



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمزة لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وتدقيق

الأداء المالي في ظل ممارسات المحاسبة الرشيقة

- دراسة ميدانية -

الاستاذ المشرف:

- سعد قديري

من إعداد الطلبة:

- أحلام داودي

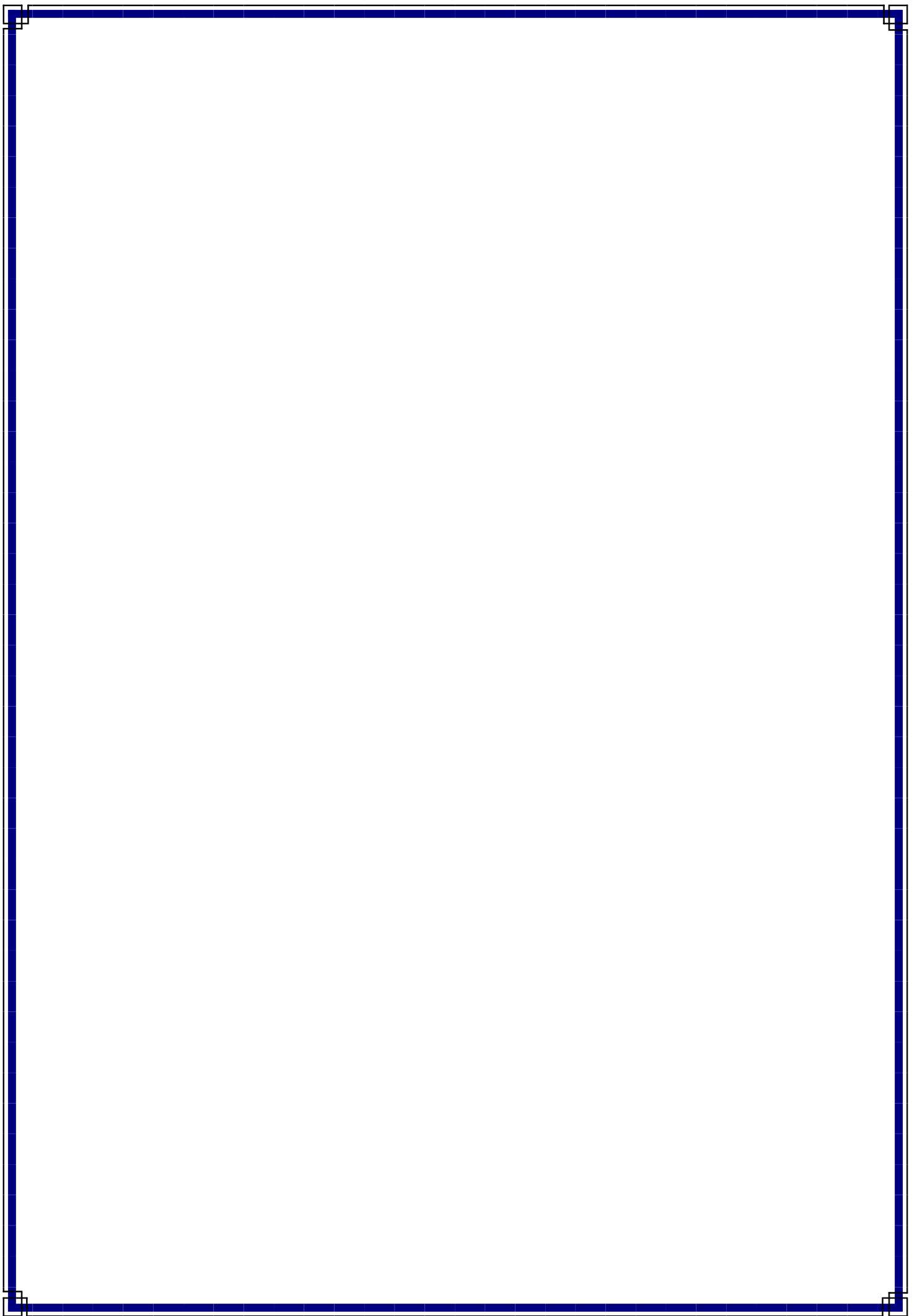
- سمية حمزة

- دالية قسومي

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. بلال نصيرة
مشرفاً و مقررأ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. سعد قديري
مناقشأ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -	د. سليمان عتير

السنة الجامعية: 2024 - 2025



الشكر و العرفان

إذا شكرنا فالله أحق وأولى بالشكر وهو أولى من يُشكر فنشكر الله

على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل،

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى أستاذنا المشرف الدكتور "سعد قديري"

الذي كان له الفضل الأكبر في توجيهنا ومرافقتنا

خلال إعداد هذا العمل، فقد كان دعمه العلمي وتوجيهه الدقيق والمستمر،

إلى جانب ملاحظاته القيمة، منارة لنا في مختلف مراحل

إعداد هذه المذكرة، إذ لم يبخل علينا بعلمه ولا بوقته، وإن ما اكتسبناه خلال

هذا المشوار لم يكن ليتحقق لولا إشرافه المتواصل

وثقته في قدراتنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وبارك له في علمه وعمله.

وأخيراً وليس آخراً، نشكر أعضاء لجنة المناقشة

الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا دوماً السند والدافع،

إلى من غرسوا فينا حب التعلم والسعي،

إلى أباؤنا وأمهاتنا الذين لولا دعمهم وتشجيعهم ما بلغنا ما نحن عليه اليوم.

ونخص بالذكر الراحلة روحه، والد زميلتنا والذي

وان غاب بجسده فذكره بقي حاضراً في دعائنا، كما نهديه إلى كل من آمن

بنا ورافقنا في هذه الرحلة العلمية من الأهل والأصدقاء،

فلكم منا كل الامتنان.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع المحاسبة الرشيقة وتأثيرها على الأداء المالي، وفهم ما إذا كانت الشركات التي تتبع أسلوب "الرشاقة" قد حسنت من أدائها المالي من عدمه، ومعرفة أهمية نظام المحاسبة الرشيقة، والأسباب وراء نجاح تنفيذها، وقد أجريت مراجعة شاملة للأدبيات من أجل الوصول إلى إشكالياتنا البحثية، اعتماداً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة في الجانب النظري، أما في الجانب الميداني فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واسترشدت في ذلك بتصميم استبانة بحثية، وقد شمل مجتمع الدراسة خبراء في المجال المحاسبي وأكاديميين للوصول إلى نتائج تجيب على إشكالياتنا البحثية، وتم اختبار فرضيات أسئلة البحث المصاغة باستخدام الإحصائيات الوصفية.

وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات نظام المحاسبة الرشيقة يتطلب التزاماً قوياً ومستمرًا من الإدارة العليا، وقدمت النتائج أدلة قوية على أن الأسباب الأكثر أهمية للتنفيذ الناجح لنظام المحاسبة اعتماد نظام الإنتاج في الوقت المناسب و/أو إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا بتمويل النظام وتغذيته وتعزيزه؛ وفهم المحاسبين لفلسفة التصنيع الرشيق ودورهم الاستراتيجي وتعاونهم مع فرق سلسلة القيمة؛ واختيارها كنظام محاسبي وبشكل فعال، وكذا كون مشاركة الموظفين عنصر حاسم في النجاح، ومن المتوقع أن يؤدي تنفيذ المبادرات الرشيقة إلى تحفيز الشركات على زيادة عرض معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مع إشارتنا إلى أن استخدام ممارسات المحاسبة الرشيقة في الجزائر ليست شائعة على الإطلاق.

كما أكدت النتائج على تأثير أدوات المحاسبة الرشيقة الإيجابي في تحسين القرارات المالية وضمان الشفافية، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لهذا النهج عبر تعزيز الوعي بأهميته بين المحاسبين وتدريب الكوادر على أدواته ودعمه بتقنيات تكنولوجية متطورة لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها فوراً، فضلاً عن تشجيع إجراء أبحاث إضافية لاستكشاف تطبيقاته في قطاعات اقتصادية متنوعة مما يسهم في تحقيق كفاءة مالية مستدامة وتقليل الهدر بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: محاسبة رشيقة، أداء مالي، إنقاص الهدر، عمل محاسبي رشيق،

تخطيط من منظور الترشيح.

Abstract

This study aimed to conduct a systematic review of the theoretical and practical literature on lean accounting and its impact on financial performance, It sought to understand whether companies adopting a "lean" approach have improved their financial performance, the importance of lean accounting systems, and the reasons behind their successful implementation. A comprehensive literature review was conducted to address our research issues, relying on relevant theoretical literature, In the field aspect, a descriptive analytical methodology was used, guided by the design of a research questionnaire, The study population included experts in the accounting field and academics to reach results that address our research issues, Research questions were analyzed using descriptive statistics.

The study concluded that lean accounting systems require a strong and continuous commitment from senior management, The results provided strong evidence that the most important reasons for the successful implementation of the accounting system include adopting just-in-time production systems and/or total quality management, senior management's commitment to funding, supporting, and enhancing the system; accountants' understanding of lean manufacturing philosophy and their strategic role, along with their collaboration with value chain teams; and effectively choosing it as an accounting system, Employee involvement was also identified as a crucial factor for success.

It is expected that implementing lean initiatives will motivate companies to provide accurate and timely information, noting that the use of lean accounting practices in Algeria is not common at all. The results also highlighted the positive impact of lean accounting tools in improving financial decisions and ensuring transparency, In light of these findings, the study recommended that institutions adopt this approach by raising awareness of its importance among accountants, training staff on its tools, and supporting it with advanced technological techniques for immediate error detection and correction, Additionally, it encouraged further research to explore its applications across various economic sectors, contributing to sustainable financial efficiency and overall waste reduction.

Keywords: Lean accounting, financial performance, waste reduction, lean accounting work, planning from a lean perspective.

الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرهان
II	الإهداء
III	الملخص
V	الفهرس العام
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الاشكال
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: المفاهيم النظرية للمحاسبة الرشيقة
2	المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الرشيقة وأهدافها
5	المطلب الثاني: أدوات المحاسبة الرشيقة ومقوماتها
10	المطلب الثالث: مبادئ المحاسبة الرشيقة وخصائصها
11	المبحث الثاني: الأداء المالي وعلاقته بالمحاسبة الرشيقة
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته
13	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء والعوامل المؤثرة
19	المطلب الثالث: إجراءات المحاسبة الرشيقة لتحسين الأداء المالي

الفهرس العام

23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث ونقد الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة
39	المطلب الأول: تصميم الاستبيان والاختبارات الإحصائية
41	المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية
43	المطلب الثالث: نتائج أساليب الإحصاء الوصفي
54	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
55	المطلب الأول: تحليل الفرضية الأولى
56	المطلب الثاني: تحليل الفرضية الثانية
57	المطلب الثالث: تحليل الفرضية الثالثة
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع
69	الملاحق

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	توزيعات الاستبيان	42
2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	44
3	إختبار الإتساق الداخلي	45
4	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	46
5	توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	47
6	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	48
7	توزيع العينة حسب المسمى الوظيف	50
8	توزيع العينة حسب سنوات الخبر	51
9	عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الأول	52
10	عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثاني	56
11	عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثالث	58
12	قيمة معامل الارتباط بيرسون	62
13	قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الأولى	63
14	قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الثانية	64
15	قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الثالثة	65

فهرس الأشكال

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	حالة توزيع الإستبيان	1
47	توزيع العينة حسب الشهادة العلمية	2
49	توزيع العينة حسب التخصص	3
50	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	4
51	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	5
62	مناطق قبول ورفض فرضيات الدراسة بحسب اختبار (one (sample T	6

المقدمة عامة

توطئة:

على الرغم من التحسن الكبير في الأنظمة التسييرية للشركات في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة العالمية الشديدة، لكن ظل هنالك العديد من المشاكل المعقدة في العمليات التي لا يمكن العثور على أسبابها في البيانات المالية، وبسبب هذه المشاكل وغيرها، أصبحت الطرق التقليدية في أنظمة المحاسبة الإدارية عديمة الفائدة، حيث خلقت أنظمة المحاسبة التقليدية العديد من التشوهات في موثوقية البيانات المالية، التي يمكن أن تعيق تقدم الأعمال، كما أضافت أعباء إضافية على المنظومة الإنتاجية والصناعية ككل، مما تطلب اعتماد مبادئ محاسبية حديثة، ذلك من أجل تعزيز موثوقية البيانات المالية، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني أساليب إدارية مبتكرة تمكنها من تعزيز الكفاءة وترشيد الموارد وتحقيق قيمة مضافة مستدامة، ويبرز موضوع المحاسبة الرشيقة كأحد أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تنصدر المشهد الدولي اليوم، خاصة مع تحول الشركات نحو نماذج عمل مرنة تستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة.

وتحت قيادة "تايبتيشي أونو"، حددت تويوتا نموذجًا جديدًا للإنتاج الصناعي يركز على تقليل النفايات والتحسين المستمر وأهمية إشراك جميع موظفي الشركة "فلسفة التسليم في الوقت المناسب"، ومن ثم تطورت إلى نظرية أو نموذج الإنتاج الرشيق الذي غير المشهد الصناعي خاصة في الولايات المتحدة، وحتى باقي الدول الصناعية الكبرى، وقد أكد كل من الباحثين والممارسين على أهمية توسيع مبادئ الإنتاج الرشيق إلى مجالات أخرى في الشركة كالتصنيع والمحاسبة وغيرها، وطبقت العديد من الشركات الصناعية في جميع أنحاء العالم مبادئ وممارسات الرشاقة، وحققت تحولات مهمة نحو التحسين المستمر وخلق القيمة، والقضاء على النفايات، وتحقيق مستويات كفاءة تشغيلية متميزة¹، وتعتمد فلسفة المحاسبة الرشيقة على تبسيط العمليات المالية والإدارية، مع التركيز على الأنشطة التي تولد قيمة حقيقية للعميل، واستبعاد كل أشكال الهدر المالي والزمني، وقد تطور هذا الأسلوب كامتداد لمبادئ التصنيع الرشيق ومحاولات إعادة هيكلة الأنظمة المحاسبية التقليدية، التي غالبا ما تتعلق بالابتكار وتركيزها المفرط على

¹ Dieste, M., Panizzolo, R., & Garza-Reyes, J. A, **A systematic literature review regarding the influence of lean manufacturing on firms' financial performance**, Journal of Manufacturing Technology Management, 32(9), 2021,p.102.

مؤشرات قصيرة المدى، من خلال دمج الشفافية مع المرونة، وتقدم المحاسبة الرشيقة رؤية إستراتيجية تواكب تحول المؤسسات نحو الإدارة المستدامة، مما يجعلها ركيزة أساسية لتعزيز القدرة التنافسية في عصر يتسم بالتغيرات المتلاحقة و توقعات العملاء المتزايدة.

الإشكاليات:

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالي: ما الدور الذي تلعبه ممارسات المحاسبة الرشيقة في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة؟

تتفرع إشكاليتنا الرئيسية الى الاشكاليات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية؟
- ما مدى مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف؟
- ما أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية؟

الفرضيات:

لعله وبناءً على ما سبق ومن أجل تأكيد أو نفي التساؤلات المطروحة قبلاً يمكننا طرح بعض الفرضيات:

- تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر بطريقة فعالة في زيادة المردودية.
- من شأن تطبيق العمل المحاسبي الرشيق أن يزيد من الربحية ويخفض التكاليف.
- يؤثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة فيما يتصل بفهم الجهود البحثية العالمية المتعلقة بتبني ممارسات المحاسبة الرشيقة وعلاقتها بالأداء المالي، وكذا الدور الذي يلعبه تطبيق المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة من خلال توفير متطلبات الجودة، حيث تسهم في تعزيز كفاءة تشغيلية عبر إزالة الهدر وتبسيط العمليات المالية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما تمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة وسريعة عبر تقارير مالية مبسطة تركز على تدفق القيمة وتواكب التغيرات السريعة.

الهدف من الدراسة:

تبرز لدينا العديد من الأهداف لهذه الدراسة لعل أهمها:

- تحديد الإطار المفاهيمي للمحاسبة الرشيقة كنظام محاسبي جديد، والتعرف على أهم الأدوات المستخدمة في تحسين الأداء المالي.
- التعرف على مفهوم الأداء المالي وأبرز مؤشرات.
- العوامل اللازمة للتنفيذ الفعال للمحاسبة الرشيقة.
- الوقوف على كيفية الاستفادة من أدوات المحاسبة الرشيقة.
- التعرف على أبرز الأنظمة الحديثة التي تتوافق مع أسلوب المحاسبة الرشيقة.

أهمية البحث:

تركز الدراسة على مراجعة الأدبيات الموجودة حول موضوع "المحاسبة الرشيقة"، وتقدم معلومات دقيقة وغير متحيزة للدور الذي يمكن أن تلعبه في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة، وذلك من خلال الاستخدام الفعال لأدواتها المختلفة، وفي الوقت المناسب للوصول إلى أفضل النتائج، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة الموضوع بحد ذاته وما له من أثر وتدايعات في ممارسي المحاسبة التقليدية القديمة....

أسباب الدراسة:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة التي تناولته.
- الميل الشخصي والفضول العلمي لدراسة هذا الموضوع.
- جعل هذه الدراسة كأحد اللبانات التي تساعد الدارسين مستقبلاً في الإستفاضة والإستفادة منه.
- كون هذا الموضوع من صميم التخصص ويهم الدارسين والمهتمين بالمجال المحاسبي.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة المختصين والخبراء في المجال من محاسبين وأساتذة جامعين في ولاية الوادي.
- **الحدود الزمنية:** تمت هاته الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024 وذلك للحرص على ان تكون المعلومات جيدة ودقيقة لدراسة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة لجانبه النظري، أما في الجانب التطبيقي تم اتباع المنهج الاحصائي من خلال تصميم استبيان وتحليل نتائجه.

مرجعية البحث:

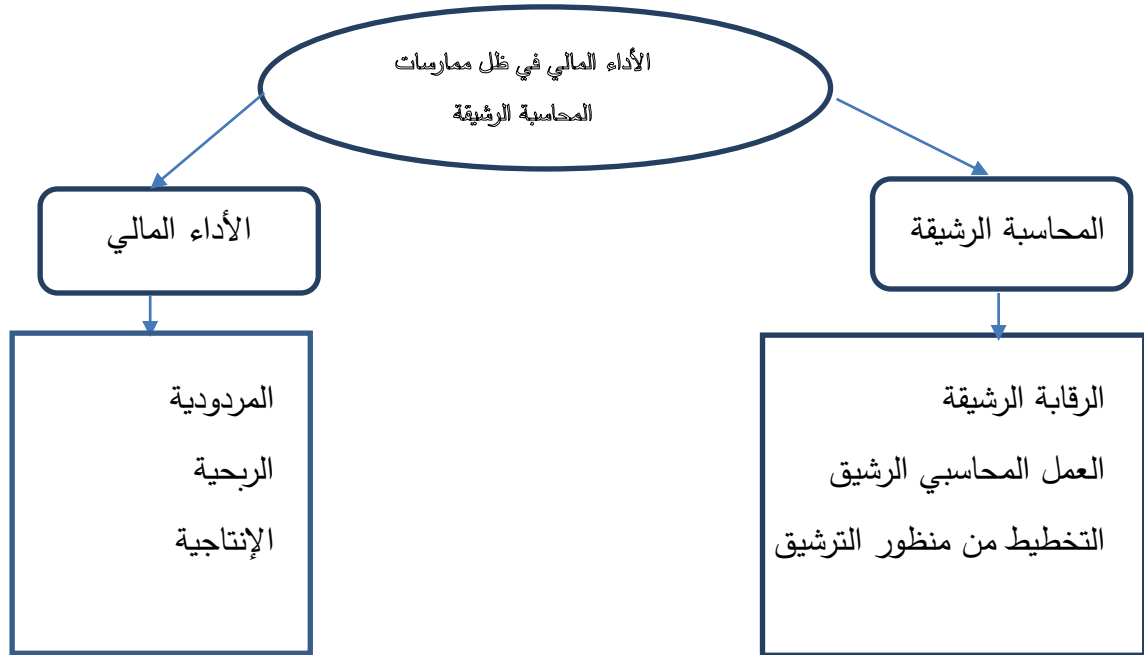
تم الاستعانة في الجانب النظري بمجموعة من المذكرات والمقالات والكتب باللغة العربية والأجنبية في مجال المحاسبة الرشيقية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاستعانة ببرنامج إحصائي لمعالجة المعطيات من خلال تطوير استبيان يغطي محاور الدراسة المختلفة تم توزيعه على عينة من الخبراء في المجال من محاسبين وكذلك أساتذة جامعيين ومن ثم المعالجة الإحصائية.

صعوبات الدراسة:

من ناحية أخرى، واجه هذا البحث بعض القيود يمكن حصر أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بالموضوع وخاصة باللغة العربية.
- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان بسبب انشغال الموظفين بضغط العمل.
- قلة المعرفة و فهم الموضوع ونقص المعلومات حول المحاسبة الرشيقية لدى عينة الدراسة.

هيكل الدراسة:



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

تمهيد

شهدت البيئة الاقتصادية الحديثة تحولات جذرية فرضت على المنظمات تبني منهجيات مرنة تعزز الكفاءة وتقتضي على الهدر مما أدى إلى ظهور المحاسبة الرشيقة كفرع مبتكر في علم المحاسبة، تعد هذه المحاسبة امتدادا لفلسفة التصنيع الرشيق والتي تركز على تحسين سلسلة القيمة وتقليل التكاليف الغير ضرورية عبر تبني مبادئ التحسين المستمر والقضاء على الهدر وعلى عكس الأنظمة المحاسبية التقليدية التي تقيد نفسها بإطار قانوني صارم تقدم المحاسبة الرشيقة أدوات مرنة تتناسب مع التعقيدات الحديثة للإنتاج والإدارة ما يجعلها محورا لدعم القرارات الاستراتيجية وقياس الأداء المالي بكفاءة، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية المحاسبة الرشيقة وعلاقتها بالأداء المالي من خلال مراجعة عديد الأدبيات السابقة التي تطرقت للموضوع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

المبحث الأول: المفاهيم النظرية للمحاسبة الرشيقة.

سنتناول من خلال هذا المبحث الأدبيات النظرية للمحاسبة الرشيقة، وأبرز أدواتها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم المحاسبة الرشيقة وأهدافها.

سيركز هذا الجزء على تعريف المحاسبة الرشيقة من منظور أكاديمي، وسيشرح أهدافها بشكل مفصل وكيف لها أن تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها المالية.

أولاً: تعريف المحاسبة الرشيقة

تُعد المحاسبة الرشيقة مقارنة محاسبية جديدة تتبع من الاهتمام المتزايد للمؤسسات بثقافة التفكير الرشيق وتطويرها، وهي موجهة بشكل أساسي نحو المحاسبة الإدارية ذلك أن القوائم المالية مقيدة بإطار قانوني لا يمكن تغييره وظهرت كبديل للأنظمة المحاسبية التقليدية خاصة المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف.

وقد عرفها **Brain Maskell** على أنها التغييرات المطلوبة في العمليات المحاسبية، الرقابة، القياس والعمليات الإدارية من أجل دعم التفكير الرشيق.¹

وعرفها **Gun and All** بأنها مفهوم جديد في علم المحاسبة تعمل على صنع أفضل القرارات بواسطة أدواتها المحكمة والمفهومة وتفعيل التكاليف والمعلومات السهلة، وهي تُعد وتنظم هذه التكاليف طبقاً لمفهوم سلسلة القيمة والتي تجمع مختلف المعلومات المالية والغير مالية بهدف تزويد الوحدة الاقتصادية بالكشوفات المالية التي تعكس الأداء باستخدام هذه المعلومات.

كما عرفها البكري وآخرون على أنها "مجموعة المبادئ التي تساعد على عملية التحسين المستمر داخل الوحدة الاقتصادية، وتركز على إدارة التكلفة بدلاً من تركيزها على محاسبة التكاليف التقليدية وذلك لتحسين المنتج ودعم الإنتاج الرشيق".²

ثانياً: أهداف المحاسبة الرشيقة

السبب الرئيسي لإختلاف المحاسبة الرشيقة عن المحاسبة التقليدية هو أنها لا تتفق مع محاسبة التصنيع، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً باقتصاديات التصنيع؛ ولذلك يبدو نظام المحاسبة الرشيقة

¹ بزقاري حياة، المحاسبة الرشيقة وخلق قيمة الزبون، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص96.

² أميمة صوالحية، رانيا بعلي، دور المحاسبة الرشيقة في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2019، ص4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

متكاملا مع استراتيجية الأعمال، وتتضمن استراتيجية الأعمال هذه رؤية وأهدافا تُركز على التحسين المستمر.

بعبارة أخرى، تختلف المحاسبة الرشيقة عن المحاسبة التقليدية في أنها تستهدف أرقاما موجهة نحو التحسين بدلا من الأرقام الموجهة ماليا، حيث تنص فلسفة المحاسبة الرشيقة على أنه عند التحكم في النتائج المالية ينبغي على المديرين عدم استخدام الأهداف المالية، بل العمل على تحسين العلاقات التي تؤدي إلى تحقيق النتائج¹، كما تسعى المحاسبة الرشيقة إلى تكوين ثقافة تنظيمية يشارك فيها جميع الموظفين، وأيضا تركز على الحد من مختلف أنواع الضياع الموجودة في العمليات والتي تظهر غالبا في وقت الانتظار ومشكلات التخزين وغيرها، ومن أهم أهدافها ما يلي²:

- **الحذف والتطوير:** تعني حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتحسين خدمة الزبائن والرقابة بمشاركة الجميع.

- **زيادة المبيعات:** من خلال توفير معلومات أكثر لاتخاذ القرار التسعير، جودة المنتج، الربحية، والاستثمار الرأسمالي.

- **التحديد الواضح للأثر المالي للتحسينات الرشيقة:** ذلك أن استخدام نماذج تقليدية لتقييم منافع التحسين الرشيق لا تحقق الهدف.

- **توفير المال وتخفيض التكاليف المحاسبة الرشيقة:** من خلال توفير المال وتقليل التكاليف، كون المحاسبة الرشيقة يمكنها القضاء على الضياع الناتج من المعاملات والاجتماعات والتقارير الغير ضرورية.

- **توفير المعلومات الملائمة:** توفر المحاسبة الرشيقة معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب وقابلة للفهم مما يؤدي إلى التحفيز نحو التحول الرشيق، ويساعد على اتخاذ القرارات، وبالتالي زيادة قيمة الزبائن والنمو في الربحية.

- **الالتزام بمبادئ المحاسبة الدولية:** المحاسبة الرشيقة تتبنى المبادئ المحاسبية وأنظمة التقارير الخارجية والداخلية.

¹ Pieter, M. V., & Tillema, S, **Controlling Lean Manufacturing in Multidivisional Organisations: Highlighting Local Interests and Constraints**, International Journal of Operations & Production Management, 38(11), 2018, p. 2155.

² حيدر علي جراد المسعودي، علي عباس حمزة القصيبي، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الأداء الاستراتيجية المتوازن المستدامة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 12، العدد 50، ص 117.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- تحفيز التحسين الرشيق على المدى الطويل.

- الحد من الضياعات والتعقيدات من خلال تطبيق مبادئ الرشاقة في المهام المالية.

- اشراك مدراء تيار القيمة في التخطيط المالي وعمليات الموازنة.¹

المطلب الثاني: أدوات المحاسبة الرشيقة ومقوماتها.

يهدف هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أدوات المحاسبة الرشيقة ومقوماتها الأساسية، حيث سنستعرض أبرز أدوات المحاسبة الرشيقة ومفاهيمها الأساسية، كما سنتطرق أيضا إلى المقومات الأساسية التي يجب توافرها في المؤسسة لضمان تطبيق فعال لأدوات المحاسبة الرشيقة.

أولاً: أدوات المحاسبة الرشيقة: يمكن تعريف أدوات المحاسبة الرشيقة بأنها مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة في عملياتها المحاسبية، ومنه سنستعرض في هذا الجزء أهم أدوات المحاسبة الرشيقة إذ أن هناك عدة أدوات تتضمنها المحاسبة الرشيقة كلها تعمل مع بعضها لتكون الرقابة والإدارة للمنظمات الرشيقة وتشمل هذه أدوات ما يلي:

1- خرائط تيار القيمة: تعد خرائط تيار القيمة أحد الأدوات الأساسية المستخدمة في المحاسبة الرشيقة ويكون التركيز في العمليات والتقارير المالية والتشغيلية حول القيمة، ففي المحاسبة الرشيقة ليس هناك اهتمام كبير بكفاءة وفعالية الإدارات الفردية، والمنتجات أو العمليات، ولكن يكون الاهتمام بشكل كبير في تيار القيمة الذي يبدأ من عملية البيع على طول الطريق حتى الشراء والإنتاج وصولاً إلى الشحن، وتيار القيمة يعني كافة الإجراءات التي تضيف القيمة ولا تضيف قيمة فرسمة الخريطة لتيار القيمة يمكن من خلالها تحديد وإزالة الإجراءات التي تضيف قيمة و الاكتفاء والتي تضيف قيمة للعمليات المحاسبية والمالية.²

2- بطاقة الأداء: تستخدم بطاقة الأداء لغرض تقييم وتخطيط الأداء، حيث إن التخلي عن نظام التكاليف المعياري يتطلب التخلي عن نظام الرقابة التشغيلية الرئيسي أيضا الذي ينبغي استبداله، وتستخدم المحاسبة الرشيقة بطاقة الأداء كأسلوب رقابة وتخطيط، ويعمل على مقارنة مؤشرات الأداء التشغيلية، وأسلوب الرقابة وفق المحاسبة الرشيقة يستخدم مزيج من المقاييس التشغيلية والمالية وغير المالية لتيار القيمة.

¹ أميمة صوالحة رانيا بعلي، مرجع سبق ذكره، ص6.

² معتصم الاسدي، علي لفته، تطبيق بعض أدوات الإنتاج الرشيق في معمل رقم (7) في الشركة العامة للصناعات الجلدية دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2020، ص 33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

3- **الإدارة المرئية:** هي إدارة العمليات المحاسبية والمالية في مكان العمل من خلال العرض المرئي للمعلومات والبيانات والمتعلقة بالأنشطة والإجراءات اليومية باستعمال أدوات العرض المرئي، ومن هذه الأدوات أضواء الطلب والاستدعاء والتي تستخدم لدعوة العاملين والمدراء والمشرفين للحصول على المساعدة كما يستعملها العاملين لغرض تحقيق أهداف تكون واضحة ومشتركة.

4- **التحسين المستمر:** يسعى المدراء دوما لاغتنام الفرص لخفض التكاليف من خلال تحسين الكفاءة المالية والتشغيلية، وفي هذا الصدد يعد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) أحد الأدوات التي تستعملها المنظمات لتقليل الوقت الذي يستغرقه العمل للقيام بأي إجراء وإزالة الهدر بصورة مستمرة، وهو أسلوب لخفض التكاليف، إن أسلوب التحسين المستمر يعني البحث المستمر عن الطرق والوسائل الجديدة لخفض التكاليف، والسعي الحثيث للتحسين وتقديم قيمة مضافة للمنظمة بالبحث عن السبل لزيادة الكفاءة الكلية والسعي المستمر لتحقيق الكمال.¹

5- **أداة سلسلة القيمة:** عرفت سلسلة القيمة على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة المتتابعة والمتتالية التي يتم من خلالها إضافة منفعة إلى الخدمات والمنتجات ويتم من خلالها إضافة قيمة من البداية عندما تكون مجرد فكرة مرورا بمرحلة تصميم المنتج وعملية الإنتاج عملية التسويق وعملية التوزيع.²

6- **تخفيض تكلفة التخزين:** عرفت على أنها عملية التخفيض في الفقد أو الهدر في جميع المواد، والتقليل من جميع تكاليف التخزين بما يتناسب مع متطلبات عملية التخزين، والتي بدورها تتجنب تكلفة المخزون المعاد وتكلفة التالف، بل يتم المحافظة على المخزون بحالته الجيدة، كما يتم الاحتفاظ بالمواد الأولية المخزنة، وتساعد أيضا على التأمين وتوفير جميع المواد عند طلبها وعند الحاجة إليها من قبل الزبائن.³

7- **أداة تكلفة تيار القيمة:** تدعم أداة تكلفة تيار القيمة مفهوم التحسين المستمر ومبادئ التفكير الرشيق في تيارات القيمة، فجميع طرق محاسبة التكاليف التقليدية غالبا ما تكون ضد أو معادية لعملية التصنيع الرشيق، لأنها تعزز وتشجع السلوك غير الرشيق، لذلك فإن أداة تكاليف تيار

¹ خالد عزيز فرحان عيسى، أدوات المحاسبة الرشيقة ودورها في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 15، ع 48، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 24.

² ريم بشار عبد الخالق العامودي، أثر تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة في تحسين الإنتاج: نظام التكاليف المبني على الأنشطة كمتغير وسبط، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا- جامعة ال البيت، العراق، 2023، ص 43.

³ ريم بشار عبد الخالق العامودي، المرجع السابق، ص 45.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

القيمة تزيل الحاجة إلى طرق محاسبة التكاليف التقليدية التي يتم وضعها، لأنها تحتوي وتضم على كثير من التضليل والضياع في الكثير من الأوقات¹.

8- التكلفة المستهدفة: تقوم بتقدير تكلفة كل وحدة من المنتج أو الخدمة للوحدات الاقتصادية والشركات، وتساعد في تحقيق الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة الواحدة عندما يتم بيعها بالسعر المستهدف، وتعد التكلفة المستهدفة لوحدة المنتج مُلزِمة ويجب تحقيقها خلال مراحل دورة حياة المنتج.

9- صندوق النقاط: هو ملخص لنتائج أداء تيار القيمة، وعادة ما يتم مراقبة دورية للمعلومات التشغيلية والمالية للحصول على نتائج الأداء وربحية التيار، بينما يتم مراقبة تيار القيمة فقط عندما يحدث تغيير كبير في تيار القيمة، ويستعمل صندوق النقاط داخل الوحدات الاقتصادية والشركات الرشيقة².

ويمكن عرض الاداء التشغيلي والمالي وأي طاقة ذات علاقة بتيار القيمة من خلال ثلاث أجزاء كل واحد منها على حدى، ويمكن اعتبارها المحرك الرئيسي والأساسي في عملية تحسين القيمة التي تقدمها الشركة للزبائن وذلك من خلال صندوق النقاط ويمكننا تفصيلها كالتالي:

- عملية تمكين المدراء في الإدارات العليا والموظفين في صنع واتخاذ القرارات الفعالة التي تتعلق في تحسين الوضع المستقبلي وذلك من أجل إنشاء قيمة للزبائن.

- يمكن اعتبارها أداة توصل بين الوحدات الاقتصادية والتقارير المالية في الإدارات المحاسبية والمالية.

- تقوم على توجيه وتحفيز الوحدات الإنتاجية وذلك من أجل التوجه نحو السلوك الصحيح³.

10- مخطط ربط قياس الأداء: يمكن تعريفه أنه مخطط يقوم بربط مقاييس أداء الخلية بصفتها جزءاً من الوحدة الاقتصادية مع مقاييس أداء تدفق القيمة، وتوفر مقاييس أداء الخلية تقارير باليوم أو بالساعة تساعد في خدمة العملاء اليومية، أما مقاييس أداء تدفق القيمة تتم من خلال

¹ عبد الحكيم سالم محمد الدلايبي، أثر المحاسبة الرشيقة في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الدور الوسيط للتدقيق الإستراتيجي في الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة جرش كلية الأعمال، الأردن، سبتمبر 2023، ص 25.

² عبد الحكيم سالم محمد الدلايبي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ أحمد مزهر عبد، استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في عرض قائمة التدفقات النقدية، مجلة أكاديمية أوروبا المحكمة للدراسات والبحوث، 4 (22)، العراق، 2019، ص 66.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

إعداد التقارير أسبوعياً، تعطي هذا التقارير ملخصاً عن نتائج وأداء تدفق القيمة، وذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار المناسب حول إدخال التحسينات الى تدفق القيمة.¹

11- منهج P3: هو أحد مكونات المدخل الشامل لتصميم الرشاقة الذي يتضمن تصميم شاشات المراقبة من الفريق المالي إلى كايزن، إن الهدف الرئيسي هو إعادة تطوير العملية أو تصميم المنتج الذي يلبي أفضل المتطلبات للزبائن، والخطوات النموذجية في هذا المنهج تتمثل في تحديد الأهداف، وتصميم العملية والتخطيط والعثور على البدائل ومراجعة التصميم، وتنفيذ الخطة لتطوير الشركة.

12- سياسة هوشين: ويقصد بها الرقابة المباشرة على الوحدات الاقتصادية والشركات، وهي عملية رسمية تساعد في تطويرها وتنفيذ إستراتيجياتها من خلال كافة مستوياتها وإدامة الاستقامة مع الأهداف، وهو تنسيق مفصل لأنشطة العمليات بواسطة ربطها إلى أعلى مستوى للإستراتيجية من خلال أداء الإدارة، إن سياسة هوشين وسيلة لوضع الأهداف الإستراتيجية للمستقبل وتطوير الوسائل الحالية لتحقيق الأهداف إلى واقع، وهو تخطيط إستراتيجية منهجية الإدارة واستعمال التفكير الجماعي لجميع العاملين لجعل منظماتهم الأفضل في مجال أعمالهم.

13- تيار القيمة: تتمثل القيمة من وجهة نظر العملاء من خلال ميزات أو خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة، في حين تيار القيمة يعني التسلسل في العمليات التي يمكن من خلالها تحويل المنتج من مادة أولية إلى مادة قابلة للاستخدام من قبل الزبون (منتج نهائي)، حيث يعمل تيار القيمة على معالجة مجموعة المنتجات التي تتطلب نفس خطوات الإنتاج.²

14- خطط - اعمل - افحص - قرر: تعد عملية تبني الاستراتيجيات والأهداف ضمن البيئة الحالية "خطط"، والقيام بإعداد برامج الأنشطة³ لتحقيق الأهداف "اعمل"، واختيار فاعلية وكفاءة البرامج لتحقيق الأهداف "افحص"، والقيام بتحديث سياسة العمليات والإجراءات الضرورية لهذه البرامج "قرر"، ويتم تطبيق في كل مستويات الوحدة الاقتصادية وتيار القيمة بالشكل الذي يكون ثقافة لتغيير واستمرارية لتعلم.⁴

¹ Maskell, B. & Baggaley, B, **Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise**, Second Edition, Taylor and Finance Group, New York, USA, 2012, p. 51.

² عبد الحكيم سالم محمد الدلاييح، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ وليد مرغني، زكريا دمدم، المحاسبة الرشيقة ودورها في تعزيز الاستراتيجية التنافسية المركزة على التكلفة -دراسة ميدانية، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد07، المجلد01، 2022، ص 198.

⁴ وليد مرغني، زكريا دمدم، المرجع السابق، ص 199.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

15- المبيعات والعمليات والتخطيط المالي: وهي خطة تشغيلية تفصيلية تحل محل الموازنة التشغيلية في دعم الإدارة اليومية وضمان توافر الموارد لمقابلة طلب العملاء، وهي قصيرة ومتوسطة الأجل للمنتجات التي سوف يتم إنتاجها، وهي عملية تتم كل شهر، حيث إن المبيعات توفر التوقع أو التنبؤ بعدد المنتجات التي سوف يتم إنتاجها بواسطة تيار قيمة خلال كل شهر.¹

16- إرضاء الموظفين والتدريب: تعتبر هذه الأداة وسيلة تعمل على جعل رأس المال البشري عنصراً فعالاً وشريكاً أساسياً لنجاح المؤسسة، وذلك بتوجيه جهود الأفراد وحسن استغلالهم للحصول على النتائج، هذا يتم من خلال معاملتهم معاملة منصفة ومتكافئة ومنحهم نسبة من أرباح المؤسسة، كذلك حصولهم على المعلومات المتعلقة بالبيانات ذات الصلة بهم، وفتح المجال أمامهم للإشراف على مجلس الإدارة إن سمحت الفرصة لذلك، في حين تعمل هذه الأداة أيضاً على تجنب المدراء من الإلتزام الذاتي للصفقات واتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم الخاصة، بل مشاركة المساهمين لاتخاذ القرارات الملائمة لخدمة المؤسسة والمصلحة العامة.²

ثانياً: مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة: مقومات المحاسبة الرشيقة هي الأسس وركائز الأساسية التي تقوم عليها المحاسبة الرشيقة، والتي تساهم في تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة وتتمثل في:

- وجود نظام إداري سليم.
- وجود نظام معلومات محاسبي فعال.
- وجود نظام تخطيط (مالي، وإنتاجي) فعال.
- وجود نظام فعال لتدريب الموظفين.³
- إنشاء تقارير عملية ومؤشرات وظيفية حول إدارة الترشيح.
- ربط اتجاهات القيمة والمؤشرات بالأهداف الاستراتيجية بالمنشأة.
- تدريب مسؤولي الإدارة الماليين والمدراء على تدفق القيمة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار رشيق وحكيم.
- تحليل وتصنيف الكلف من أجل تعزيز العمليات الرشيقة.

¹ خلود محمد بشير الطيب، مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 47.

² أميمة صوالحة، رانيا بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ خلود محمد بشير الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- عملية استبعاد العمليات التي تعتبر زائدة من المعاملات المالية التي لا تساعد في إضافة قيمة للعميل.

- العمل على اعتماد تقنيات المرشح من أجل تسعير المنتجات.

- العمل على مساهمة العاملين جميعهم في المنشأة في تبني نهج الترشيح.¹

المطلب الثالث: مبادئ المحاسبة الرشيقة وخصائصها.

تعتبر مبادئ المحاسبة الرشيقة وخصائصها جوهر المقاربة المحاسبية الحديثة حيث تمثل الأساس الذي تقوم عليه وتحدد هويتها وفي هذا المطلب سنتناول أهم مبادئ المحاسبة الرشيقة وخصائصها

أولاً: مبادئ المحاسبة الرشيقة

هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها المحاسبة الرشيقة كإطار عمل متكامل يهدف إلى دعم اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة وتحسين الأداء المالي للمنظمة، تتمثل مبادئ المحاسبة الرشيقة فيما يلي:

- تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر العميل.
- خلق فرص مناسبة لنشاطات ذات قيمة.
- تحسين العمليات لتحقيق أعلى قيمة وبدون خسائر.
- القضاء على الوظائف غير الضرورية.
- تقليل الروتين في العمل.
- تحسين جودة المنتج عملية التحسين المستمر.
- تعدد مراكز الرقابة وقرارات غير مركزية لتحقيق المرونة.²

ثانياً: خصائص المحاسبة الرشيقة

تتمتع المحاسبة الرشيقة بجملة من الخصائص والتي تجعلها مميزة ومختلفة في عالم المحاسبة، وتساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في تطبيق المحاسبة الرشيقة ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

¹ إكرام فوزي حراشنة، أثر استخدام نظام المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي في ظل بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2023، ص 21.

² رقية الطيب علي أحمد، دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، مجلد الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، السعودية، جوان 2019، ص 592.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- المحاسبة الرشيقة بسيطة إذ أنها توفر معلومات دقيقة وتقدم تقارير واضحة وسهلة الفهم، هذا من أجل اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.
- عملية صنع القرار في المحاسبة الرشيقة تكون بالاعتماد على مؤشرات إحدى أدواتها، إذ أن هذه الأدوات تنتج من مبادئ المحاسبة الرشيقة وهي بدورها تعمل على تحقيق الرقابة والإشراف داخل المؤسسات وتسعى لتحقيق مختلف أهدافها.
- المحاسبة الرشيقة تركز على العمل أكثر من النتائج على عكس المحاسبة التقليدية، لذا تسعى لإرضاء الموظفين بأعمالهم على أكمل وجه.
- المحاسبة الرشيقة تراعي المقاييس غير المالية، فهي تهدف أساسا إلى التقليل من الضياع، كما أنها تسعى إلى رضا الزبون.¹

المبحث الثاني: الأداء المالي وعلاقته مع المحاسبة الرشيقة

في ظل التحديات الاقتصادية المتسارعة وتعقيدات الأسواق المالية، أصبح قياس الأداء المالي للمنظمات محورا استراتيجيا لضمان الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية، لم يعد الهدف مقتصرًا على تحقيق الأرباح قصيرة المدى، بل تطور ليشمل تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر ومواءمة الموارد مع الرؤى الاستراتيجية، ويعتبر الأداء المالي مرآة تعكس صحة المنشأة المالية وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها فضلا عن كونه أداة محورية لصناع القرار في تقييم السياسات وترشيد الاستثمارات ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا المفهوم عبر تحليل ابعاده النظرية والتطبيقية وفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تشكله والتي تعد مدخلا أساسيا لبناء نظم رقابية فعالة تستجيب لمتطلبات البيئات المتغيرة.

المطلب الأول: الأداء المالي وأهميته

سنتطرق في هذا الجزء لأهم المفاهيم الأساسية والأكاديمية لأداء المالي، كما سنتعرف أيضا على أبرز أهمياته.

أولاً: مفهوم الأداء المالي.

يمكن اعتبار الأداء المالي الأداة التي تدعم أنشطة الشركة المتعددة، وهو تعبير عن أنشطة الأعمال داخل الشركة، من خلال متابعة زيادة النتائج وتعظيمها من خلال العمل على تحسين

¹ أميمة صوالحة، رانيا بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

إيرادات الإنتاج، ويمكن تحقيقه عن طريق التحكم في التكلفة وزيادة الإيرادات بشكل مستمر، ويمتد من المدى المتوسط إلى البعيد، وذلك لتحقيق الزيادة في الثروات والاستقرار على مستوى الأداء.

وعرف أيضا على أنه أداة من أجل قياس النتائج التشغيلية للمنشأة، ويمكننا أن نقوم بقياس الأداء عن طريق معدل العائد على حقوق الملكية وعلى الأصول والزيادة في معدل وحجم المبيعات والتكاليف على نتائج التشغيل وحصصة الشركة السوقية.

ويمكن أن يعرف الأداء المالي على أنه عملية قياس المدى الذي وصل فيه إنجاز أهداف المنشأة، وذلك من خلال مقاييس الأداء واستخدامها، ويركز في المجلد على استخدام مؤشرات ومقاييس مالية من أجل قياس إنجاز الأهداف الموضوعية، ويعبر الأداء المالي عن أداء المنشأة وهو الداعم الأول في أعمال ونشاطات المنشأة المختلفة التي تمارسها في نطاق أعمالها، وأيضا يساعد الأداء في توفير الموارد المالية وإتاحة الفرص الاستثمارية للمنشأة في الميادين المختلفة للأداء، والتي بدورها تساعد وتساهم في تلبية جميع احتياجات المدراء وأصحاب المصلحة وتفيدهم في تحقيق أهدافهم.¹

ثانيا: أهمية الأداء المالي.

تتجلى أهمية الأداء المالي عند متابعة أعمال المؤسسات ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وتوجيهه نحو الاتجاه الصحيح، واستخلاص المعوقات واقتراح الحلول، وكذا عند ترشيد قرارات الاستثمارات حسب الأهداف العامة للمؤسسة، للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، حيث إنه يمكن أن يحقق ما يلي:²

1- بالنسبة للرؤية المستقبلية للمؤسسة فإنها تعتمد على العائد المتوقع تحقيقه مستقبلا، وذلك يعني الأهمية الكبرى في التركيز على الأداء المالي وطرق قياسه.

2- يقدم أيضا أدوات قياس مهمة ورئيسية تعمل على تنفيذ الخطط والإجراءات، التي بدورها تدعم عملية تقليل وترشيد استخدام الموارد المتاحة، وإنجاز الفاعلية القصوى في تحقيق الأهداف.

3- يساعد الأداء المالي في التعرف على درجة النمو التي أنجزتها المنشأة، وذلك باتجاه تحقيق أهدافها الموضوعية قصيرة وبعيدة المدى.

¹ إكرام فوزي حراشة، مرجع سبق ذكره، ص33.

² مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008، ص 46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

4- يساهم أيضا في عملية تحديد مواطن القوة والضعف التي تتواجد في المنشأة وتعاني منها، وهذا بالتأكيد يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة التصحيحية، والتي تساعد على معالجة مثل هذه الانحرافات ومواطن الضعف.¹

5- إن عملية استخدام التعددية في الأداء المالي والمقاييس المالية يعطي رؤية واضحة عن حالة الشركة المالية، وذلك مقارنة بنتائج السنوات السابقة للأداء المالي في الشركة نفسها، أو من خلال المقارنة مع شركات تعمل في القطاع ذاته.

6- التأثير الإيجابي للأداء المالي لتحسين الجودة وذلك لأنه يقوم على تشخيص مواطن الخلل التي تتأثر بها الجودة وتعاني منها وأيضا عناصرها واستخداماتها المالية.

7- يساعد الأداء المالي في عملية الكشف عن أي ميزة تنافسية والتي من الممكن أن تستخدمها المنشأة وتعمل عليها.²

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء والعوامل المؤثرة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز مؤشرات قياس الأداء المالي وفهم كيفية قياس الأداء المالي للشركات وكيفية تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء

تعد المؤشرات المالية نقطة البداية في عملية رصد أي مشكلات مالية والعمل على تحليلها من أجل وضع برنامج مناسب لحلها، ويستخدم المدير المالي هذه المقاييس من أجل مقارنة وتقييم الأداء المالي للشركة خلال مدة زمنية معينة، وبالتالي ما هي إلقاء قياسي النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة، وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة، وينتمي تقييم الأداء المالي إلى الأنشطة الرئيسية لكل مؤسسة أثناء تقييم حالتها الحالية ومقارنتها بالأهداف.³

1- مؤشرات الأداء المالي :

هي أدوات تحليلية أساسية تُستخدم لتقييم كفاءة الشركات في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها المالية والاقتصادية، من خلال قياس جوانب مثل الربحية والمردودية والإنتاجية، لعل أبرزها:

¹ إكرام فوزي حراشة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² إكرام فوزي حراشة، المرجع السابق، ص 34.

³ Malichová, E., & Durisova, M, **Evaluation of Financial Performance of Enterprises in IT Sector**, Science Direct Business Economics and Management, BEM Conference, Elsevier, 2015, p. 238.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- القيمة الاقتصادية المضافة: يعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من المؤشرات الحديثة والمهمة، وهو مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، ويتم وفق هذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة وفق منطق النتائج، من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين.

- القيمة السوقية المضافة: هي الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر بها من قبل الملاك والمقترضين، وبهذه الصورة التحليلية فإنه وفقا لنظر الشركة المسوقة تعد معيارا فائقا وشاملا في قياس وخلق الثروة، كما أنها المقياس للفاعلية التشغيلية في شركات الأعمال وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح الشركة وفعاليتها.¹

- مؤشرات الربحية: وهي مؤشرات تركز على قدرة الشركة على تحقيق أرباح من أنشطتها التشغيلية والاستثمارية، مثل :

* صافي الربح وهامش الربح التشغيلي: ربط الإيرادات بالمصروفات

* العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية: لقياس كفاءة استخدام الموارد في توليد الأرباح.

* تبرز هذه المؤشرات جاذبية الشركة للمستثمرين وتُسهل المقارنات الزمنية أو مع المنافسين.²

- مؤشرات المردودية (الكفاءة): تلك المؤشرات التي تُقيّم مدى فعالية استخدام الموارد (كالأصول والمخزون) لتحقيق الإيرادات والتدفقات النقدية، مثل:

* معدل دوران المخزون (سرعة بيع المخزون)، ومعدل دوران الذمم المدينة (فعالية تحصيل الديون).

* العائد على الاستثمار، والعائد على رأس المال المستثمر، لقياس العوائد مقابل التكاليف أو رأس المال المُستخدم.

* تُسهم في تحسين التخطيط التشغيلي، مثل تخفيض الفائض في المخزون أو تحسين سياسات الائتمان.¹

¹ هوارى سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، 07، الجزائر، 2009، ص 60.

² لندن بريمر سنتر، مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- مؤشرات الإنتاجية: وهي المؤشرات التي تقيس فعالية العمليات في تحويل المدخلات (كالوقت والعمالة ورأس المال) إلى مخرجات، وتُساعد في خفض الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما ينعكس على الربحية عبر تخفيض التكاليف، كما يجب دمج هذه المؤشرات معًا في التحليل المالي، فالربحية العالية قد تخفي تكاليف مرتفعة تُضعف الكفاءة، وانخفاض الإنتاجية قد يُؤثر سلبيًا على المردودية، لذا يُوصى بدمجها مع مؤشرات غير مالية (كرضا العملاء)، وإنتاجية العمالة (الوحدات المنتجة مقابل ساعات العمل)، ومعدل دوران الأصول أي ربط الإيرادات بالأصول الثابتة وغيرها، والتي تشدد على الربط بين التحليل الكمي والنوعي، على أن يتم تفسير النتائج في سياق بيئة القطاع والمعايير الصناعية (صناعي، تجاري، خدمي) لضمان دقتها.²

- مؤشر السيولة: تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة المدى، أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل السريع لأصولها المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.³

- مؤشرات التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفًا ماليًا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة، ويمثل "التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، ويستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين الاستخدامات والأموال ومصادرهما".⁴

- مؤشرات ملائمة رأس المال: تتمثل هذه المؤشرات في مدى كفاية رأس المال لمواجهة الخسائر التي من المحتمل حدوثها، وتأثيرها على أموال المودعين والدائنين وتتمثل في النسب التالية:

نسب رأس المال الممتلك/ مجموع الأصول: تعبر عن قيمة استثمارات البنك.

¹ oracle (2024) 20 key kpis and dashboards for 2024 : <https://www.oracle.com/erp/cfo/cfo-kpis/> / 22: 20، 2025/04/12.

² مدونة براد فورد، استخدامات مؤشرات الأداء المالي الرئيسية في الإدارة المالية:

<https://bradford-jo.com/training-details-key-financial-performance-indicators-259#>

20:22.

³ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية ADIED، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة، البويرة، الجزائر، 2011، ص 18.

⁴ تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

نسبة راس المال الممتلك/ودائع: تساهم النسبة في إبراز أهمية راس المال الممتلك والودائع كمصدر لتمويل.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل قد تعرقها في أداء وظائفها، مما يدفع المسؤولين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأداء المالي، حيث تسعى لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها واقتراح قرارات تصحيحية لها، ومن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء المالي نجد:

1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي:

هي تلك المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للشركة التحكم بها، كونها خارجة عن سلطتها، و هناك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للشركة، يمكن توضيحها فيما يلي:²

- **العوامل الاقتصادية:** تعد من أهم العوامل المؤثرة على الشركات وأدائها المالي، كون الشركات تنشط في بيئة اقتصادية تؤثر فيها، حيث تعد مصدراً لمختلف الموارد التي تحتاجها الشركة ومكان تسويقها لتلك المنتجات، ومن بين العوامل الاقتصادية نجد معدلات التضخم ومعدلات الفائدة وتحرير الاقتصاد، وتعد هذه العوامل من المخاطر العامة التي لا يمكن لإدارة الشركة تحديدها أو التحكم بها، وتختلف درجة التأثير حسب القطاع الذي تنتمي إليه الشركة.

كما تؤثر تلك العوامل على البيئة والمركز التنافسيين للشركة، وهو ما يفرض عليها إتباع استراتيجيات تتماشى مع طبيعة البيئة الاقتصادية، عن طريق تحديد طريقة التسعير وإيجاد الحلول الملائمة التي من شأنها تحقيق عوائد للشركة.

- **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل غالباً في جميع الأنظمة والقوانين التي تقوم عليها سياسة الدولة، وتشمل طبيعة النظام السياسي للدولة، واستراتيجياتها الاقتصادية، وكذا علاقاتها مع العالم الخارجي، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين.³

¹ بن دحو محمد، بكر اوي محمد زكرياء، مؤشرات ونماذج قياس الأداء المالي في البنوك الخاصة في الجزائر (2018/2000)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021، ص 15.

² زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

³ دباغية السعدي ابراهيم، "اثر العوامل البيئية على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التأمين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 52، الأردن، 2012، ص 76.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** يظهر تأثيرها من خلال القيم والعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمع الذي تنشط به الشركات، وتعد من بين أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تأسيس أو إنشاء الشركة، كونها ترتبط وتؤثر بشكل كبير على سلوك العملاء والزبائن، مما يتطلب معرفة متطلباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وضرورة التفاعل مع هذه المتطلبات بالطريقة اللازمة قصد الحفاظ على المكانة في السوق.¹

2- العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي: تُشكل جميع المتغيرات والعناصر الداخلية التي يمكن للشركة التحكم بها، وتؤثر على أدائها المالي، وتمثل غالباً ما يلي:

- **العوامل الإدارية والفنية:** تتمثل هذه العوامل في التخطيط والهيكل التنظيمي للشركة والمناخ التنظيمي لها، وتشمل ما يلي:

* **التخطيط:** وهو وضع منهجية قيادية تمكن الشركة من بلوغ الأهداف المسطرة والمرجوة، وإعداد إستراتيجية واضحة لجميع الجوانب المادية والبشرية من أجل الحصول على الموارد المالية اللازمة بأقل تكلفة، مع الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، قصد تحقيق أعلى عوائد بأقل مخاطرة، والذي يتطلب الخبرة الكافية والقدرة على التحليل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، وتؤثر الخطط والإستراتيجية المتبعة على العوائد المستقبلية للشركات، كما يجب أن تتبع عملية التخطيط بنظام الرقابة الداخلية الذي يعرف على أنه مجموعة الإجراءات والوسائل المستعملة، من أجل تحديد المهام وفصل المسؤوليات للتأكد من مدى احترام السياسة الإدارية المرسومة، فهو يوفر نظام معلومات جيد وملائم لمستخدمي الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.²

* **الهيكل التنظيمي:** يعرف على أنه الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركة وأعمالها، ويساعد في تنفيذ الخطط التي قامت بإعدادها الشركة بشكل جيد، عن طريق تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها لبلوغ الأهداف المسطرة.³

* **المناخ التنظيمي:** وهو وضوح التنظيم والأسلوب المستخدم في توجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، من خلال العمل على إدراك هذا الأخير للمهام الموكلة له، وهو ما يتطلب كفاءة إدارية

¹ Anderson w et all, "Customer Satisfaction, Productivity et Profitability", Marketing Siense, vol.16, 1997, p. 129.

²Jean Francois Bousquet, "la performance globale de l'entreprise", Ed1, organisation, Paris, 2013, p. 168.

³ مؤيد السالم، نازم ملكاوي، "اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، الأردن، 2004، ص 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

فعالة في تسيير و سلامة الأداء، من خلال إعطاء معلومات لمتخذي القرار لرسم صورة لأداء الشركة.

- **حجم الشركة:** يقصد به إجمالي موجودات الشركة، ويوجد عدة مقاييس لقياس حجم الشركة منها ما يعتبر حجم الشركة من بين العوامل المؤثرة على الشركة، إذ يمكن أن يشكل عائق لأدائها المالي باعتبار أن زيادة الحجم سوف يؤدي إلى تعقيد عمل الإدارة، و بالتالي عدم قدرتها على التحكم في تسيير موجوداتها، مما قد ينعكس سلبا على أدائها المالي، كما يمكن أيضا إن يؤدي ذلك إلى التأثير بشكل ايجابي على الشركة وأدائها المالي من خلال الاستفادة من ما يسمى باقتصاديات الحجم.¹

- **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في الأنظمة المتاحة ومدى اعتماد الشركات عليها واستخدامها بالشكل الأمثل والمطلوب، وهو ما ينعكس بشكل ايجابي على أدائها المالي، وتعد التكنولوجيا مطلب أساسي للشركات لما توفره من أنظمة ومعلومات تساهم في استمرار وجود الشركة وتحسين أدائها ويظهر ذلك من خلال الدور الذي تلعبه في²:

* تخفيض التكاليف.

* حماية المعلومات والبيانات.

* تنظيم العمليات الداخلية.

* التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

* تعزيز القدرة التنافسية للشركة والحصة السوقية لها.

- **الهيكل المالي:** يقصد بالهيكل المالي تركيبة الأموال التي تحصلت عليها المؤسسة من اجل تمويل استثماراتها، وتشمل الأموال الخاصة والاستدانة المالية المتمثلة في الموارد الدائمة للمؤسسة، ويعد أحد أكثر المفاهيم تعقيدا عند اتخاذ القرارات المالية والتي تؤثر على أداء الشركة،

¹ مصطفى عبد الله احمد القضاة، "العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية للفترة 2005-2011"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، غزة، فلسطين، 2015، ص 264.

² انس مصلح ذياب الطراونة، "العوامل المؤثرة على الاداء المالي لشركات التأمين الاردنية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

خاصة في حال الاستخدام الأمثل لهذه المصادر وتحقيق عوائد أكبر من تكلفة الاقتراض، كون انه في حال عدم القدرة على تحقيق ذلك فانه سوف يؤدي إلى زيادة تعرض الشركة لمخاطر عدم السداد والإفلاس، وبالتالي التأثير على قيمتها وأدائها بشكل عام.¹

المطلب الثالث: اجراءات المحاسبة الرشيقة لتحسين الأداء المالي

المحاسبة الرشيقة هي نهج مبتكر ثوري في طريقة إدارة العمليات المالية للشركات، من خلال التركيز على القضاء على الهدر، وتبسيط العمليات، وتحسين الموارد، فإن ممارسات المحاسبة الرشيقة لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على الأداء المالي للمنظمة، وسنحاول من خلال هذا المطلب إلى استكشاف العلاقة بين المحاسبة الرشيقة والأداء المالي، وتبسيط الضوء على فوائدها وإمكاناتها لتحقيق نتائج مالية محسنة.

1- مساهمة الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية

يعد القيام بالشيء الصحيح أسهل طرق تجنب الهدر، وتساعد الرقابة الرشيقة في استخدام الكفاءات التقنية لتلبية إحتياجات الزبائن من غير إفراط ولا تقصير في إيجاد الحلول اللازمة، وكذا توقع الأخطار والمشاكل قبل حدوثها.²

- **التحسين المستمر:** تشجع المحاسبة الرشيقة ثقافة التحسين المستمر، وتحت الموظفين على جميع المستويات على تحديد ومعالجة أوجه عدم الكفاءة المالية. هذه العملية التكرارية تضمن أن تظل المنظمات مرنة وقادرة على الاستجابة للظروف السوقية المتغيرة.

- **خفض التكاليف:** تساعد المحاسبة الرشيقة في تحديد وإزالة التكاليف غير الضرورية، مثل العمليات المكررة، والمخزون الزائد، أو الأنظمة المالية غير الفعالة. من خلال تبسيط العمليات، يمكن للشركات خفض النفقات العامة وتحسين هامش الربح.

- **تمكين الموظفين:** تعتمد المحاسبة الرشيقة على مشاركة الموظفين وتمكينهم. من خلال منحهم السلطة لاتخاذ القرارات وتحسين العمليات، يمكن للموظفين المساهمة بشكل فعال في تحسين الأداء المالي.

2- مدى مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف

¹ Florence Delahaye, jaqueline Delahaye, "Finance d'entreprise munuel et applications", 2Ed, Dunod, paris, 2009, p. 121.

² CLAUS , S., Henrik , S, *Lean Innovation: A From Path from Knowledge to Value*, USA: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg, 2011, p. 4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

تعتبر المحاسبة الرشيقة من خلال نظام محاسبة المسؤولية نظاما محاسبيا يعكس الأداء المالي وغير المالي لنظام لتصنيع الرشيق من أجل قياس النجاح والتقدم المتحقق نتيجة تطبيق هذا نظام، ووظيفتها الفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة والتكاليف التي لا تضيف أي قيمة، وتعمل على إدارة كامل النظام المحاسبي من خلال جمع معلومات المحاسبة والتكاليف حول تيارات القيمة، حيث تقوم بحساب التكلفة الإجمالية للمواد والأجور والآلات وخدمات الدعم والمرافق داخل تيار القيمة بصورة أسبوعية مع وجود قليل من أو عدم وجود توزيع للنفقات العامة، كما أن لهذا النظام فلسفته وأدواته ومبادئه وممارساته وقوائمه المالية الخاصة التي تمكنه من القيام بوظائف التخطيط والقياس والرقابة والتقرير واتخاذ القرار بطريقة أكثر فاعلية من طرق المحاسبة التقليدية¹.

- **رسم خرائط لسلسلة القيمة:** هذه التقنية تتطوي على رسم خرائط لتدفق المعلومات والعمليات المالية لتحديد مجالات الهدر وعدم الكفاءة. من خلال تصور سلسلة القيمة، يمكن للمنظمات تحديد فرص التحسين وتبسيط عملياتها المالية.

- **التوحيد والتبسيط:** تهدف المحاسبة الرشيقة إلى توحيد العمليات المالية، مما يجعلها أكثر كفاءة وسهولة في الفهم. تبسيط الأنظمة المالية المعقدة يسمح باتخاذ قرارات أفضل ويقلل من مخاطر الأخطاء.

- **تعزيز الربحية:** من خلال القضاء على الهدر وتحسين كفاءة التشغيل، تساهم المحاسبة الرشيقة في زيادة الربحية. مع انخفاض التكاليف وتحسين التدفق النقدي، يمكن للشركات الاستثمار في فرص النمو، والبحث والتطوير، أو توسيع وجودها في السوق.

- **تحسين التدفق النقدي:** من خلال الإدارة المالية الفعالة، تمكن المحاسبة الرشيقة الشركات من تحسين إدارة رأس المال العامل. من خلال خفض الهدر وتحسين تدفق العمليات، يمكن للمنظمات تعزيز سيولتها المالية واستقرارها المالي.

- **اتخاذ قرارات أفضل:** توفر المحاسبة الرشيقة للمنظمات معلومات مالية دقيقة وفي الوقت المناسب. من خلال الوصول إلى بيانات موثوقة، يمكن لصانعي القرار اتخاذ خيارات مستنيرة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد مجالات التحسين.

¹ عاشور توفيق، مدى تطبيق أسلوب التفكير الرشيد وأثره على الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية للجامعة الإسلامية، 157، غزة، فلسطين، ص 120.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- تدفق سلس: تهدف المحاسبة الرشيقة إلى إنشاء تدفق سلس للعمليات، مما يضمن انتقال العمل بسلاسة من مرحلة إلى أخرى. وهذا يساعد على تقليل الوقت والتكلفة، وتحسين الإنتاجية¹.

3- أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية

من أبرز وظائف الإدارة الرشيقة هو مصطلح "إفعلها بشكل صحيح"، ويعني ذلك حسن التخطيط لإجراءات العمل من أجل الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المتوقعة، من خلال رسم عمليات تسمى تدفقات القيمة في كل مرة تصل فيها الإدارة على حلول لتلك المشاكل، من أجل تقيدها مستقبلاً²، وتقع على تلك الإدارة مسؤولية تجميع واستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ الأهداف، ومساعدة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتحديد النشاطات التي يجب أن يقوم بها كل فرد، إذ لا معنى للإدارة وهي بعيدة عن أهدافها، وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة كذلك للفترات المقبلة على النواحي المالية للمنشأة مثل الإيرادات والمدفوعات النقدية، وعلى ربحية العمليات المختلفة والإنتاجية للمنشأة، وهناك عدة مجالات للتخطيط حيث يمكن التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف، والتخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق العوائد في وقت قصير، التخطيط لزيادة حجم المبيعات، وزيادة الأرباح، وأخيراً التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحدد وقد نتج عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات، ومن أهم هذه الاتجاهات³:

- الإيمان بأهمية رأس المال.
- الإيمان بأهمية التكنولوجيا بشكل كبير في دعم الإدارة.
- تغيير مفاهيم إصدار الأوامر المباشرة والرقابة على العمل.
- التركيز والاهتمام بفرق العمل المنتجة.
- تحقيق التوازن بين حياة الأفراد وعملهم.
- التركيز على السرعة في الإنجاز.

¹ Baker, J, **Lean Accounting: A Path to Improving Financial Performance**, Journal of Accounting and Finance, 19(2),2019 , p 125

² عبيد فريد زكرياء، محي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 2(5)، الجزائر، 2021، ص 75.

³ Hopp, W. J., & Spearman, M. L, **The Role of Lean Accounting in Enhancing Financial Performance: A Literature Review**, International Journal of Production Economics, 212, 2019, p-p. 13-25.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- دراسات الحالة والأمثلة الواقعية

تظهر العديد من دراسات الحالة والأمثلة الواقعية التنفيذ الناجح لممارسات المحاسبة الرشيقة وتأثيرها الإيجابي على الأداء المالي¹:

* **شركة Dell**: قامت Dell بتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة في عملياتها، مما أدى إلى تحسين كبير في إدارة المخزون، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة.

* **شركة Southwest Airlines**: ركزت شركة الطيران هذه على مبادئ المحاسبة الرشيقة لتحسين عملياتها التشغيلية. من خلال تبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء، تمكنت الشركة من تحقيق نجاح مالي ملحوظ.

* **معهد المؤسسة الرشيقة**: هذه المنظمة غير الربحية أجرت أبحاثاً مكثفة حول المحاسبة الرشيقة وفوائدها، وقد أظهرت دراساتهم أن ممارسات المحاسبة الرشيقة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات كبيرة في المقاييس المالية، بما في ذلك خفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحسين التدفق النقدي.

* **الشركات الصغيرة والمتوسطة**: المحاسبة الرشيقة مفيدة بشكل خاص للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تساعد على تحسين عملياتها المالية بموارد محدودة، من خلال تطبيق مبادئ الرشاقة، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة تحسين إدارتها المالية، وخفض التكاليف، وتعزيز ميزتها التنافسية.

* **شركة تويوتا موتور**: العمل الرائد لتويوتا في التصنيع الرشيق والمحاسبة الرشيقة قد تم الاعتراف به على نطاق واسع، من خلال اعتماد مبادئ الرشاقة، حققت تويوتا تخفيضات كبيرة في التكاليف، وتحسين الجودة، وتعزيز رضا العملاء، مما أدى في النهاية إلى تحسين الأداء المالي².

تلعب مبادئ المحاسبة الرشيقة دوراً حيوياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. من خلال التركيز على القيمة، والقضاء على الهدر، وتحسين الكفاءة، يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها، إن تطبيق مبادئ المحاسبة

¹ The Lean Enterprise Institute, **Lean Accounting: A Guide to Understanding and Implementing Lean Accounting Practices**, 2020, Retrieved from <https://www.lean.org>.

² Toyota Motor Corporation, **The Toyota Way: Continuous Improvement and Respect for People**, 2020, Retrieved from <https://www.toyota-global.com/sustainability/>.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

الرشيقة، كما هو موضح في دراسات الحالة والأمثلة الواقعية، يثبت قدرتها على تحسين الأداء المالي، وزيادة الربحية، وتعزيز النمو المستدام.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المحاسبة الرشيقة بمختلف جوانبها، والتي تعتبر من أهم المواضيع التي شغلت الكثير من الباحثين، حيث أن كل دراسة حملت في طياتها القيم الأساسية للموضوع محل الدراسة، والنتائج المتوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يجب العمل بها، وسوف نعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع باللغتين العربية و الاجنبية ونقدها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يمكن ذكر بعض الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالمحاسبة الرشيقة ما يلي:

1- دراسة (خلود محمد بشير الطيب، 2017): مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة

في الشركات الصناعية في قطاع غزة: كان هدف الدراسة معرفة مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، وحدد الباحث نوعين من المقومات وهي المقومات الإدارية، والمقومات الإجرائية، من أجل ذلك تم الاستعانة باستبانة استهدفت عينة عشوائية من 120 شركة صناعية، موزعة على المدراء والمحاسبين العاملين في تلك الشركات وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها توفر المقومات الإدارية لدى الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لتوفر المقومات الإدارية 80.18% من مجمل الفئة المستهدفة، ولقد بينت الدراسة أن أكثر المقومات الإدارية توفرا بالترتيب: هو النظام الفعال للرقابة وقياس الأداء، نظام إداري سليم، نظام فعال للمعلومات المحاسبية، نظام فعال للتخطيط المالي والإنتاجي، نظام فعال لتدريب الموظفين.

كما أظهرت الدراسة توفر المقومات الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لتوفر المقومات الإجرائية 82.14%، ولقد بينت الدراسة أن أكثر المقومات الإجرائية توفرا بالترتيب: هو مبدأ التحسين المستمر، مبدأ تحديد

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

القيمة، مبدأ الإنتاج حسب الطلب، مبدأ تدفق القيمة، مبدأ تيار القيمة، وهناك نسبة كبيرة من الشركات الصناعية تتميز بتدفق عملياتها الإنتاجية بسهولة وانسيابية حيث إنها تقوم باتباع بعض الإجراءات لضمان تدفق الإنتاج مثل ترتيب الآلات والمعدات داخل المصنع بشكل يضمن انتقال المواد من و إلى أخرى دون توقف، مما يمكنها من تحديد نقاط الضعف والاختناقات والقضاء عليها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة بالتوجه نحو استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة، وذلك للاستفادة من المزايا والمنافع التي يقدمها هذا المنهج، وضرورة قيام الشركات الصناعية بتعزيز ونشر ثقافة الفكر الرشيق بين الموظفين والعاملين في الشركة، وضرورة تدريب الموظفين واعدادهم بشكل جيد حتى يتمكنوا من اكتشاف نقاط الضعف ومواطن الاختناق والعمل على القضاء عليها بسرعة، وضرورة قيام لإدارة بمواكبة كل ما هو جديد في العلوم الإدارية، والعمل على تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة

2- دراسة (بوسلامة إكرام، بوعكاز وفاء، 2020) أثر تبني المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي-دراسة حالة شركة الاسمنت-تبسة.

الهدف من الدراسة معرفة درجة الوعي بمنافع محاسبة الرشيقة ومدى تطبيقها في شركة الاسمنت تبسة تم استعانة الباحثان باستبانة استهدفت عينة عشوائية مكونه 45 فردا من موظفي و مديرين الشركة بما فيهم الرؤساء بمختلف المصالح، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات بمساعدة نموذج الاحصاء الوصفي، وبرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، وذلك لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير المالية بشكل واضح وسهل، مما يساهم في تحسين الأداء المالي كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين استخدام هذه الأدوات وتعزيز الأداء المالي في الشركة محل الدراسة وبالإضافة إلى ذلك خرجت الدراسة بتوصيات هامة أبرزها: أهمية توسيع استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة من قبل المحاسبين و الاهتمام بها.

ولخصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني المؤسسات نظام المحاسبة الرشيقة من خلال إقامة دورات تدريبه وتطويرية عن مفهوم المحاسبة الرشيقة وأهم ادواتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

3- دراسة (بوحسون صباح، 2020): المحاسبة الرشيقة ودورها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية دراسة حالة شركة سوناطراك مجمع الميثانول (رزيو):

كان هدف الدراسة معرفة المحاسبة الرشيقة وتقنياتها وتحديد خطوات تطبيقها لتخفيض التكاليف، ومعرفة الأداء المالي وكيفية تقييمه، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الكتب والبحوث والمجلات ذات صلة بموضوع البحث.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نظام المحاسبة التقليدية يتلاءم مع نظام الإنتاج الواسع وعندما ترغب المؤسسات والوحدة الاقتصادية بالتحول الى نظام الإنتاج الرشيقة فعليها تطبيق المحاسبة الرشيقة لخلق قيمة الزبون وتقليل الضياع وإدارة تدقيق القيمة، يجب استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة لأنها تعطي الصورة الواضحة عن أداء الوحدة الاقتصادية وتساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والعمل على تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة لكونها توفر معلومات لاتخاذ القرارات واعداد التقارير بوضوح وسهولة في الوقت المناسب من أجل تقييم أدائها المالي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة تبني المؤسسات وموظفيها التفكير الرشيقة وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية وتطويرية عن مفهوم الإنتاج الرشيقة والمحاسبة الرشيقة وأيضا ينبغي على المحاسبين تنمية وعيهم نحو ثقافة المحاسبة الرشيقة وعدم إعاقة التحول نحو التفكير الرشيقة بسبب تخوفهم من قيام بأعمال إضافية خاصة بجمع البيانات ومعالجتها، وضرورة استخدام الشركات الصناعية جميع الأنظمة الحديثة التي تتلاءم مع أسلوب المحاسبة الرشيقة ليساعدها في اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها دون ضائع في الوقت وضرورة تنمية الوعي بثقافة المحاسبة الرشيقة بأهمية اتباع نظام التحسين المستمر الذي يعمل على تحقيق الكمال وبالتالي الحصول على منتج ذو جودة عالية مما يساعد على استمرار المؤسسة.

4- دراسة: (ملاك زياد، أسماء بوتليان، 2024) أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي-دراسة حالة شركة الشفق لصناعة البطاريات-.

كان هدف الدراسة عن أثر تبني المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي لشركة الشفق لصناعات البطاريات - عين ميلة، وهذا من خلال تحليل البيانات المالية للشركة قبل وبعد تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، التي تعمل على القضاء على مختلف أنواع الهدر والضياع

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

وذلك للوصول لأدنى التكاليف في مختلف المراحل الإنتاجية، مما يجعل الشركة تحقق أهدافها المنشودة وتعزز من مكانتها وبالتالي تحسين أدائها المالي، لقد استخدم المنهج الوصفي التاريخي لوصف متغيرات الدراسة وتحليلها و لاختبار صحة الفرضيات المنهج الاستقرائي، وأيضا المنهج التجريبي لدراسة حالة الشركة الشفق لصناعات البطاريات.

توصلت الدراسة إلى أن المحاسبة الرشيقة توفر المعلومات لجميع مستويات الإدارة وكذلك الصناعية، وضرورة استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء المالي كونها توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات واعداد التقارير بوضوح وسهولة، وأيضا تعطي المحاسبة الرشيقة طريقة جديدة في احتساب تكاليف الإنتاج حيث تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج واستبعاد التكاليف التي لا يكون تدفق القيمة مسؤول عليها، وأبرز العقبات التي تقف امام المحاسبة الرشيقة هي المحاسبين والمنتجين التقليديين والذين بدورهم يقفون عقبة امام التحول نحو الإنتاج الرشيق داخل الوحدة الاقتصادية، واستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة له أثر على الأداء المالي من خلال القضاء على الهدر و الضياع ومعرفة الإدارة الملائمة وتحقيق اهداف الشركة.

لخصت الدراسة مجموعة من التوصيات واهمها ضرورة تبني المحاسبة الرشيقة في الشركات لتحسين الاداء المالي وايضا إلى اهمية توفير تدريب اللازم للعاملين على استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة بشكل فعال، وأيضا إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق المحاسبة الرشيقة في مختلف القطاعات الاقتصادية. وذلك لأن الشركات تواجه عدة معوقات عند محاولة تطبيق المحاسبة الرشيقة وتوصي هذه الدراسة بضرورة التغلب عليها.

5- دراسة:(عيسى توفيق عيسى، عبد السيد عبد الناظم حسن، 2021) دور المحاسبة الرشيقة في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في شركة أبن ماجد العامة.

استهدفت الدراسة التعرف على المرتكزات المعرفية للمحاسبة الرشيقة وماهية الأداء المالي وتقديم دراسة نظرية وتطبيقية كأساس يمكن اتباعه لتوجيه الموارد والتخلص من الضياعات في الشركة عينة الدراسة كخطوة أساسية تسهم في تحولها نحو تطبيق الرشاقة في أنشطتها. و تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة كتيار القيمة بغرض تحسين الاداء المالي عن طريق تخفيض التكلفة من خلال تحديد مواطن الهدر والضياع والقضاء عليها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

اعتمد الباحث المنهج التطبيقي عبر تطبيق تكلفة تيار القيمة الشركة محل الدراسة وأيضاً المنهج الاستنباطي والاستقرائي.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها: إن تطبيق اساليب المحاسبة الرشيقة و بالخصوص تكلفة تيار القيمة يؤدي إلى تحسين الأنشطة والحد من الهدر مما يساهم في خفض التكاليف، وان هذا التخفيض في ظل المحاسبة الرشيقة سينعكس إيجابيا على تحسين الأداء المالي مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة على المنافسة.

ولخصت الدراسة مجموعة من التوصيات بإعادة تقييم النظام المحاسبي والإنتاجي، مع تحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف على أدوات المحاسبة الرشيقة ومفهوم التفكير الرشيق، بالإضافة إلى تدريب المختصين للاستفادة منها، وأيضاً على ضرورة استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة للحد من الهدر والفاقد والأنشطة غير المجدية، فضلاً عن تحميل مراكز التكلفة بالتكاليف القابلة للرقابة مما يساهم في خفض التكاليف وزيادة قدرة الشركة وحصتها السوقية، والاستفادة من أدوات المحاسبة الرشيقة لتحسين نسب الأداء المالي، مما يؤدي إلى تعزيز سيولة الشركة وسمعتها مقارنة بالشركات الأخرى في القطاع المحلي والدولي، ويمكن تحويل مراكز التكلفة إلى تيارات قيمة باستخدام تقنية تكلفة تيار القيمة، مما يساعد في تقليل الهدر وتحميل النشاط بالتكاليف القابلة للرقابة، وبالتالي تبسيط العمليات المحاسبية، ترشيح الأنشطة، خفض التكاليف، وتحسين الأداء المالي، وكما يقترح على الشركة عينة الدراسة و الشركات الصناعية، التجارية والخدمية بالتطلع للاستفادة من الأدوات الحديثة في الفكر المحاسبي وتطبيقها لمواكبة التطور العالمي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يمكن ذكر أهم الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمحاسبة الرشيقة ما يلي:

1- دراسة (OKPALA KENNETH ENOCH، 2013)

Lean Accounting and Lean Business Philosophy in Nigeria: An Exploratory Research

المحاسبة الرشيقة وفلسفة الأعمال الرشيقة في نيجيريا: بحث استكشافي

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة كإستراتيجية لتحقيق فلسفة الأعمال الرشيقة في شركات التصنيع النيجيرية، وذلك في ظل نجاح هذه الفلسفة في

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

تحسين نتائج الأعمال (مثل الجودة، رضا العملاء، والربحية) في البلدان المتقدمة. كما سعت الى تقييم مدى اهتمام هذه الممارسات في نيجيريا وتحديد العوائق التي تعيق تنفيذها، اعتمدت الدراسة على مزيج من المنهج الكمي والمنهج النوعي لاستكشاف واقع المحاسبة الرشيقة في نيجيريا، ومن الأدوات المستخدمة:

أدوات جمع البيانات: استبيانات مصممة لقياس مدى استخدام الأساليب المحاسبية الرشيقة والتقليدية، تحليل البيانات الثانوية (مثل التقارير المالية لشركات)، مراجعة الأدبيات السابقة حول تطبيقات المحاسبة الرشيقة في البلدان المتقدمة.

تحليل البيانات: استخدام اختبارات إحصائية (كالارتباط والانحدار) لفحص الفرضيات، تطبيق نموذج رسم خرائط تدفق القيمة لتحليل العمليات

عينة الدراسة: المجتمع الأصلي 53 شركة مدرجة في بورصة نيجيريا. العينة 50% من المجتمع (27 شركة) تم اختيارها عشوائيا مع التركيز على 2246 موظفا من قطاعات صناعية متنوعة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق المحاسبة الرشيقة وفلسفة الاعمال الرشيقة، حيث تدعم الأولى تحقيق الثانية عبر قياس أنشطة تدفق القيمة، وإزالة الهدر وتبسيط التقارير. ورغم هذه العلاقة فإن شركات التصنيع النيجيرية لم تعتمد على المحاسبة الرشيقة في بشكل فعلي بسبب: نقص الوعي والخبرة في هذا النهج، محدودية الموارد المالية والبنية التحتية، عدم وجود كوادر متخصصة في هذا المجال. وأظهرت الدراسة ان الأساليب المحاسبية الإدارية التقليدية غير مستخدمة بشكل فعال مما يزيد الحاجة الى حلول مبتكرة مثل المحاسبة الرشيقة كما كشفت على العوامل المعيقة منها العوائق الرئيسية: نقص الخبراء، غياب الدعم اللوجستي عدم كفاية التدريب على النهج الحديثة

بناء على النتائج تم تقديم التوصيات التالية:

- التبنى الكامل للمحاسبة الرشيقة: على شركات التصنيع النيجيرية اعتماد المحاسبة الرشيقة بشكل كامل كجزء من استراتيجيتها لتعزيز المرونة التشغيلية، وزيادة الكفاءة وتحسين الربحية تصميم خطط عمل مرحلية لتطبيق هذه الفلسفة بناء من المشاريع التجريبية وصولا الى التعميم.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- تعزيز التعاون بين الصناعة والأكاديميا: تشجيع الشراكات بين الجامعات ومراكز الأبحاث وشركات التصنيع لدراسة نماذج ناجحة للمحاسبة الرشيقة وتكييفها مع البيئة النيجيرية، ودعم الباحثين لإجراء دراسات ميدانية توضح فوائد هذه الأدوات في السياق المحلي.

- تدريب وتأهيل الموظفين: تنظيم برامج تدريبية مكثفة للعاملين في المجال المالي والإداري على مفاهيم المحاسبة الرشيقة وتقنياتها، استخدام خبراء دوليين لتقديم ورش عمل وتوجيه فرق العمل المحلية.

- توفير الموارد والبنية التحتية: تخصيص استثمارات مالية لبناء أنظمة محاسبية رشيقة وتحديث البنية التحتية التكنولوجية الداعمة، إنشاء صندوق حكومي او خاص لدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني هذه النماذج.

- التوعية بأهمية الفلسفة الرشيقة: تنظيم حملات توعوية عن فوائد فلسفة الاعمال الرشيقة وتأثيرها على التنافسية الاقتصادية باستخدام دراسات حالة من دول نجحت في تطبيقها، مشاركة النتائج الإيجابية للشركات الرائدة في هذا المجال لتحفيز الآخرين.

- دور الحكومة والجهات التنظيمية: اصدار سياسات تشجع تبني الممارسات المحاسبية الحديثة مثل ادراج المحاسبة الرشيقة كمعيار في إطار التقارير المالية للشركات، تقديم حوافز ضريبية او تمويلية للشركات التي تتبنى هذه النماذج.

- متابعة وتقييم الأداء: وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية تطبيق المحاسبة الرشيقة، مثل تقليل الهدر أو تحسين جودة المنتج.

- تشجيع الابتكار والتجريب: تخصص مساحات داخل الشركات لتجربة أفكار جديدة تعتمد على المرونة مثل تصميم نماذج مرنة تتناسب مع التقلبات السوقية.

2- دراسة (TEIXEIRA ET AL، 2019)

Lean Accounting: Economic-financial Performance of Companies with lean Manufacturing.

المحاسبة الرشيقة: الاداء المالي و الاقتصادي للشركات ذات الأداء المالي الرشيق.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأثر الاقتصادي والمالي لتطبيق مبادئ التصنيع الرشيق على أداء الشركات المتداولة في البورصة البرازيلية وأيضاً سعت الى تحديد المتغيرات في الأداء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

المالي بعد تطبيق التصنيع الرشيق وفهم الصعوبات والتحديات التي واجهتها الشركات في عملية تطبيق التصنيع الرشيق واستكشاف العلاقة بين التصنيع الرشيق والممارسات المحاسبية المستخدمة من خلال دراسة متعددة لأربع شركات رائدة ومتداولة في بورصا Bovespa عن طريق استخدام المقابلات مع مديري الشركات، وأيضاً من خلال الاستبيانات، وإيضاً زيارات الميدانية للمصانع تم الاستعانة أيضاً ببيانات المالية من تقارير سنوية، ودراسات سابقة وتم ذلك بأدوات تحليلية مالية وإحصائية لمقارنة الأداء المالي قبل وبعد تطبيق التصنيع الرشيق.

تم الوصول إلى نتائج لعل أبرزها زيادة صافي الدخل ملحوظة بعد تطبيق التصنيع الرشيق وزيادة الديون ومخزون فقط وصلت نسبة المديونية إلى أكثر من 200% وكذلك المخزون إلى 140% ويشير ذلك إلى صعوبات في إدارة التدفق النقدي وسلسلة التوريد، وأيضاً وجود فجوة بين التصنيع الرشيق والمحاسبة المناسبة مما يشير إلى الحاجة إلى إعادة التفكير في نظام الإدارة المحاسبية.

ولخصت الدراسة مجموعة من توصيات يجب على الشركات تبني تطبيق أدوات ومبادئ المحاسبة الرشيقة التي تركز على تدفق القيمة وتقليل الهدر، ولذلك لتحسين إدارة التكاليف واتخاذ قرارات أفضل وتحسين إدارة علاقات الموردين وتكاملهم مع عملية الإنتاج لتقليل المخزون وتحسين التدفق النقدي، وتركيز أيضاً على فهم استراتيجية عمل التصنيع الرشيق وتأثيرها على جميع جوانب الشركة ليس الإنتاج فقط، واحتياج الشركات البرازيلية إلى تطوير نموذج تنظيمي يتناسب مع أدوات ومبادئ التصنيع الرشيق الذي يركز على تدفق القيمة وتحسين العمليات.

3- دراسة (ALI, KHAN, SHAH, AHMAD, 2021):

Lean Accounting System: Importance and Successful

Implementatio:

نظام المحاسبة الرشيقة: الأهمية والتنفيذ الناجح

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية نظام المحاسبة الرشيقة، والأسباب وراء نجاح تنفيذه، وقد ركزت الدراسة على مراجعة الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع، من خلال دراسة التعديلات المطلوبة في نظام وتنفيذ المحاسبة الرشيقة، وكذا دور الإدارة العليا في التنفيذ الناجح، ومعرفة أفضل تقنيات المحاسبة وأنظمة التصنيع الرشيق، والعوامل المطلوبة لتنفيذ الفعال للمحاسبة الرشيقة، ذلك من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، أما الفصل الأول فعبارة عن مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

تحتوي على الخلفية والأهداف وموضوعات البحث والنطاق المحدد للدراسة، وخصص الفصل الثاني لمراجعة الأدبيات مراجعة نقدية خاصة بالموضوعات المذكورة أعلاه، في ما خصص الفصل الأخير للخاتمة، ويحتوي على خلاصة للحجج التي قدمها الباحثون فيما يتعلق بالموضوعات المختارة حول موضوع المحاسبة الرشيقة، وخلصت الدراسة أن نظام المحاسبة الرشيقة هو نظام معقد يعتمد في نجاحه على عدة عوامل، حيث لا يمكن أن يعمل بشكل فعال في ظل وجود نظام محاسبي تقليدي، حيث يتم التركيز بشكل أكبر على تتبع المخزون وتخصيص التكاليف المعقدة والربحية قصيرة الأجل والدور المحدود للمحاسبين، كما تبين الدراسة أن الأسباب الأكثر أهمية للتنفيذ الناجح لنظام المحاسبة الرشيقة هو التزام الإدارة العليا بتمويل النظام وتغذيته وتعزيزه، وفهم المحاسبين لفلسفة التصنيع الرشيق ودورها الاستراتيجي في رفع القيمة، وكذا اختيار طريقة تكلفة سلسلة القيمة كنظام محاسبي؛ وساهمت هذه الدراسة في الأبحاث القائمة من خلال الكشف عن العلاقة المتبادلة بين المتغيرات مثل نظام التصنيع الرشيق، ونظام المحاسبة التقليدي، ونظام المحاسبة الرشيقة، ودور الإدارة العليا في التنفيذ الناجح لهذا النظام.

4- دراسة (ROYA DARABI، 2023)

Barriers to Implementation of Lean Accounting in Manufacturing Companies

معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركات التصنيع

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوائق التي تحول دون تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركات التصنيع، مع التركيز على أربعة عوامل رئيسية: الثقافية، والتقنية، والتنظيمية، والاقتصادية، وذلك بهدف فهم تأثير هذه العوامل على تبني نظام محاسبي يدعم الاستراتيجيات المؤسسات الرشيقة ويعزز الممارسات التجارية الممتازة، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية إحصائية متعددة الخطوات لتحليل العوائق التي تحول دون تطبيق المحاسبة الرشيقة، واستخدمت الأدوات التالية:

- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S Test) يهدف الى التحقق من التوزيع الطبيعي.
- اختبار T لطالب (Student's Test) يهدف الى اختبار الفرضيات.
- اختبار تشي سكوير (chi-square Test) يهدف الى تحليل العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار فريدمان (Friedman Test) يهدف الى ترتيب العوائق حسب الأهمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

- التحليل الوصفي والاستنتاجي، يهدف الى جمع البيانات من عينة الدراسة. ساهمت هذه الأدوات في قياس العوائق احصائيا، وفهم التفاعل بين العوامل وترتيب أولويات المعالجة، وأظهرت النتائج ان العوامل الثقافية، والتقنية، والتنظيمية، والاقتصادية تشكل عوائق ذات دلالة إحصائية أمام تطبيق المحاسبة الرشيقة منها:
 - العوامل التقنية كانت الأعلى تأثيرا في إعادة التطبيق.
 - العوامل الاقتصادية كانت الأقل تأثيرا.
- العلاقة بين المتغيرات: كشف اختبار تشي سكوير (بقيمة 40.984) عن وجود علاقة قوية بين العوامل المدروسة ودرجة الإعاقة، وكان الترتيب النهائي للعوائق (وفق اختبار فريدمان):
- الاقتصادية ← التنظيمية ← الثقافية ← التقنية.
- وبناء على النتائج، تم تقديم التوصيات التالية وفقا لكل عامل:
- تغير القيم والمعتقدات من خلال تشجيع السلوكيات الجديدة التي تعكس نتائج إيجابية.
 - إدارة مقاومة التغير عبر إبعاد الأفراد غير المتقبلين لنهج الإدارة الرشيقة.
 - تولي الرئيس التنفيذي مسؤولية قيادة التغير الثقافي.
 - تبني هياكل أjour مرنة وعريضة في البيانات الإنتاجية البسيطة التي تتطلب مهارات متنوعة.
 - استخدام آلات متعددة الأغراض وعمالة ذات مهارات متنوعة في الإنتاج.
 - توفير تدريب داخلي للمدراء والموظفين على مفاهيم المحاسبة الرشيقة.
 - تعزيز جمع البيانات التشغيلية التي تدعم الإدارة الرشيقة وإدراجها في التقارير.
 - تفكيك الصوامع المحاسبية التقليدية لتعزيز فهم المحاسبة الرشيقة.
 - تقييم أداء المدراء بناء على تطوير الشركة (وليس الأرقام المالية فقط)
 - تبني أهداف طويلة الأجل لتعزيز المرونة وفهم الحاجة الى تغير الممارسات.

5- دراسة (The Minh Phuyen Nguyen, and The Hai Chau Ngo، 2023)

Determinants Influencing the Application of Lean Accounting: The case of Vietnamese Garment Firms

المحددات التي تؤثر على تطبيق المحاسبة الرشيقة: حالة شركات الملابس الفيتنامية. تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق فهم شامل ومععمق للعوامل التي تؤثر على تبني وتطبيق نظام المحاسبة الرشيقة في قطاع الصناعة الملابس في فيتنام، وتسعى الدراسة إلى تحديد وقياس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

تأثير مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك العوامل المتعلقة بالقيادة والإدارة العليا وحجم الشركة ومواردها المتاحة والتكاليف والمرتبطة بتطبيق النظام، والهيكل التنظيمي للشركة ومستوى التعليم والتدريب لدى الموظفين والثقافة التنظيمية السائدة والضغوط التنافسية التي تواجهها الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على بيانات جمعتها من 242 استبيان تم استكمالها من قبل المديرين والمحاسبين في شركات الملابس الفيتنامية، ومن خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ واختبار Efa، وتحليل الانحدار المتعدد للتحقق من المعلومات والتنبؤ بها، وقد توصلت الدراسة إلى أنها هناك ثمانية عوامل رئيسية تؤثر على تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركات الملابس الفيتنامية تمثلت في: القيادة التي تلعب القيادة دورا حاسما في دعم وتوجيه عملية تطبيق الرشيقة، الحجم ويؤثر حجم الشركة على قدرتها على تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، تكلفة التنفيذ حيث أن تكلفة تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة يمكن أن تكون عائقا أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة، الموارد حيث توفر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، قسم المحاسبة يعد مدى استعداد قسم المحاسبة في الشركة لتبني مفاهيم وأساليب المحاسبة الرشيقة، التعليم والتدريب توفير التعليم والتدريب المناسبين للموظفين على مبادئ وأساليب المحاسبة الرشيقة، الثقافة حيث أن الثقافة التنظيمية للشركة ومدى دعمها للتغيير والتحسين المستمر، الضغط التنافسي ويقصد به الضغط من المنافسين لتبني أساليب محاسبية رشيدة يمكن أن يدفع الشركات إلى تطبيق المحاسبة الرشيقة.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من توصيات للشركات الفيتنامية للملابس والجهات المعنية الأخرى تمثلت على الشركات التركيز على دور القيادة في دعم وتوجيه عملية تطبيق المحاسبة الرشيقة العمل على تطوير قسم المحاسبة لدى الشركات وتزويده بالمهارات والمعرفة اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة، توفير برامج تسهل وتسعى لتحسين التعليم والتدريب المناسبة للموظفين على مبادئ المحاسبة الرشيقة، وأيضا يجب على الشركات العمل على تغيير الثقافة التنظيمية لديها لتكون أكثر دعما للتغيير والتحسين المستمر، كما يجب عليها أن تكون أكثر دراية بالضغط التنافسي وأن تسعى إلى تطبيق أساليب محاسبية رشيدة لمواجهة هذا الضغط.

المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث ونقد الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى التعليق على النواقص و إيجابيات الدراسات السابقة، والإضافة التي تم إضافتها دراستنا الحالية للموضوع محل الدراسة.

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

وبعد استعراضنا للدراسات السابقة نستطيع استخلاص أنها قامت بالتطرق موضوع المحاسبة الرشيقة وعلاقتها بالأداء المالي والاقتصادي للشركات ذات التصنيع الرشيق، وكذا الأهمية من وراء توفر مقومات ومحددات المحاسبة الرشيقة لإدارة التكاليف وفلسفتها، كما تطرق بعضها إلى المفاهيم المتعلقة بالإنتاج الرشيق وبيان أثر استخدامها في تخفيض التكاليف، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الاستدامة والبقاء، ولقد توصلت الدراسات إلى عدة نتائج لعل أبرزها ضرورة تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، وذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة وإعداد التقارير المالية بشكل واضح وسهل، مما يساهم في تحسين الأداء المالي، كما أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين استخدام هذه الأدوات وتعزيز الأداء المالي، وأوصت غالبيتها بأهمية توسيع استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة من قبل المحاسبين و الاهتمام بها، وأن نظام المحاسبة الرشيقة ونظام الإنتاج الرشيق أنظمة حديثة تعتمد على الإنتاج بأقل قدر من الفاقد وتركز على الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل.

ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

لعله من الملاحظ أن هذه تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث كون غالبيتها تناولت موضوع المحاسبة الرشيقة بشكل تفصيلي مع اختلاف زاوية المعالجة، وقد تم استغلال ذلك من خلال معرفة جوانب الموضوع الذي تمكنت الدراسة السابقة من الكشف عنها، ومحاولة توظيف ما يتلاءم منها في دراستنا الحالية، خاصة في استيضاح طريق لوضع خطتنا، لكن ما ميز دراستنا الحالية في أنها استندت ومن خلال شقها النظري سواء من خلال إشكالياتها وفرضياتها، وكذا تقسيمات الجزء النظري، أو حتى محاور الاستبيان ومعالجتها، على محاولة فهم العلاقة الموجودة بين تطبيق بعض مبادئ ومقومات المحاسبة الرشيقة مثل "الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر، ومساهمة العمل المحاسبي الرشيق، وكذا أثر التخطيط من منظور الترشيح"، في الرفع وزيادة أبرز مؤشرات الأداء المالي داخل المؤسسة المتمثلة أساساً في "المردودية، الربحية وتخفيض التكاليف، الإنتاجية"، ذلك للوصول إلى إجابة على إشكاليات الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

أما في شقها الميداني فالملاحظ أن جميع الدراسات السابقة قد اعتمدت في اختيارها لمجتمع دراستها على شركات صناعية أو تجارية، من خلال دراسة حالة أو استبيانات موجهة إلى موظفي تلك الشركات، في ما يميز البحث الحالي بأنه البحث الوحيد على حد علمنا الذي اختار مجتمع دراسة متعدد، يتكون أساسا من أساتذة جامعين، ومحاسبي مؤسسات مختلفة، وكذا محاسبين خواص ومحافظي حسابات، ذلك من أجل المزج ما بين البعد الأكاديمي والنظري لهذه الدراسة، والتوصل إلى معرفة تكون أقرب للواقع الفعلي لدور المحاسبة الرشيقة في الأداء المالية وهو موضوع دراستنا الحالية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول المحاسبة الرشيقة والأداء المالي

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل مفهوم المحاسبة الرشيقة على أنها مقارنة محاسبية حديثة تعتمد على مبادئ التفكير الرشيق، وتركز على تحسين العمليات المالية والإدارية لدعم الكفاءة والقضاء على الهدر، تختلف عن المحاسبة التقليدية بتركيزها على تيار القيمة والمعلومات المالية والغير مالية معا بهدف صنع القرار وزيادة القيمة المضافة للعميل , باختصار المحاسبة الرشيقة ليست مجرد أداة محاسبية بل هي تحول استراتيجي يعتمد على تبسيط العمليات والقضاء على الهدر وتمكين الموظفين لتحقيق أقصى قيمة للعميل والمؤسسة تعد حلا مثاليا للشركات التي تسعى الى المرونة والكفاءة في بيئة الاعمال سريعة التغير المحاسبة الرشيقة ليست مجرد منهج محاسبي، بل هي استراتيجية شاملة لتحقيق الكفاءة المالية التشغيلية، بينما يعكس الأداء المالي نجاح هذه الإستراتيجية عبر مؤشرات مادية ملموسة، حيث قدم هذا الفصل أيضا مفهوما للأداء المالي وأهميته وأشار إلى بعض مؤشرات وأهم العوامل المؤثرة عليه .

وبتالي لتأكد من وجود هذه المتطلبات ومدى تأثير أدوات والإجراءات في تفعيل دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الأداء المالي كان لابد من محاولة إثبات هذه الحقيقة وهذا ما سنقوم به في الفصل الثاني عن طريق دراسة ميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن استعرضنا في الفصل السابق الإطار النظري والأدبيات البحثية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل استطلاع ورصد آراء الخبراء والمختصين حول أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي للمؤسسات، وذلك عبر تصميم استبيان مُوزَّع على ثلاث فئات مكونة أساساً من المحاسبين الممارسين في القطاعات المختلفة، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة في بعض التخصصات ذات الصلة، وكذا المحاسبين العاملين في بعض المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل وجهات النظر المتنوعة لهذه الفئات في ما يخص إشكاليات بحثنا، حيث سيقسم إلى مبحث رئيسي: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة وسيقسم مطلبين الأول يتناول منهجية الدراسة وأدواتها الإحصائية، أما الثاني فيُخصَّص لعرض النتائج ومناقشتها في إطار الاختبار العلمي للفرضيات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة

وفي هذه المبحث سنحاول اعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع خصائص العينة وأسئلة البحث، مع مراعاة التحقق من الافتراضات الأساسية لكل اختبار لضمان مصداقية النتائج، وسيتم تفصيل هذه الاختبارات وأسباب اختيارها في الأقسام اللاحقة، مع توضيح دورها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات بشكل منهجي.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

يُعد تصميم الاستبيان مرحلةً جوهريةً في البحوث العلمية، حيث يعمل كجسر بين الإطار النظري للدراسة وجمع البيانات الميدانية، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته ويتطلب بناء الاستبيان دقةً منهجيةً في صياغة الأسئلة، وضمان وضوحها، وتجنب التحيز، مع مراعاة التوازن بين الشمولية والتركيز على المتغيرات الرئيسية، كما يجب أن يتوافق تصميم الاستبيان مع طبيعة العينة المستهدفة وخصائصها الثقافية أو الاجتماعية، لضمان استجابة فعالة ومصداقية النتائج.

وكان الاستبيان عبارة عن أسئلة كمية، وحُصص الأول للمعلومات الشخصية للفئة المستهدفة أما محاورها الأخرى فكانت مُراعيةً لفرضيات الدراسة الثلاث، وتم تقييمها وفق مقياس ليكارت الخماسي، وفي طريقنا لمحاولة الخروج بنتائج ذات قيمة مرنا بالمرحل التالية:

- المرحلة الأولى: مراجعة الدراسات الأدبية السابقة والتصميم

وفي إطار المرحلة الأولى من البحث، تم إجراء مراجعة شاملة للعديد من البحوث والدراسات العلمية السابقة، حيث هدفت هذه الخطوة إلى استخلاص الأفكار والمنهجيات المُتبعة في تصميم الاستبيانات المشابهة، وذلك من أجل بناء إطارٍ منهجي مُتكامل يستند إلى الخبرات والتجارب العلمية الموثوقة، وضمان كون الردود على أسئلته قادرة على تقديم إجابات لإشكالياتنا المطروحة لهذه الدراسة.

- المرحلة الثانية: تطوير الإستبيان

شهدت المرحلة الثانية من البحث تطويراً لأسئلة للاستبيان، وشمل الإختبار المسبق النظر في صلاحية أدوات البحث، وبعد ذلك تم تجريب الاستبيان لتحسين أداة المسح، مع مراعاة قضايا مثل الصياغة ومحتوى الأسئلة ووقت الانتهاء، وقمنا بإجراء العديد من التعديلات لتحسين الأداة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قبل استخدام الاستبيان في مرحلة جمع البيانات، وأخيراً تم توزيعه على الفئات المستهدفة، مع مراعاة التوازن بين الشمولية والوضوح لضمان فعالية البيانات المُجمَّعة وتحليلها بدقة.

- المرحلة الثالثة: معالجة المعطيات

تمحورت هذه المرحلة حول معالجة البيانات المُجمَّعة، من خلال استرجاع إجابات أفراد العينة وتحويلها إلى قوالب رقمية مُنظمة، حيث جرى إفراغها في قواعد بيانات إلكترونية، وتحليل نتائجها باستخدام برامج إحصائية مثل برنامج "SPSS" وبرنامج "Excel"، لتنظيم البيانات وتفتيحها وإجراء الحسابات .

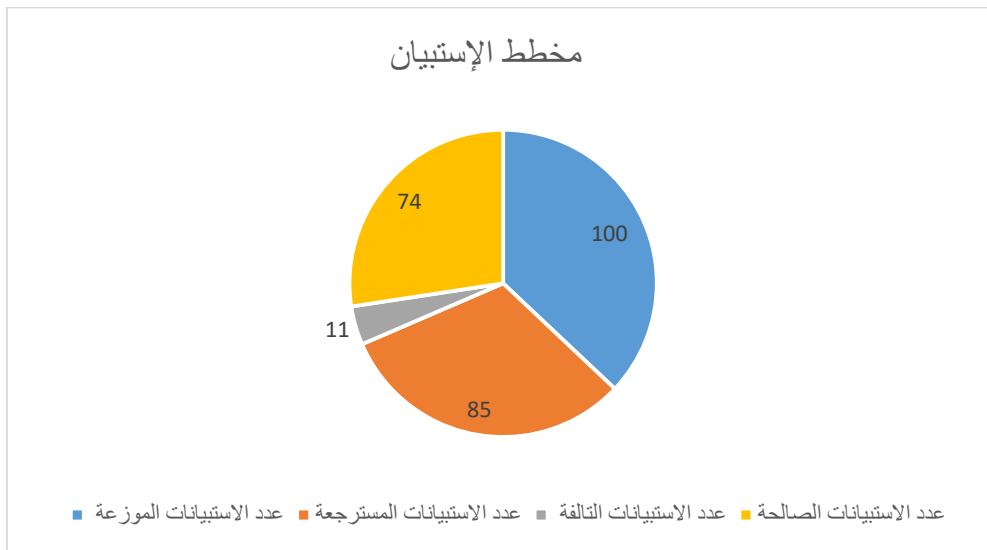
وقد رُوعي في هذه المرحلة تطبيق معايير الصدق والثبات للتحقق من اتساق النتائج، بالإضافة إلى استخدام الرسوم البيانية والجداول الإحصائية لتوضيح الأنماط والعلاقات بين المتغيرات، مما أسهم في استخلاص استنتاجات داعمة لأهداف الدراسة، وقد تم توزيع 100 استبيان تم استرجاع 85 بينما كان عدد 11 غير صالحة للمعالجة و عدد 15 تعذر استرجاعها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1): توزيعات الإستبيان

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات التالفة	عدد الاستبيانات الصالحة
100	85	11	74

من إعداد الطلبة

الشكل رقم (1): حالة توزيع الإستبيان



من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات برنامج Excell

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: الاختبارات الإحصائية

تم توزيع إستبيان على فئة محددة من المستبنيين، مستخدمين المعلومات الكمية والنوعية، وتم تحليل البيانات الكمية عن طريق الإحصاء الوصفي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 26)، والتحليل الإحصائي الوصفي طريقة تتضمن التوزيع الإحصائي مثل توزيع التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ، لتسهيل تغيير البيانات الأولية إلى شكل سهل فهمه وتفسيره فيما يتعلق بمعطيات الدراسة، وتم إستخدام معامل الارتباط بيرسون وإختبارات تي تاست من أجل تحديد درجة الارتباط بين المتوسطات الحسابية لمجمل الإجابات.

- الاختبارات الإحصائية

تشكل الاختبارات الإحصائية العمود الفقري للتحليل الكمي في البحث العلمي، حيث تُستخدم لترجمة البيانات الرقمية إلى استدلالات موضوعية تدعم أو تدحض الفرضيات البحثية، وتأتي أهمية هذه الاختبارات في قدرتها على تحديد الدلالة الإحصائية للنتائج، وقياس مدى قوة العلاقات بين المتغيرات، أو تقييم الفروق بين المجموعات، مما يُعزز مصداقية الاستنتاجات ويُقلل من التحيز البشري في تفسير البيانات.

✓ معاملات مقياس ليكارت

من أجل دعم شرح العلاقات بين المتغيرات، ونظرًا لأن معظم المتغيرات التي تم الحصول عليها من الاستبيان هي فئوية (إسمية وكمية) بطبيعتها، فقد تم إعتتماد مقياس ليكارت الخماسي لمعالجة الترتيبية أو الكمية منها، وذلك لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وللاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الاستجابة	1	2	3	4	5
مجالات المتوسط الحسابي	1 - 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5
الدلالة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ اختبار الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ): في البداية يجب قياس اتساق جميع أسئلة الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، وهو مقياس يستخدم في البحوث النفسية والاجتماعية والإحصائية لتحديد مدى الاتساق الداخلي للأداة القياسية، مثل الاستبيانات أو المقاييس النفسية، تشير نتائج ألفا كرونباخ إلى مدى درجة التوافق بين الأسئلة، وتعتبر النقطة الفاصلة البالغة 0.7 وأكثر مناسبة وتشير إلى موثوقية جيدة، ويعني أن الأسئلة في الأداة تتفق بشكل جيد فيما بينها وتقيم نفس البعد أو المفهوم، وهو ما يكشفه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): اختبار الإتساق الداخلي

الرقم	اسم المحور	القيمة
1	الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر ودورها في زيادة المردودية	0.73
2	مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف	0.78
3	أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية	0.79
مجموع المحاور		0.89

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستبيان بالإعتمادا على برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.73 والمحور الثاني 0.78 أما المحور الثالث 0.79، وكانت نسبة المعامل لجميع المحاور 0.89، وهي نسب تفوق النسبة المعيارية، وهو ما يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبانة والاطمئنان إلى مصداقيتها، وأن الأسئلة في الأداة تتفق بشكل جيد فيما بينها.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (كولموكروف سميرنوف): يُستخدم اختبار كولموغوروف سميرنوف لاختبار ما إذا كانت العينة تأتي من توزيع معين، ويمكننا استخدام هذا الإجراء لتحديد ما إذا كانت العينة تأتي من مجتمع موزع بشكل طبيعي كقاعدة عامة، نستنتج أن المتغير لا يتم توزيعه بشكل طبيعي في حالة " Sig < 0.05"، وكلما كانت المعنوية Sig > 0.05 أي قيمة المعنوية أقل من 0.05 كلما تبين أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا، وهو ما نستوضحه من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	المعامل	مستوى المعنوية sig
المحور الأول	0.207	0.00
المحور الثاني	0.209	0.00
المحور الثالث	0.225	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستهتبان بالإعتمادا على برنامج spss 26 من خلال الجدول السابق، نستنتج بأن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب معامل اختبار كولموكروف سميرنوف، الذي يحدد قيمة الدلالة الإحصائية، ويظهر لنا أن معدلات المحاور لمعامل كولموكروف سميرنوف كانت للمحور الأول 0.207، في ما كان مستوى المعنوية 0.00، وللمحور الثاني كانت 0.209 في ما كان مستوى المعنوية 0.00 وللمحور الثالث كان 0.225 وكان مستوى المعنوية 0.00 ما يعني أن البيانات في المحاور الثلاثة موزعة توزيعا طبيعيا.

المطلب الثالث: نتائج أساليب الإحصاء الوصفي

يُعتبر الإحصاء الوصفي حجر الأساس في تحليل البيانات البحثية، حيث يهدف إلى تلخيص الخصائص الرئيسية للعينة المدروسة وعرضها بشكل مُنظَّم ومُبسَّط، مما يُسهِّل فهم طبيعة البيانات وتوزيعها قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية الأكثر تعقيدًا. وتكمن أهميته في تقديمه لمحةً شاملةً عن المتغيرات من خلال مقاييس النزعة المركزية (كالوسط الحسابي، الوسيط، المنوال)، ومقاييس التشتت (كالانحراف المعياري، المدى، والتباين)، بالإضافة إلى التمثيلات البيانية (كالمدرجات التكرارية، المخططات الصندوقية، والرسوم الدائرية) التي تعكس أنماط البيانات بشكل مرئي.

✓ النتائج الإحصائية المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

بعرض تحليل النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من خلال أداة القياس (الاستبانة)، والتي تم إعدادها لغرض إختبار الفرضيات، سيتم تناول وصف للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

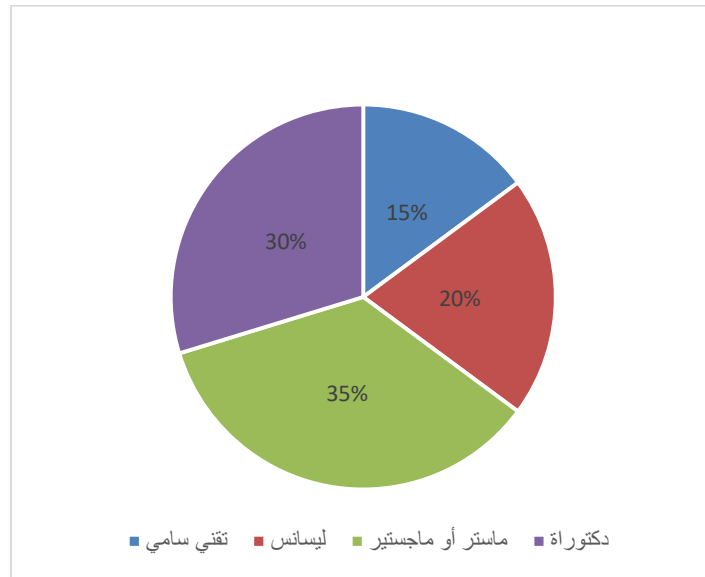
* توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية:

الجدول رقم (5): توزيع العينة حسب الشهادة العلمية

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الشهادة العلمية
14.9	11	تقني سامي
20.3	15	ليسانس
35.1	26	ماستر أو ماجستير
29.1	22	دكتوراة
100.0	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستهبان بالإعتمادا على برنامج spss 26

الشكل رقم (2): توزيع العينة حسب الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول رقم (5) والرسم البياني رقم (2) ان أكبر فئة من افراد عينة الدراسة الحاصلين على الشهادة العلمية (الماستر أو الماجستير) بتكرار 26 و بنسبة 35%، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على الشهادة العلمية (الدكتوراه) بتكرار 22 و بنسبة 30%، في حين شكلت نسبة الأفراد الحاصلين على المؤهل العلمي (ليسانس) بتكرار 15 و بنسبة 20%، وكانت اقل نسبة للأفراد الحاصلين على المؤهل العلمي (تقني سامي) بتكرار 11 و بنسبة 15%، و يتضح من خلال هذه النسب أن غالبية افراد العينة لديهم مستوى جامعي بشهادات متفاوتة ومختلفة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ومنه فإن كل المستبنيين مؤهلين تأهيلا علميا مناسباً يمكنهم من استيعاب أسئلة الاستبيان وهذا ما يضيفي دقة على النتائج التي سنتوصل اليها.

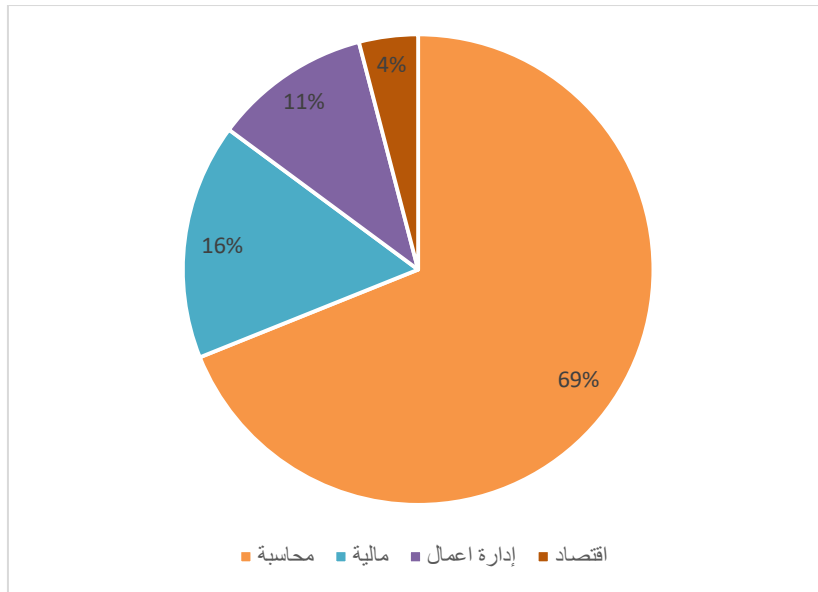
* توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

الجدول رقم (6): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
محاسبة	51	68.9
مالية	12	16.2
إدارة اعمال	8	10.8
اقتصاد	3	4.1
المجموع	74	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

الشكل رقم (3): توزيع العينة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول رقم (6) و الرسم البياني رقم (3) ان النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من تخصص (المحاسبة) بنسبة 69%، تليها نسبة الأفراد من تخصص (المالية) بنسبة 16%، تليها نسبة افراد عينة الدراسة من تخصص (إدارة اعمال) بنسبة 11%، وكانت النسبة الأقل من نصيب تخصص (الاقتصاد) بنسبة 4%، مما يدل على ان هؤلاء الأشخاص

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

على معرفة وإطلاع على المحاسبة الرشيقة مما يجعلهم قادرين على فهم وإدراك الاستبيان بشكل جيد والاجابة على أسئلتها بشكل منطقي.

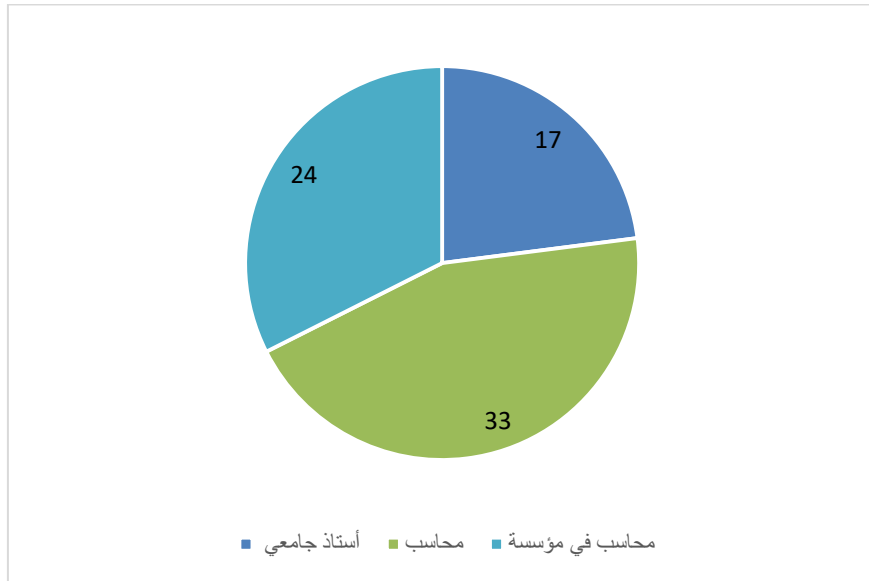
* توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (7): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أستاذ جامعي متخصص	17	23.0
محاسب	33	44.6
محاسب في مؤسسة	24	32.4
المجموع	74	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

الشكل رقم (4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول رقم (7) و الرسم البياني رقم (4) ان النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة هم (المحاسبين) والتي بلغت 45%، تليها نسبة الافراد ممن يشغلون منصب (محاسب في المؤسسة) والتي بلغت 32%، وكانت نسبة الأقل ممن يشغلون منصب (أستاذ جامعي) والتي بلغت 23%، أي انه تم اختيار الأشخاص المناسبين والمؤهلين للإجابة على أسئلة الاستبيان والتي تمكنا من الاعتماد على آرائهم و إجاباتهم.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

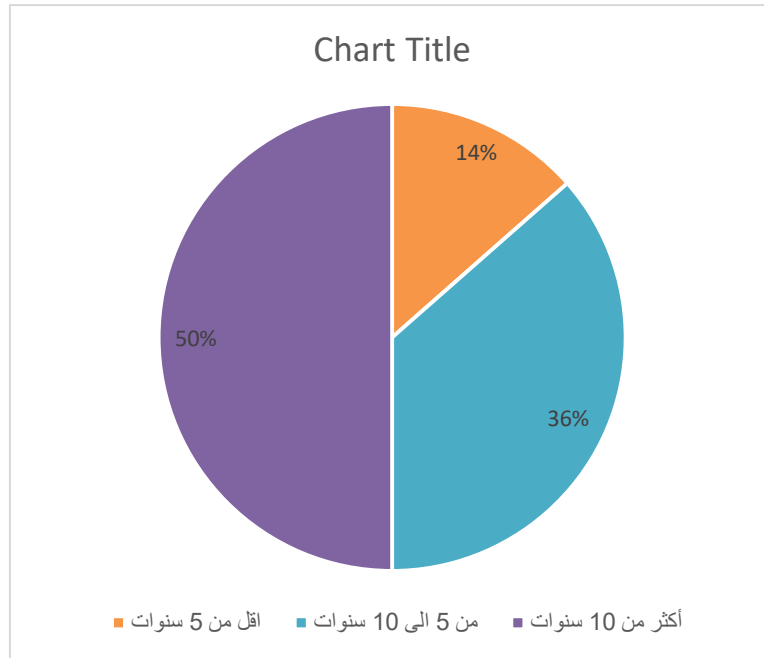
* توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (8): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
اقل من 5 سنوات	10	13.5
من 5 الى 10 سنوات	27	36.5
أكثر من 10 سنوات	37	50.0
المجموع	74	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

الشكل رقم (5): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss 26

يتضح من خلال الجدول رقم (8) و الرسم البياني رقم (5) ان النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة (أكثر من 10 سنوات) والتي بلغت 50 %، تليها نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة تتراوح (من 5 الى 10 سنوات) والتي بلغت 36 %، في حين شكل أفراد العينة الذين بلغت خبرتهم (أقل من 15 سنوات) والتي بلغت 14%، ومن خلال النتائج يمكن القول بأن غالبية افراد الدراسة لديهم سنوات خبرة معتبرة مما يدل على القدرة العلمية والعملية على استيعاب فقرات الاستبيان والاجابة على مباراته بصورة مناسبة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

✓ النتائج الإحصائية الوصفية المتعلقة بمتغيرات وفرضيات الدراسة: ومن خلال هذا الجزء سنحاول معالجة فرضيات الدراسة ومدلولاتها وفقاً لإجابات مجتمع الدراسة وفقاً لبرنامج التحليل الوصفي.

* عرض النتائج الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الأول " الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر ودورها في زيادة المردودية ": سنخصص الجدول أدناه لإجابات أفراد عينة الدراسة للجدول الأول.

الجدول رقم (9): عرض نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول %

الأهمية النسبية	مستوى الملائمة	إجابات أفراد العينة					البيان		
		التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
9	عالية	15	49	6	2	2	0.80	3.98	مشاركة الموظفين في تحسين العمليات تزيد من فعالية المحاسبة الرشيقة.
		20.3	66.5	8.1	2.7	2.7			
8	عالية	28	29	11	6	0	0.92	4.06	الرقابة السليمة على الموظفين تؤدي الى معالجة أوجه عدم الكفاءة المالية.
		37.8	39.2	14.9	8.1	0			
3	عالية	27	40	5	2	0	0.69	4.24	استخدام الكفاءات التقنية لتلبية احتياجات الزبائن يساهم في إيجاد الحلول اللازمة.
	جدا	36.5	54.1	6.8	2.7	0			
6	عالية	26	37	8	3	0	0.77	4.16	ثقافة التحسين المستمر تؤدي الى استخدام موارد الوحدة الاقتصادية بشكل أفضل.
		35.1	50.0	10.8	4.1	0			
2	عالية	28	41	4	3	0	0.70	4.27	القيام بالشيء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

	جدا	37.8	55.4	5.4	4.1	0			الصحيح هو الطريقة الأسهل لتجنب الهدر في العمليات.
1	عالية	35	32	4	3	0	0.76	4.33	يساعد الاستعانة بمستشارين وخبراء لتطبيق خطط استراتيجية في تحسين مردودية العمل.
	جدا	47.3	43.2	5.4	4.1	0			
3	عالية	29	38	5	0	2	0.80	4.24	تقنية الانتاج السليم تؤدي الى تقليل الهدر والضياح
	جدا	39.2	51.4	6.8	0	2.7			
7	عالية	22	42	8	2	0	0.70	4.13	توفر التقارير المالية اللحظية في المحاسبة الرشيقة بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات سريعة
	جدا	29.7	56.8	10.8	2.7	0			
5	عالية	23	42	8	1	0	0.66	4.17	المحاسبة الرشيقة تشجع الموظفين على تحديد أوجه القصور المالية وتحسينها
	جدا	31.1	56.8	10.8	1.4	0			

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستهيبان بالإعتماد على برنامج spss 26

اتجهت نتائج الجدول للمحور الأول والموضح أعلاه والمتعلقة بإجابات أفراد العينة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي على أسئلة المحور الأول نحو الموافقة أيضا، حيث تراوحت جميع المتوسطات الحسابية ما بين 3.93 إلى 4.33، وهي نسب معقولة عموما وتتراوح ما بين الموافقة إلى الموافقة الشديدة لعبارة المحور، مع وجود إنحراف معياري متوسط إلى ضعيف لمجمل العبارات، وكانت العبارة القيام بشيء الصحيح هو الطريقة الأسهل لتجنب الهدر في العمليات صاحبة أعلى متوسط حسابي وقدره 4.33، مع إنحراف معياري متوسط قدره 0.77، في ما كانت الفقرة مشاركة الموظفين في تحسين العمليات تزيد من فعالية المحاسبة الرشيقة أقل الفقرات من ناحية المتوسط الحسابي بما قيمته 3.93 وإنحراف معياري ضعيف قدره 0.8، وهو ما يعني مستوى ملائمة عال أيضا لجميع الفقرات.

* عرض النتائج الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثاني " مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف ":

الجدول رقم (10): عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثاني %

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الأهمية النسبية	مستوى الملائمة	إجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
		التكرارات							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
9	عالية	12	51	10	1		0.59	4.00	تحليل أنشطة العمل يساعد في الفصلين التكاليف التي تضيف قيمة والتكاليف التي لا تضيف أي قيمة
		16.2	68.9	13.5	1.4				
5	عالية	11	59		4		0.60	4.04	يساعد الانتقال من الإنتاج بالدفعات وطوابير الانتظار إلى الإنتاج وفق برنامج الطلبات إلى خفض تكاليف التخزين
		14.9	79.7		5.4				
3	عالية	18	45	11			0.62	4.09	ترشيق العمليات المالية المعقدة يسمح باتخاذ قرارات أفضل ويقلل من أخطار الأخطاء.
		24.3	60.8	14.9					
1	عالية جدا	40	27	3	3	1	0.85	4.37	مرونة أنظمة المعلومات لدى المؤسسة تساعد في الاستجابة للظروف السوقية.
		54.1	36.5	4.1	4.1	1.4			
7	عالية	16	46	10	1	1	0.63	4.01	يقلل التدفق السلس للعمليات المالية من الوقت والتكاليف في الإنتاج.
		21.6	62.2	13.5	1.4	1.4			
7	عالية	13	53	5	3		0.73	4.01	يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة الى زيادة الربحية عبر
		17.6	71.6	6.8	4.1				

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

									خفض التكاليف التشغيلية.
6	عالية	30	32	7	4	1	0.64	4.02	تحقيق التوازن بين حياة الأفراد وعملهم له دور في تحسين الإنتاجية.
		40.5	43.2	9.5	5.4	1.4			
2	عالية	22	38	12	2		0.90	4.16	تبسيط الأنظمة المالية يزيد من هامش الربح.
		29.7	51.4	16.2	2.7				
4	عالية	33	32	6	2	1	0.75	4.08	تحسين التدفق النقدي عبر المحاسبة الرشيدة يعزز الاستقرار المالي.
		44.6	43.2	8.1	2.7	1.4			

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستمبيان بالإعتماد على برنامج spss 26

أظهرت نتائج الجدول محور الثاني حول أفراد العينة طبقا لطريقة مقياس ليكارت الخماسي على أن أسئلة المحور الثاني كانت هي أيضا الإجابة نحو الموافقة، وكانت قيمة المتوسطات الحسابية للأسئلة مطروحة محصورة بين 4.00 إلى 4.37، وأيضا مع وجود إنحراف معياري محصور بين 0.59 إلى 0.85، وتبينت من هذه النسب بأن نتائج معقولة عموما وتتراوح بين الموافقة إلى الموافقة بشدة في أجوبة عن تساؤلات المحور، مع ملاحظة إنحراف معياري متوسط إلى ضعيف لمجمل تساؤلات المحور، حيث كانت عبارة مرونة أنظمة المعلومات لدى المؤسسة تساعد في الاستجابة للظروف السوقية ذات أعلى متوسط حسابي وقدر ب4.37، مع إنحراف المعياري قدر ب0.85 وهو أعلى إنحراف المعياري أيضا، وبنسبة لأقل جملة من ناحية المتوسط الحسابي هي تحليل أنشطة العمل يساعد في الفصل بين تضيف قيمة والتكاليف التي لا تضيف أي قيمة قدره 4.00، وانحرافه المعياري كانت قدره 0.59 وهو أقل أيضا، وهو ما يعني مستوى اتساق عال أيضا لجميع التساؤلات.

* عرض النتائج الإحصائية الوصفية الخاصة بالمحور الثالث " أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية ":

الجدول رقم (11): عرض نتائج الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لفقرات المحور الثالث %

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الأهمية النسبية	مستوى الملائمة	إجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
		التكرارات							
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	عالية	33	32	6	2	1	0.83	4.27	التخطيط المالي الفعال يحسن ربحية الشركة على مدى طويل.
	جدا	44.6	43.2	8.1	2.7	1.4			
1	عالية	34	33	6	1		0.69	4.35	وضع برامج الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن ترفع من إنتاجية العمل.
	جدا	45.9	44.6	8.1	1.4				
2	عالية	32	36	3	2	1	0.78	4.29	تخفيض اوقات الانتظار من شأنه أن يرفع من قيمة المؤسسة.
	جدا	43.2	48.2	4.1	2.7	1.4			
4	عالية	26	41	5	2		0.69	4.22	الهيكل التنظيمي السليم يرفع من الإنتاجية
	جدا	35.1	55.4	6.8	2.7				
8	عالية	17	47	8	1	1	0.71	4.05	رسم تدفقات القيمة يساهم في تحديد المشاكل قبل وقوعها.
		23.0	63.5	10.8	1.4	1.4			
6	عالية	26	37	8	2	1	0.82	4.14	إشراك العاملين في عمليات تحسين الجودة يرفع من جودة العمل.
		35.1	50.0	10.8	2.7	1.4			
9	عالية	14	48	9	2	1	0.73	3.97	يساعد رسم خرائط لتدفق المعلومات
		18.9	64.9	12.2	2.7	1.4			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

									والعمليات المالية في تحديد أبرز وسائل زيادة كفاءة الإنتاج.
7	عالية	15	51	6	2		0.62	4.06	إنشاء تدفق سلس للعمليات يساعد في تحسين العملية الإنتاجية.
		20.3	68.9	8.1	2.7				
5	عالية جدا	18	53	3			0.49	4.20	يوفر العمل المحاسبي الرشيق طرقاً للتخطيط واعداد موازنات تتلائم مع بيئة المؤسسة
		24.3	71.6	4.1					

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستهبان بالإعتماد على برنامج spss 26

كشفت النتائج الجدول محور الثالث حول إجابات أفراد العينة المدروسة طبقا لمقياس ليكارت الخماسي بين تساؤلات التي طرحت في المحور الثالث كانت تصب أغلبها نحو الموافقة، وكان المتوسطات الحسابية لتساؤلات معروضة مقيدة بين 3.97 إلى 4.35، و إنحراف المعياري مقيدة بين 0.49 إلى 0.83، وهذه النتائج مقبولة عموما تردّد بين الموافقة والموافقة الشديدة في أجوبة على أسئلة هذا المحور، مع اكتشاف انحراف معياري متوسط إلى ضعيف لمجمل الأسئلة مطروحة، إذ إن العبارة وضع برامج الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن ترفع من إنتاجية العمل تميزت بأنها ذات أعلى متوسط حسابي قدر ب4.35 وكانت انحرافها المعياري قدر ب0.83، وأما العكس أقل عبارة من ناحية المتوسط الحسابي هي يساعد رسم خرائط لتدفق المعلومات والعمليات المالية في تحديد أبرز وسائل زيادة كفاءة الإنتاج قدره 3.97 وانحراف المعياري قدر ب0.73، وهو ما يعني مستوى انسجام عال أيضا لجميع العبارات.

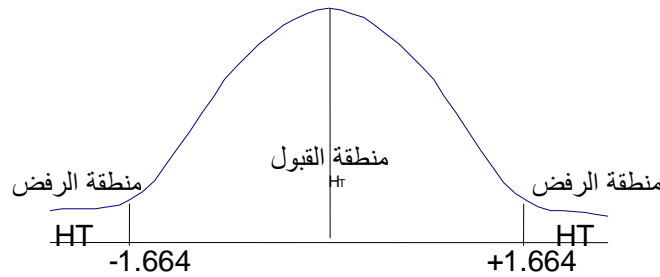
المبحث الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المحور قياس علاقات الارتباط وصحة الفرضيات بين متغيرات الدراسة والتي تضمنتها فرضياتها الثلاثة، واستخدمنا اختبار تي للعينة البسيطة (one sample T) عند مستوى معنوية 5% بمستوى ثقة 95% للمنحنى ذي الطرفين وذلك من أجل اختبار

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

فرضيات الدراسة، حيث إذا كانت قيمة t المحسوبة واقعة داخل منطقة قبول النظرية الفرضية، تقبل النظرية الفرضية وترفض النظرية البديلة، بينما إذا كانت t المحسوبة واقعة خارج منطقة قبول النظرية الفرضية أي داخل منطقة رفض النظرية الفرضية تقبل النظرية الفرضية وترفض النظرية البديلة وذلك عند مستوى المعنوية المستعمل في الاختبار، وكذا اختبار معامل بيرسون وهو معامل لقياس درجة الترابط بين المتغيرات حيث إذا كانت قيمة المعنوية (sig) أقل من 0.05 أي $\alpha = 0.05$ وكانت نسبة الارتباط أكبر من 0.6 ، دل ذلك على أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرات، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية.

الشكل رقم (6): مناطق قبول ورفض فرضيات الدراسة بحسب اختبار (one sample T)



الجدول رقم (12): قيمة معامل الارتباط بيرسون

الفرضيات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية sig
كيف تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية	0.574	0.00
ما مدى مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف	0.611	0.00
ما أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية	0.765	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات الإستبيان بالإعتماد على برنامج spss 2

المطلب الأول: تحليلات الفرضية الأولى

الجدول رقم (13): قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الأولى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
كيف تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية	4.18	0.43	عالية	83.394	73	0.05

المصدر: من إعداد الطلبة وفق المخرجات الإستبيان بالإعتماد على برنامج spss 26
اختبار الفرضية الأولى: يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال وضع الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي :

- * **الفرضية الصفرية H0:** لا تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية.
- * **الفرضية البديلة H1:** نعم تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر بطريقة فعالة في زيادة المردودية.

من خلال الجدولين السابقين وكذا الشكل رقم (6) نستنتج ما يلي:
 يبين الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بحسب رأي المستطلعين بين الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر وبين زيادة المردودية داخل المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (5%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما 0.574 ومستوى معنوية معدوم، وما يدعم هذه النتيجة هي قيم تي المحسوبة من خلال الجدول رقم (13) حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى 4,18 وهو ما يشير إلى أن الإجابات تتجه نحو الموافقة بحسب قيم جدول ليكارت الخماسي، مع إنحراف معياري قدره 0,43 ؛ وكانت قيمة t المحسوبة 83.394، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والمحصورة وفقاً للرسم البياني ب 1.664 بالإيجاب أو السلب، ومستوى دلالة sig معدوم وهي ذات دلالة عند مستوى $sig > 0.05$ ؛ ودرجة حرية 73 وعليه:

* **القرار الإحصائي:**

ترفض الفرضية الصفرية القائلة: لا تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر في زيادة المردودية.

* **القرار التطبيقي:**

تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: نعم تساهم الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر بطريقة فعالة في زيادة المردودية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليلات الفرضية الثانية

الجدول رقم (14): قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ما مدى مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف	4.09	0.42	عالية	81.897	73	0.05

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات الإستمبيان بالإعتماد على برنامج spss 26

* الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وخفض التكاليف.

* الفرضية البديلة H_1 : نعم من شأن تطبيق العمل المحاسبي الرشيق ان يزيد من الربحية ويخفض التكاليف.

من خلال الجدولين السابقين وكذا الشكل رقم (6) نستنتج ما يلي:

يبين الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بحسب رأي المستطلعين بين العمل المحاسبي الرشيق وزيادة الربحية وبين تخفيض التكاليف داخل المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (5%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما 0.611 ومستوى معنوية معدوم، وما يدعم هذه النتيجة هي قيم تي المحسوبة من خلال الجدول رقم(14) حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية 4.09 وهو ما يشير إلى أن الإجابات تتجه نحو الموافقة بحسب قيم جدول ليكارت الخماسي، مع إنحراف معياري قدره 0.42؛ وكانت قيمة t المحسوبة 81.897، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والمحصورة وفقاً للرسم البياني بـ 1.664 بالإيجاب أو السلب، ومستوى دلالة sig معدوم وهي ذات دلالة عند مستوى $sig > 0.05$ ؛ وبدرجة حرية 73 وعليه:

* القرار الإحصائي:

ترفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يساهم العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وخفض التكاليف.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

* القرار التطبيقي:

تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: نعم من شأن تطبيق العمل المحاسبي الترشيح ان يزيد من الربحية ويخفض التكاليف.

المطلب الثالث: تحليلات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (15): قيم One Sample T test الخاصة بالفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ما أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية	4.17	0.44	عالية	80.856	73	0.05

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمخرجات الإستهتبان بالإعتماد على برنامج spss 26

* الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لتخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية.

* الفرضية البديلة H_1 : نعم يوتر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية.

من خلال الجدولين السابقين وكذا الشكل رقم (6) نستنتج ما يلي:

يبين الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بحسب رأي المستطلعين بين التخطيط من منظور الترشيح والرفع من الإنتاجية، وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (5%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما 0.756 ومستوى معنوية معدوم، وما يدعم هذه النتيجة هي قيم تي المحسوبة من خلال الجدول رقم (15) حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى 4.17 وهو ما يشير إلى أن الإجابات تتجه نحو الموافقة بحسب قيم جدول ليكارت الخماسي، مع إنحراف معياري قدره 0.44؛ وكانت قيمة t المحسوبة 81.856، وهي أكبر من قيمة t الجدولية والمحصورة وفقاً للرسم البياني بـ 1.664 بالإيجاب أو السلب، ومستوى دلالة sig معدوم وهي ذات دلالة عند مستوى sig > 0.05؛ وبدرجة حرية 73 وعليه:

* القرار الإحصائي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ترفض الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد أثر لتخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية.

* القرار التطبيقي:

تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: نعم يؤثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل والذي خصص للجانب الميداني من الدراسة، بهدف التحقق من صحة الفرضيات المطروحة والاجابة على إشكاليات البحث، واعتمدنا في ذلك على تصميم استبانة محكمة روعي في بنائها تحقيق الأهداف البحثية، وتم توزيعها على عينة من المختصين وخبراء في المجال من محاسبين وأساتذة جامعيين، وبعد تحليل البيانات التي جمعت باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة الى تأكيد الفرضيات، والتي تقر بمساهمة الرقابة الرشيقة وإنفاص الهدر بطريقة فعالة في زيادة المردودية، و من شأن تطبيق العمل المحاسبي الرشيق ان يزيد من الربحية ويخفض التكاليف، ويؤثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية، مما يثبت وجود علاقة ارتباطية بين المحاسبة الرشيقة و تحسين الأداء المالي.

الخاتمة العامة

توطئة:

غالبا وفي الأدبيات ما يُعتقد أن الممارسات السليمة تؤدي بالضرورة إلى نتائج مبهرة، وفي مجال الأعمال يُسهم تنفيذ ممارسات الإدارة السليمة بما في ذلك العمل الجماعي وتمكين الموظفين، في تطور الأداء وزيادة الإنتاجية على المدى المتوسط والبعيد على الأقل، وغالبا ما تطورت تلك الممارسات وفق ما تحتاجه المؤسسة وبيئتها الخارجية كإدارة التصنيع الحديثة المتكاملة، وإدارة الجودة وتصميم المنتج المتكامل، والتكنولوجيا المصممة داخليا وغيرها من النظم، وتُعد ممارسات "المحاسبة الرشيقة" إستكمالا لتلك المسيرة الحافلة من التطورات، ومع ذلك لايزال تأثير ممارسات المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي غير واضح تماماً، بسبب سوء الفهم للعلاقة بين التدابير التشغيلية والمالية، والنتائج المتضاربة التي توصلت لها بعض الأبحاث.

وقد تم إجراء مراجعة منهجية للأدبيات السابقة والتي تحلل تأثير نموذج المحاسبة الرشيقة على بعض مقاييس الأداء المالي، ذلك باستخدام مزيج من أساليب التحليل الوصفي وتحليل المحتوى لاستخلاص استنتاجات جديدة وكشف الثغرات وإيجاد مسارات جديدة للبحث، وخصص الجزء التطبيقي لدراسة ميدانية شمل إستبانة موزعة على عديد الأساتذة والمحاسبين والخبراء بالميدان، من أجل كمال إستيضاح الصورة البحثية.

وتؤكد نتائج البحث أن التحول إلى المحاسبة الرشيقة لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء المالي من حيث الربحية والمردودية وحتى زيادة الإنتاجية، حيث أن الافتقار إلى نهج سليم ومستدام مثل رسم خرائط تدفق القيمة وحزم ممارسات الإنتاج الرشيق في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة، وكذا الافتقار إلى تدريب الموظفين والموارد المحدودة وغياب أي نشر للسياسات تشكل قيوداً مهمة لتطوير الأداء، وقد يؤدي إلى سوء تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، وبالتالي فإن هذه الأخيرة قد لا تحسن بالضرورة النتائج المالية للشركات إذا لم يتم تنفيذها بشكل صحيح.

كما تعمل المحاسبة الرشيقة على تطبيق ممارسات الرقابة الرشيقة وتقليل الهدر يساهمان بشكل إيجابي في تحسين نتائج المردودية، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل من الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك فإن تبني مبادئ العمل الرشيق يسهم بشكل مباشر في زيادة الربحية وتقليل التكاليف، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين التخطيط الاستراتيجي من خلال اعتماد منظور الترشيح، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أداء مالي مستدام.

أيضا لعل هناك عديد النتائج الأخرى التي خلصت لها هذه الدراسة لعل أبرزها:

الخاتمة العامة

- عدم وجود وعي مرتفع بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيفة في مواكبة التطور الاقتصادي.
- استخدام أدوات وإجراءات المحاسبة الرشيفة يوفر صورة أوضح وأكثر دقة عن الأداء المالي مما يعزز من جودة اتخاذ القرار.
- تعتبر المحاسبة الرشيفة من الأنظمة التي تركز على المعلومات المالية، وذلك بتوفير جميع المعلومات لجميع المستويات للتحقيق أفضل قرار.
- تعمل المحاسبة الرشيفة على الحد من الهدر والضياع في العمليات الإنتاجية، ذلك بإزالة جميع العمليات التي لا تؤدي إلى إضافة قيمة.
- تطبيق العمل الرشيق طريقة من الطرق الحديثة في مراقبة التكاليف.
- الرقابة الرشيفة أسلوب فعال في تحقيق أحسن مستوى للمردودية من خلال متابعة الدقيقة لمؤشرات الأداء المالي.
- يساهم التخطيط وفق المنهجية الترشيح في رفع مستوى الإنتاجية.
- تبين النتائج وجود قصور في المعلومات التي توفرها نظم المحاسبة التقليدية مما يعيق عملية تحسين الأداء المالي.
- وعلاوة على ذلك، فإن النتائج المستمدة من البحث يمكن أن توفر للمديرين نظرة عامة على تأثيرات ممارسات المحاسبة الرشيفة على الأداء المالي حتى يتمكنوا من تطوير معرفة أعمق وأكثر ثراءً حول هذا الموضوع، كما يشجعهم هذا البحث وبالتالي منظماتهم على تنفيذ ممارساتها بطريقة متماسكة ومستدامة وشاملة، مع قياس تأثيرها على مؤشرات الأداء المالي.

التوصيات

- وعلى ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة ببعض التوصيات التالية:
- لعل من الأسباب الأكثر أهمية للتنفيذ الناجح لنظام المحاسبة الرشيفة هو إلتزام الإدارة لعليا بتمويل النظام وتغذيته وتعزيزه؛ وأيضاً يُعد فهم المحاسبين لفلسفة الرشاقة دور هم في التخطيط الاستراتيجي وتعاونهم مع فرق سلسلة القيمة؛ كما أن إختيار طريقة تكلفة سلسلة القيمة كنظام محاسبي تساعد وتغذي بشكل فعال جميع نظم المؤسسة.
 - ضرورة الاهتمام بموضوع المحاسبة الرشيفة ودورها في تحسين الأداء المالي.

الخاتمة العامة

- ينبغي على المحاسبين تنمية وعيهم نحو المحاسبة الرشيقة وعدم إعاقة التحول إلى المحاسبة الرشيقة بسبب تخوفهم من القيام بأعمال إضافية خاصة بجمع البيانات ومعالجتها.
- ضرورة استخدام الأنظمة الحديثة التي تتوافق مع أسلوب المحاسبة الرشيقة لتدعيمها في الكشف عن الأخطاء أو تجنبها والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

آفاق الدراسة:

ومن خلال النتائج والتوصيات أعلاه نقترح بعض الآفاق البحثية والتي قد تُسهم في إثراء هذا الموضوع وهي كالاتي:

- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحسين مقاييس الأداء المالي في المحاسبة الرشيقة؟
- متى قد تبدأ التأثيرات المتوقعة للمحاسبة الرشيقة على المقاييس المالية؟
- كيف تتطور مقاييس الأداء المالي بمرور الوقت مع تحقيق النضج في الممارسات الرشيقة؟
- أثر تطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة على تحسين الأداء المالي.
- تأثير المحاسبة الرشيقة على تقارير الأداء المالي.
- دور المحاسبة الرشيقة في تحسين جودة الإنتاج الشركات الصناعية.
- مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق جودة الميزة التنافسية.
- أثر استخدام نظام المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

❖ قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- زهير ثابت، " كفاءة تقييم أداء الشركات والعاملين "، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
ثانياً: مذكرات والرسائل الجامعية:
- 2- أميمة صوالحية، رانيا بعلي، دور المحاسبة الرشيقية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2019.
- 3- إكرام فوزي حراحشة، أثر استخدام نظام المحاسبة الرشيقية على الأداء المالي في ظل بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2023.
- 4- انس مصلح زياب الطراونة، "العوامل المؤثرة على الاداء المالي لشركات التامين الاردنية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 5- بن دحو محمد، بكرابي محمد زكرياء، مؤشرات ونماذج قياس الأداء المالي في البنوك الخاصة في الجزائر (2018/2000)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، أدرار الجزائر، 2021.
- 6- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية ADIED، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2011.
- 7- خلود محمد بشير الطيب، مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية في قطاع الغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
- 8- ريم بشار عبد الخالق العامودي، أثر تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقية في تحسين الإنتاج: نظام التكاليف المبني على الأنشطة كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، جامعة ال البيت، الأردن، 2023.
- 9- عبد الحكيم سالم محمد الدلابيح، أثر المحاسبة الرشيقية في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق الدور الوسيط للتدقيق الإستراتيجي في الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة جرش كلية الأعمال، الأردن، سبتمبر 2023.

- 10- معتصم الاسدي، علي لفته، تطبيق بعض أدوات الإنتاج الرشيق في معمل رقم (7) في الشركة العامة للصناعات الجلدية دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2020.
- ثالثا: المجلات والجرائد:
- 11- أحمد مزهر عبد، استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في عرض قائمة التدفقات النقدية، مجلة أكاديمية أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، 4 (22)، العراق، 2019.
- 12- بزقاري حياة، المحاسبة الرشيقة وخلق قيمة الزبون، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع 13، ورقلة، الجزائر، 2018.
- 13- حيدر علي جراد المسعودي، علي عباس حمزة القصيبي، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيقة وبطاقة الأداء الاستراتيجية المتوازن المستدامة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 12، العدد 50.
- 14- خالد عزيز فرحان عيسى، أدوات المحاسبة الرشيقة ودورها في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 15، ع 48، جامعة تكريت، الأردن، 2019.
- 15- دباغية السعدي ابراهيم، "أثر العوامل البيئية على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في شركات التامين"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 52، الأردن، 2012.
- 16- رقية الطيب علي أحمد، دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد، مجلد الاقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 02، فلسطين، 2019.
- 17- عاشور توفيق، مدى تطبيق أسلوب التفكير الرشيد وأثره على الأداء المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية للجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18- عبيد فريد زكرياء، ماحي محمد، نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 2(5)، الجزائر، 2021.

- 19- مؤيد السالم، نازم ملكاوي، " أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 01، العدد 01، الأردن، 2004.
- 20- مصطفى عبد الله احمد القضاة، "العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية للفترة 2005-2011"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، فلسطين، 2015.
- 21- هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، 07، الجزائر، 2009.
- 22- وليد مرغني، زكريا دموم، المحاسبة الرشيقة ودورها في تعزيز الاستراتيجية التنافسية المرتكزة على التكلفة -دراسة ميدانية، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد 07، المجلد 01، الجزائر، 2022.
- رابعا: البحوث المؤتمرات والملتقيات العلمية:
- 23- مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008.
- خامسا: المواقع الالكترونية
- 24- لندن بريمر سنتر، مؤشرات الأداء الرئيسية المالية:

<https://ar.lpcentre.com/articles/financial-kpis-key-indicators-for-measuring-a-companys-performance>، 20:22، 12/04/2025.

25-مدونة براد فورد، استخدامات مؤشرات الأداء المالي الرئيسية في الإدارة المالية: <https://bradford-jo.com/training-details-key-financial-performance-indicators-259#>، 20:22، 12/04/2025.

❖ قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

A. BOOKS:

26-CLAUS , S., Henrik , S, **Lean Innovation: A From Path from Knowledge to Value**, USA: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg, 2011.

27- Florence Delahaye, jaqueline Delahaye, "**Finance d'entreprise munuel et applications**" ,2Ed, Dunod, paris, 2009.

"**la performance globale de l'entreprise**", 28- Jean Francois Bousquet, Ed1, organisation Paris,2013.

29 Maskell, B. & Baggaley, B, **Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise**, Second Edition, Taylor and Finance Group, New York, USA, 2012.

B. ARTICLES:

30- Anderson w et all, "**Customer Satisfaction, Productivity et Profitability**",Marketing Siense, vol.16,1997.

31- Baker, J, **Lean Accounting: A Path to Improving Financial Performance**, Journal of Accounting and Finance, 19(2),2019.

32-Dieste, M., Panizzolo, R., & Garza-Reyes, J. A, **A systematic literature review regarding the influence of lean manufacturing on firms' financial performance**, Journal of Manufacturing Technology Management, 32(9), 2021.

33-Hopp, W. J., & Spearman, M. L, **The Role of Lean Accounting in Enhancing Financial Performance: A Literature Review**, International Journal of Production Economics, 212,2019.

35-Malichovà, E., & Durisova, M, **Evaluation of Financial Performance of Enterprises in IT Sector**, Science Direct Business Economics and Management, BEM Conference, Elsevier, 2015.

36-Pieter, M. V., & Tillema, S, **Controlling Lean Manufacturing in Multidivisional Organisations:**

Highlighting Local Interests and Constraints, International Journal of Operations & Production Management, 38(11), 2018.

C. WEB SITE

37-oracle (2024) '20 key kpis and dashboards for 2024 : <https://www.oracle.com/erp/cfo/cfo-kpis20:22> '12/04/2025.

38-The Lean Enterprise Institute, **Lean Accounting: A Guide to Understanding and Implementing Lean Accounting Practices**, 2020, Retrieved from <https://www.lean.org>.

40-Toyota Motor Corporation, **The Toyota Way: Continuous Improvement and Respect for People**, 2020, Retrieved from <https://www.toyota-global.com/sustainability/>.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

الأخ المشارك / الأخت المشاركة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الاستبانة الى دراسة الأداء المالي في ظل ممارسات المحاسبة الرشيقة ويتطلب

تحقيق هدف هذه الدراسة جمع بيانات أولية عن المحاسبة الرشيقة ودورها في رفع الأداء المالي

ومساهمتها في زيادة المردودية ومساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض

التكاليف وأثر التخطيط من منظور الترشيح في رفع الإنتاجية

وتشتمل هذه الاستبانة على مجموعة من العبارات تمثل النقاط الرئيسية لها، والمطلوب وضع

علامة (✓) أمام عبارة تحت الإجابة التي تتفق مع رأيك، عما أن البيانات لن تستخدم إلا

لأغراض هذا البحث العلمي وبسرية تامة، راجيا أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون

مع خالص الشكر والتقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة:

1- المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس ماجستير دكتوراه

2- التخصص العلمي: محاسبة مالية إدارة أعمال اقتصاد

3- المسمى الوظيفي: أستاذ جامعي محاسب معتمد محاسب في مؤسسة

4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الرقابة الرشيقة وإنقاص الهدر ودورها في زيادة المردودية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مشاركة الموظفين في تحسين العمليات تزيد من فعالية المحاسبة الرشيقة.					
02	الرقابة السليمة على الموظفين تؤدي معالجة أوجه عدم الكفاءة المالية.					
03	استخدام الكفاءات التقنية لتلبية احتياجات الزبائن يساهم في إيجاد الحلول اللازمة.					
04	ثقافة التحسين المستمر تؤدي الى استخدام موارد الوحدة الاقتصادية بشكل أفضل.					
05	القيام بالشيء الصحيح هو الطريقة الأسهل لتجنب الهدر في العمليات.					
06	يساعد الاستعانة بمستشارين وخبراء لتطبيق خطط استراتيجية في تحسين مردودية العمل.					
07	تقنية الانتاج السليم تؤدي الى تقليل الهدر والضياع.					

					08	توفر التقارير المالية اللحظية في المحاسبة الرشيقة بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات سريعة.
					09	المحاسبة الرشيقة تشجع الموظفين على تحديد أوجه القصور المالية وتحسينها
المحور الثاني: مساهمة العمل المحاسبي الرشيق في زيادة الربحية وتخفيض التكاليف						
					01	تحليل أنشطة العمل يساعد في الفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة والتكاليف التي لا تضيف أي قيمة
					02	يساعد الانتقال من الإنتاج بالدفعات وطوابير الانتظار إلى الإنتاج وفق برنامج الطلبات إلى خفض تكاليف التخزين
					03	ترشيح العمليات المالية المعقدة يسمح باتخاذ قرارات أفضل ويقلل من أخطار الأخطاء.
					04	مرونة أنظمة المعلومات لدى المؤسسة تساعد في الاستجابة للظروف السوقية.
					05	يقلل التدفق السلل للعمليات المالية من الوقت والتكاليف في الإنتاج.

					06	يؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقة الى زيادة الربحية عبر خفض التكاليف التشغيلية.
					07	تحقيق التوازن بين حياة الأفراد وعملهم له دور في تحسين الإنتاجية.
					08	تبسيط الأنظمة المالية يزيد من هامش الربح.
					09	تحسين التدفق النقدي عبر المحاسبة الرشيقة يعزز الاستقرار المالي.
المحور الثالث: أثر التخطيط من منظور الترشيح في الرفع من الإنتاجية						
					01	التخطيط المالي الفعال يحسن ربحية الشركة على مدى طويل.
					02	وضع برامج الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن ترفع من إنتاجية العمل.
					03	تخفيض اوقات الانتظار من شأنه أن يرفع من قيمة المؤسسة.
					04	الهيكل تنظيمي سليم يرفع من الإنتاجية.
					05	رسم تدفقات القيمة يساهم في تحديد مشاكل

					قبل وقوعها	
					إشراك العاملين في عمليات تحسين الجودة يرفع من جودة العمل.	06
					يساعد رسم خرائط لتدفق المعلومات والعمليات المالية في تحديد أبرز وسائل زيادة كفاءة الإنتاج.	07
					إنشاء تدفق سلس للعمليات يساعد في تحسين العملية الإنتاجية.	08
					يوفر العمل المحاسبي الرشيح طرقاً للتخطيط واعداد الموازنات تتلائم مع بيئة المؤسسة.	09

الملحق رقم (2)

الاختبار الأول: معامل الفا كرومباخ
مخرجات الفا كرومباخ لجميع المحاور

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	27

الملحق رقم (3)

الاختبار الثاني: كولموكروف سميرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
		N	74	74	74	
Normal Parameters ^{a,b}		Mean	4.1802	4.0901	4.1772	
		Std. Deviation	.43120	.42961	.44441	
Most Extreme Differences	Absolute		.207	.209	.225	
	Positive		.121	.164	.139	
	Negative		-.207	-.209	-.225	
		Test Statistic	.207	.209	.225	
		Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	
a. Test distribution is Normal.						
b. Calculated from data.						
c. Lilliefors Significance Correction.						

الملحق رقم (4)

اختبار Pearson

		Correlations		
		المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
المحور_الأول	Pearson Correlation	1	.574**	.611**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	74	74	74
المحور_الثاني	Pearson Correlation	.574**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	74	74	74
المحور_الثالث	Pearson Correlation	.611**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	74	74	74
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

الملحق رقم (5)

اختبار T Test

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور_الأول	83.394	73	.000	4.18018	4.0803	4.2801
المحور_الثاني	81.897	73	.000	4.09009	3.9906	4.1896
المحور_الثالث	80.856	73	.000	4.17718	4.0742	4.2801



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشهيد حمة لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

شهادة تحكيم



تحية طيبة وبعد:

يشهد الأساتذة الكرام المذكورين أسفله أنه قد قاموا بتحكيم الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية من أجل متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة وتدقيق من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

للبحث الموسوم بـ:

الأداء المالي في ظل ممارسات المحاسبة الرشيقة-دراسة ميدانية-

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الإمضاء
01	د/ فوزي الحاج أحمد	
02	أ.د. زهرية زليخة	
03	أ.ب.العجم وصفي عبدل	