أبرز العوامل التي تم تحقيق مستوى مرتفع فيها تشمل القدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج (المتوسط = 3.77)، وهو ما يسهم في توفير أسعار تنافسية تساعد في تحسين قيمة المنتجات. كما أظهرت النتائج أن ممارسة الرقابة المستمرة على تخفيض التكاليف التشغيلية وتحقيق

مستويات إنتاجية عالية (المتوسط = 3.58) تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق عوائد مالية مرتفعة، مما يعزز استدامة الشركات في مواجهة المنافسة. علاوة على ذلك، تبرز أهمية تقديم منتجات ذات جودة عالية (المتوسط = 4.12) في جذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية، وهو ما يعكس تركيز الشركات على تحسين جودة منتجاتها كأداة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج أن استقطاب موظفين ذوي خبرة ومؤهلات علمية عالية (المتوسط = 3.86) يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويعزز قدرة الشركات على الاستمرار في مواجهة التحديات. إضافة إلى ذلك، فإن الاهتمام بالبحث والتطوير (المتوسط = 3.86) وتطوير الهيكل التنظيمي (المتوسط = 3.84) يعدان من العوامل التي تساعد الشركات على التكيف مع التطورات في البيئة التنافسية والحفاظ على سمعتها. من الجدير بالذكر أن الحفاظ على السمعة الجيدة للشركة (المتوسط = 4.37) كان العامل الأكثر تميزًا، حيث حصل على أعلى مستوى من الاتفاق، مما يشير إلى أن السمعة هي عنصر محوري في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والشركاء.

بشكل عام، يشير المتوسط العام (المتوسط = 3.92، الانحراف المعياري = 0.662) إلى أن الشركات الليبية تحقق مستويات مرتفعة من الميزة التنافسية عبر مجموعة من العوامل الأساسية مثل الجودة، التكلفة، البحث والتطوير، والتطوير التنظيمي، هذا يعكس التزام الشركات بتحقيق النجاح المستدام في بيئة تنافسية مع مراعاة الابتكار والفعالية في العمليات.

ثالثًا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لأبد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Kolmogorov–Smirnov، وعلى أساس الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي

والجدول التالي يبين نتائج اختبار Kolmogorov–Smirnov.

جدول رقم (15)

نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المعنوية المشاهدة	Kolmogorov- Smirnov	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
0.163	0.117	0.611	3.42	المقومات الإدارية
0.200	0.099	0.664	3.33	المقومات الإجرائية
0.200	0.095	0.662	3.92	الميزة التنافسية

من نتائج الجدول أعلاه رقم (15)، يتبين أن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل الأبعاد أكبر من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يمكن تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية: لا يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة.

الفرضية البديلة: يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (16)

نتائج اختبار t لاختبار مدى توفر المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية
< 0.001	4.494	0.611	3.42	43	لا يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإدارية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقية

وفقاً لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى الواردة بالجدول (16)، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة لاختبار مدى توفر المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.42 مع انحراف معياري قدره 0.611، مما يشير إلى توافق مرتفع نسبياً بين الأفراد المشاركين في الدراسة حول توفر المقومات الإدارية. كما أظهرت قيمة اختبار (t = 4.494) التي كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة أقل من 0.001، بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم توفر المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. وبالتالي، تدعم النتائج الفرضية البديلة التي تفيد بتوفر المقومات الإدارية اللازمة، مما يعزز إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقية في تلك الشركات. تشير هذه النتائج إلى أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تمتلك بالفعل المقومات الإدارية التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: لا يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقية.

الفرضية البديلة: يتوفر لدى الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقية.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (17)

نتائج اختبار t لاختبار مدى توفر المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية
0.002	3.286	0.664	3.33	43	لا يتوفر لدي الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المقومات الإجرائية اللازمة التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة

وفقاً لنتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية الواردة (17)، تم استخدام اختبار t لعينة واحدة لاختبار مدى توفر المقومات الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للعينة بلغ 3.33 مع انحراف معياري قدره 0.664، مما يعكس توافقاً معتدلاً بين أفراد العينة حول توفر المقومات الإجرائية المطلوبة، كما أظهرت قيمة اختبار (t=3.286) التي كانت دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدره 0.002، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم توفر المقومات الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف، وبالتالي تدعم النتائج الفرضية البديلة التي تفيد بتوفر المقومات الإجرائية اللازمة، تشير هذه النتائج إلى أن الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف تمتلك المقومات الإجرائية التي يمكن من خلالها تطبيق المحاسبة الرشيقة، مما يعزز قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي وتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة بشكل فعال.

الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة.

الفرضية البديلة: يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة.

لاختبار الفرضية أعلاه، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد حيث كانت النتائج كما مبينة بالجدول التالي:

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة دور تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة

معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة اختبار t	معامل الانحدار	المتغير
0.260	0.510	0.021	2.403	0.576	المقومات الإدارية
		< 0.001	3.666	0.808	المقومات الإجرائية

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد المبينة في الجدول (18)، تم اختبار دور تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف من خلال فحص تأثير المقومات الإدارية والإجرائية على هذه الميزة. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المقومات الإدارية (معامل الانحدار = 0.576، $t = 2.403$ ، مستوى الدلالة = 0.021) وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يشير إلى أن المقومات الإدارية تساهم بشكل معنوي في تحقيق الميزة التنافسية. أما بالنسبة للمقومات الإجرائية، فقد أظهرت النتائج أيضاً علاقة إيجابية قوية مع تحقيق الميزة التنافسية (معامل الانحدار = 0.808، $t = 3.666$ ، مستوى الدلالة أقل من 0.001)، مما يعني أن المقومات الإجرائية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية بشكل دال إحصائياً. يشير معامل التحديد (R^2) للمقومات الإدارية والإجرائية إلى أن 26% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية يُعزى إلى المقومات الإدارية والإجرائية. بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لتطبيق المحاسبة الرشيقة على تحقيق الميزة التنافسية، وتدعم النتائج الفرضية البديلة التي تفيد بأن تطبيق المحاسبة الرشيقة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة.

ملخص النتائج ومناقشتها:

تُظهر نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية الليبية تمتلك المقومات الإدارية والإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، مما يعزز إمكانية تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. بالنسبة للفرضية الأولى المتعلقة بالمقومات الإدارية، أظهرت نتائج اختبار t لعينة واحدة أن هناك توافقاً مرتفعاً بين أفراد العينة حول توفر هذه المقومات، حيث تم التوصل إلى أن الشركات الليبية تمتلك بالفعل المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، مع قيمة اختبار $t = 4.494$ ومستوى دلالة أقل من 0.001. فيما يتعلق بالفرضية الثانية، التي تناولت المقومات الإجرائية، أظهرت نتائج اختبار t أيضاً توافقاً معتدلاً مع توفر هذه المقومات، حيث بلغت قيمة اختبار $t = 3.286$ ومستوى دلالة 0.002، مما يدعم الفرضية البديلة التي تشير إلى توفر المقومات الإجرائية اللازمة.

أما فيما يتعلق بتطبيق المحاسبة الرشيقة لتحقيق الميزة التنافسية، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة دالة إحصائياً بين المقومات الإدارية (معامل الانحدار = 0.576) والمقومات الإجرائية (معامل الانحدار = 0.808) مع تحقيق الميزة التنافسية. تشير النتائج إلى أن المقومات الإدارية والإجرائية تساهم بنحو 26% في تحقيق الميزة التنافسية. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية الليبية يعزز من قدرتها التنافسية بشكل ملحوظ.

النتائج:

1. تتوفر لدى الشركات الصناعية الليبية المقومات الإدارية والإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة.
2. تؤثر المقومات الإدارية والإجرائية بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف.
3. يساهم تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحسين الأداء التنظيمي، مما يعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية وتحقيق التفوق التنافسي.
4. الشركات التي تستثمر في تحسين مقوماتها الإدارية والإجرائية ستكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات السوقية والحفاظ على مكانتها التنافسية.

التوصيات:

1. ينبغي على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف التركيز على تعزيز المقومات الإدارية والإجرائية لتحقيق تطبيق فعال للمحاسبة الرشيقة.
2. يجب تخصيص مزيد من الموارد لتحسين استخدام التقنيات الحديثة وتطوير الأنظمة المحاسبية والإدارية بما يتناسب مع بيئة الأعمال المتغيرة.
3. توجيه الجهود نحو تدريب وتطوير الموظفين في مجال المحاسبة الرشيقة من أجل ضمان تنفيذ فعال للممارسات الرشيقة وتحقيق الميزة التنافسية.
4. من الضروري أن تقوم الشركات بتطوير استراتيجيات مرنة تُمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والسوقية من خلال تحسين العمليات الإنتاجية والمحاسبية.
5. يجب على الشركات الصناعية اللببية تعزيز ثقافة الجودة والتكامل بين مختلف الأقسام لضمان تحقيق أفضل النتائج التنافسية على المدى الطويل.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1 – مقدار أحمد النعيمي، المحاسبة الرشيقة ودورها في تقويم الأداء، دار غيداء للنشر والتوزيع، الاصدار 1 يناير 2016.
- 2 – ابوبكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة 2006.
- 3 – خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصدر 1998.

ثانياً: المصادر المحلية.

- 1 – أمشهر، (2024) أثر تقنيات المحاسبة الرشيقة في تسعير المنتجات بالشركة الصناعية الليبية، دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد السادس العدد 29 مايو 2024.
- 2 – عمار، (2023) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة غريان، بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"، جامعة الزاوية.
- 3 – أبوشيبية، الشويرف، زبلح، (2022) أساليب المحاسبة الرشيقة كمتغير وسيط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات المحاسبة الإدارية، دراسة عينة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراتة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد السابع والعشرون العدد العاشر ديسمبر 2022، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع درنة.
- 4 – الأصفر، (2022) التسويق الالكتروني ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التجارية، دراسة حالة الشركات التجارية العاملة بمنطقة وادي الشاطئ، مجلة الأصالة، العدد الثاني، مارس 2022م.

5 - الديب، بوحتيك، (2022) أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس، المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد الخمس، التنافسية الاقتصادية تقييم للواقع واستشراف المستقبل.

6 - يونس، عبد العالي، (2018) مدى إسهام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على عينة من شركات الاتصالات في ليبيا، مجلة المنتدى الأكاديمي، المجلد 2، العدد 1، يناير 2018.

ثالثاً: المصادر العربية.

1 - بالطيبي، ربة، (2023) أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة عينة من المؤسسات، جامعة محمد خضير - بسكرة، رسالة ماجستير.

2 - بوسلامة، بوعكاز، (2020)، أثر تبني المحاسبة الرشيقة علي الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت - تبسة، جامعة العربي التبسي - تبسة، رسالة ماجستير.

3 - حمدي، خالد، (2021)، دور المحابة الرشيقة في تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي، دراسة عينة من المؤسسات الانتاجية - المغير، جامعة محمد خضير - بسكرة، رسالة ماجستير.

4 - حاجي، (2020)، اعتماد تقنيات المحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف الإنتاج، دراسة حالة مؤسسة حليب الجنوب، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، رسالة ماجستير.

5 - الحميري، سيف، (2020)، أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تحسين الأداء التصنيعي، دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسفنج والبلاستيك، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد الأول العدد (3) سبتمبر 2020م.

6 - البياتي، (2018)، مدى امكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية العراقية، دراسة حالة في المعمل اليدوي لتعبئة الغاز في مدينة كركوك، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (1) 2018م.

- 7 – جبر، (2021)، استخدام أدوات التصنيع الرشيق لتقليل الهدر والضياع في العملية الانتاجية، دراسة حالة في معمل إنتاجي لتعبئة المياه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5) العدد (3)، فبراير 2021م.
- 8 – عريبي، سلاطنية، (2022)، دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف دراسة حالة بمؤسسة نقاوس للمبصرات – باتنة، جامعة محمد خيضر – بسكرة، رسالة ماجستير.
- 9 – مرغني، مدموم، بوقفة، (2021)، تحديات تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات، بولاية الوادي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (7)، العدد (1)، ابريل 2021م.
- 10 – الجنابي، (2022)، التصنيع الرشيق والمحاسبة الرشيقة ودورها في القياس السليم للتكاليف، مجلة كلية دجلة الجامعة، جامعة بغداد، المجلد (5) العدد (3) يوليو 2022م.
- 11 – الطيب، خلود محمد، (2017) مدي توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، دراسة ميدانية تحليلية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية بغزة.
- 12 – محمد، المعيني، (2013) استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن- العدد 25- الفصل الرابع لسنة 2013.
- 13 – شجاع، مخلد فؤاد، (2015) دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف، دراسة تطبيقية علي شركة فاين للورق الصحي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.
- 14 – الداوودي، الشمري، (2017) تطبيقات التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ضمن إطار المحاسبة الرشيقة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19- العدد 2- لسنة 2017، جامعة الفرات الأوسط التقنية.
- 15 – عبد، أحمد مزهر، (2019) استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في عرض قائمة التدفقات النقدية، مجلة أكاديمية شمال أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، المجلد 1- العدد 4- لسنة 2019.

16 – فاييزة، رحيله، (2017) دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات، دراسة حالة على شركة الاسمنت بني صاف (رسالة ماجستير غي منشورة) المركز الجامعي بلحاج، معهد العلوم الاقتصادية.

17 – عبد الجليل، سيف سعد، (2018) استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية لقياس وتقويم الأداء في الوحدات الصحية في مدينة الموصل، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة جيهان اربيل العلمية، اصدار خاص، العدد 2- الجزء A- لسنة 2018.

18 – عوض الله، الصديق، (2018) أثر التكامل بين محاسبة استهلاك الموارد ونظام المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف، دراسة ميدانية على بعض شركات الصناعات الغذائية بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19- العدد 1- لسنة 2018.

19 – سليمان، صالح، حميدي، (2018) استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية في إدارة التكلفة بين الإطار النظري والواقع العملي، دراسة حالة عينة من المؤسسات (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

20 – عابدين، رشوان، (2017) دور استخدام المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف بهدف ترشيد اتخاذ القرارات، دراسة حالة تطبيقية، مجلة ذخائر للعلوم الإنسانية، مجلة دورية إلكترونية أكاديمية، العدد الأول لسنة 2017.

21 – عيسى، محسن، (2015) المحاسبة الرشيقية تطبيق نموذج مقترح لتيار القيمة في شركة فاملي لإنتاج المواد الغذائية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5- العدد 1- 2015.

رابعاً: المصادر الأجنبية

1 – Patricia, 2015, *Perceptions of Value-Stream Costing and the Effect on Lean-Accounting Implementation*, Walden University.

2 – Ogar, samad, shu, 2017, *Value Creation with Lean Accounting*, Lund University school of Economics and management.



جامعة الزاوية

كلية الاقتصاد - الزاوية

قسم المحاسبة

استبانة الدراسة

السيد المحترم / السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد،

هذه القائمة أداة لجمع بيانات دراسة بعنوان:

امكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية اللببية لتحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى امكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية من خلال توفر المقومات الإدارية والمقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة، مما يعزز قدرة هذه الشركات علي تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن مفهوم الرشاقة هو الاقتصاد في كل شيء من متطلبات الإنتاج حيث تتطلب مجهود بشري اقل ووقت اقل للإنتاج وتكلفة شراء أدوات ومعدات اقل للعمل، كما أن المساحة المطلوبة بتصنيع اقل للوصول إلى المخزون الصفري وإنتاج منتجات متنوعة، وتتصف بجودة عالية دون أن يكون هناك منتجات معيبة، وكل هذا يجري عن طريق إزالة الهدر لغرض التخفيف من أثار التقلبات في التجهيز ووقت الطلب وغيرها.

إن إسهامكم في الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة بدقة عالية وموضوعية سوف يحقق أهداف الدراسة ويكون له عظيم الأثر في الخروج بنتائج مقبولة، ونؤكد لكم أن إجاباتكم على هذه الأسئلة ستعامل بمنتهى السرية، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

فؤاد إبراهيم الشوشان

رقم هـ 0925987848

أولاً: البيانات الشخصية المتعلقة بالمشاركين في الدراسة

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) مقابل العبارة التي تراها مناسبة:

1 (المؤهل العلمي):

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

أخرى (تذكر).....

2 (التخصص العلمي):

محاسبة إدارة اقتصاد علوم مالية ومصرفية

أخرى (تذكر).....

3 (المسمى الوظيفي):

مدير عام مدير إدارة رئيس قسم محاسب مراجع داخلي

4 (سنوات الخبرة):

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 15 سنوات من 15 إلى أقل من 25 سنة 25 سنة فأكثر

5 (ملاحظات):

.....
.....
.....
.....

ثانياً: البيانات المتعلقة بالدراسة

فيما يلي مجموعة من العوامل ذات العلاقة التي تبين إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية الليبية لتحقيق الميزة التنافسية.

رجاءً وضع علامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة لشركتكم أمام كل عامل من العوامل الآتية:

القسم الأول: العوامل المتعلقة بمدى توفر المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة بالشركات الصناعية الليبية

ر.ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
1	يتوفر لدى إدارة الشركة الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بتحديد احتياجاتها من الموارد.					
2	لدى الشركة نظام إداري يقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة دون أن يكون هناك هدر في الوقت.					
3	يتوفر لدى الشركة نظام العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة.					
4	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات محاسبي يساعدها في تحقيق أهدافها.					
5	يعالج نظام المعلومات المحاسبية المستخدم البيانات بسرعة كافية لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.					
6	يتصف نظام المعلومات المحاسبي للشركة بالمرونة العالية بما يتلاءم مع التغيرات الطارئة في الشركة.					
7	يتوفر لدى إدارة الشركة خطة استراتيجية قابلة لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.					
8	تستطيع إدارة الشركة تحديد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة.					
9	تضع إدارة الشركة خطة مناسبة لاستثمار الأموال المتاحة لديها بشكل يضمن تحقيق أفضل عوائد ممكنة.					
10	لدى الشركة مقاييس للعمليات التي تمكن من الاطلاع على سير العمل من حيث الجودة والتكلفة والإنتاجية.					

					يتوفر لدى الشركة نظام رقابة داخلية قادر على ضبط العمل بصورة فعالة.	11
					توفر الشركة برامج ودورات تدريبية كافية وملائمة لعناصرها البشرية.	12
					تعمل الشركة على استثمار قدرات ومهارات العاملين لديها واستغلال الطاقات لديهم من خلال المشاركة في رسم الخطط.	13
					تحرص الشركة على توظيف عناصر وكفاءات بشرية متخصصة وقادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	14

القسم الثاني: العوامل المتعلقة بمدى توفر المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقة بالشركات الصناعية الليبية

ر.ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
1	تتواصل إدارة الشركة مع العملاء بصورة مستمرة لمعرفة رغباتهم ومتطلباتهم.					
2	يتم تصميم المنتجات وفقاً لمتطلبات العملاء وحسب المواصفات التي يرغبون بها.					
3	تقدم الشركة منتجاتها للعملاء وفق الأسعار المناسبة لهم.					
4	تلتزم الشركة بمواعيد تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد.					
5	تقوم الشركة بمتابعة دراسة وقت تنفيذ الأنشطة والعمليات للتأكد من الالتزام بالوقت المحدد للتنفيذ.					
6	تقوم الشركة بمتابعة وتحديد الأنشطة ذات العلاقة بالمنتج من بداية استلام الطلبات حتى تسليم المنتج.					
7	تقوم الشركة بتوزيع الموارد المتاحة (مادية - بشرية) على تيارات القيمة لضمان استقلالها.					
8	يتم تدفق الأنشطة والعمليات داخل الشركة بانسيابية وسهولة دون وجود عوائق.					
9	يمكن تحديد مواطن الاختناقات وتعثر سير العمليات بصورة دقيقة.					
10	يتم ترتيب الآلات داخل الشركة بشكل متسلسل لضمان تدفق الإنتاج دون وجود فترات انتظار.					
11	يتم الإنتاج وفقاً لطلبات العملاء وليس وفقاً لتوقعات الطلب في السوق					
12	تقوم الشركة ببناء شراكة قوية مع الموردين لضمان التوريد الفوري دون تأخير.					

					13	يتم استخدام الآلات والمعدات الحديثة لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة.
					14	تقوم إدارة الشركة بتوظيف التقنية في العمليات الانتاجية بالصورة المثلى.
					15	تسعى إدارة الشركة إلى إرضاء عملائها من خلال تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم.
					16	تقوم إدارة الشركة بإعادة هيكلية العمليات الانتاجية داخل الإدارات والأقسام لزيادة الفاعلية الانتاجية.

القسم الثالث: العوامل المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الليبية

ر.ت	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
1	تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركة يساعد على الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من قيمة منتجاتها.					
2	ممارسة الرقابة المستمرة على تخفيض التكاليف التشغيلية وتحقيق مستويات إنتاجية عالية يساعد على تحقيق عوائد مالية عالية.					
3	تقديم منتجات ذات جودة عالية يساعد على استقطاب عملاء جدد والحصول على حصة سوقية عالية.					
4	استقطاب موظفين ذوي خبرة ومؤهلات علمية عالية قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية يعزز من قدرة الشركة على الاستمرار ومواجهة التحديات.					
5	الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال تخصيص موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية يعزز من قدرة الشركة على تطبيق أفكار جديدة لمواجهة المنافسين.					
6	تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر يساعد الشركة على مواكبة التطور لدى المنافسين وبالتالي المحافظة على سمعة الشركة.					
7	المحافظة على السمعة الجيدة للشركة عامل مهم لبناء علاقات على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة.					
8	الوضع التنافسي الحاد يدفع المؤسسة إلى تطوير أنظمتها الإدارية والمالية والرقابية بما يحقق متطلبات المستفيدين.					

نتائج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.813
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.845
		N of Items	7 ^b
Total N of Items			14
Correlation Between Forms			.790
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.883
	Unequal Length		.883
Guttman Split-Half Coefficient			.883

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7.

b. The items are: A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.872
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.866
		N of Items	8 ^b
Total N of Items			16
Correlation Between Forms			.869
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.930
	Unequal Length		.930
Guttman Split-Half Coefficient			.927

a. The items are: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8.

b. The items are: B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.808
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	.845
		N of Items	4 ^b
Total N of Items			8
Correlation Between Forms			.715
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.834
	Unequal Length		.834
Guttman Split-Half Coefficient			.833

a. The items are: C1, C2, C3, C4.

b. The items are: C5, C6, C7, C8.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	38

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.922
		N of Items	19 ^a
	Part 2	Value	.909
		N of Items	19 ^b
Total N of Items			38
Correlation Between Forms			.672
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.804
	Unequal Length		.804
Guttman Split-Half Coefficient			.804

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, B1, B2, B3, B4, B5.

b. The items are: B6, B7, B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8.

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محاسبة	31	72.1	72.1	72.1
	إدارة	7	16.3	16.3	88.4
	اقتصاد	2	4.7	4.7	93.0
	علوم مالية ومصرفية	3	7.0	7.0	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير إدارة	1	2.3	2.3	2.3
	رئيس قسم	18	41.9	41.9	44.2
	محاسب	19	44.2	44.2	88.4
	مراجع داخلي	5	11.6	11.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	11.6	11.6	11.6
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	11	25.6	25.6	37.2
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	13	30.2	30.2	67.4
	سنة فأكثر 25	14	32.6	32.6	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	43	3.47	.984
A2	43	3.40	.877
A3	43	3.49	.883
A4	43	3.65	.997
A5	43	3.67	.865
A6	43	3.21	.888
A7	43	3.30	1.013
A8	43	3.28	.934
A9	43	3.30	.989
A10	43	3.53	.827
A11	43	3.58	.763
A12	43	3.65	.948
A13	43	3.05	.925
A14	43	3.28	.934
B1	43	2.98	.801
B2	43	3.30	1.036
B3	43	3.42	.879
B4	43	3.42	.932
B5	43	3.51	.827
B6	43	3.51	.798
B7	43	3.30	.887
B8	43	3.23	.947
B9	43	3.28	.934
B10	43	3.56	.854
B11	43	3.16	1.067
B12	43	3.37	1.001
B13	43	3.19	1.239
B14	43	3.21	1.013
B15	43	3.63	.926
B16	43	3.26	1.002
C1	43	3.77	.972
C2	43	3.58	.957
C3	43	4.12	.793
C4	43	3.86	.941
C5	43	3.86	.833
C6	43	3.84	.974
C7	43	4.37	.655

C8	43	3.98	.886
MeanA	43	3.4186	.61080
MeanB	43	3.3328	.66421
MeanC	43	3.9215	.66201
MeanABC	43	3.4884	.53370
Valid N (listwise)	43		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		MeanA	MeanB	MeanC	MeanABC	
N		43	43	43	43	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4186	3.3328	3.9215	3.4884	
	Std. Deviation	.61080	.66421	.66201	.53370	
Most Extreme Differences	Absolute	.117	.099	.095	.090	
	Positive	.078	.088	.077	.088	
	Negative	-.117	-.099	-.095	-.090	
Test Statistic		.117	.099	.095	.090	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.163	.200 ^e	.200 ^e	.200 ^e	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.146	.351	.405	.505	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.137	.338	.392	.493
		Upper Bound	.155	.363	.417	.518

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 221623949.

e. This is a lower bound of the true significance.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MeanA	43	3.4186	.61080	.09315
MeanB	43	3.3328	.66421	.10129

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MeanA	4.494	42	.000	.41860	.2306	.6066
MeanB	3.286	42	.002	.33285	.1284	.5373

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.108 ^a	.012	-.012	.66613

a. Predictors: (Constant), MeanA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.214	1	.214	.483	.491 ^b
	Residual	18.193	41	.444		
	Total	18.407	42			

a. Dependent Variable: MeanC

b. Predictors: (Constant), MeanA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.522	.584		6.028	.000
	MeanA	.117	.168	.108	.695	.491

a. Dependent Variable: MeanC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.153	.133	.61651

a. Predictors: (Constant), MeanB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.823	1	2.823	7.428	.009 ^b
	Residual	15.584	41	.380		
	Total	18.407	42			

a. Dependent Variable: MeanC

b. Predictors: (Constant), MeanB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.621	.487		5.386	.000
	MeanB	.390	.143	.392	2.725	.009

a. Dependent Variable: MeanC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.223	.58348

a. Predictors: (Constant), MeanB, MeanA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.789	2	2.395	7.034	.002 ^b
	Residual	13.618	40	.340		
	Total	18.407	42			

a. Dependent Variable: MeanC

b. Predictors: (Constant), MeanB, MeanA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.198	.519		6.158	.000
	MeanA	-.576	.240	-.531	-2.403	.021
	MeanB	.808	.220	.811	3.666	.001

a. Dependent Variable: MeanC

Correlations

		MeanA	MeanB	MeanC	MeanABC	MeanAB
MeanA	Pearson Correlation	1	.789**	.108	.863**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.491	.000	.000
	N	43	43	43	43	43
MeanB	Pearson Correlation	.789**	1	.392**	.959**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.000	.000
	N	43	43	43	43	43
MeanC	Pearson Correlation	.108	.392**	1	.512**	.280
	Sig. (2-tailed)	.491	.009		.000	.069
	N	43	43	43	43	43

MeanABC	Pearson Correlation	.863**	.959**	.512**	1	.968**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	43	43	43	43	43
MeanAB	Pearson Correlation	.933**	.957**	.280	.968**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.069	.000	
	N	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

قائمة أسماء الحكمين على الاستبانة

الجهة التابع لها	الصفة	إسم الدكتور
جامعة الزاوية	أستاذ	أ.د عبد الحفيظ فرح ميرة
جامعة صبراتة	أستاذ	أ.د مصطفى ساسي فتوحة
جامعة الزاوية	أستاذ	أ.د عماد ابو عجيبة
جامعة الزاوية	أستاذ مشارك	د. مختار كريمة
جامعة الزاوية	أستاذ مشارك	د. عبد الحليم الصويعي
جامعة الزاوية	أستاذ مشارك	د. انتصار البشتي

