

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2021/...

قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل ماستر أكاديمي ( ل م د )

في العلوم المالية و المحاسبة

التخصص : مالية مؤسسة

العنوان :

استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيقة في  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -

إشراف الأستاذ:

د. عبد الكريم زرفاوي

إعداد الطالبتين:

- امنة دغبوج

- مسعودة نسيب

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفحة	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضرة - ١ -	د.ياسمينه عمامرة
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضرة - ١ -	د.عبد الكريم زرفاوي
مناقشا	أستاذ محاضرة - ١ -	د.محمد العيفة

السنة الجامعية : 2021 / 2020



# شكر وعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بذكرك

ولا تطيب اللحظات إلا بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك

وأصلي وأسلم على حبيبي وقرّة عيني أول معلم لي في الكون ظللته سحائب

أَقْرَأَ بِسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم

ثم أتقدم بالشكر والعرفان لأبائنا وأمهاتنا الكرام الذين كانوا سندنا لنا ماديا

ومعنويا .

وأشكر أيضا كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر

الأستاذ الدكتور المشرف "عبد الكريم زرفاوي"، الذي لم يدخر جهدا في سبيل

إرشادنا وتوجيهنا لإتمام هذا العمل

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير نهدي عملنا هذا.

## الملخص:

سعت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق في المؤسسة الاقتصادية لشركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - ، ذلك من خلال تحديد مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة ، فضلا عن تحليل تأثير أدواتها في دعم نظم التصنيع الرشيق و التي تعمل على التنامي للصفر في القضاء على الهدر و الضياع خلال العملية الإنتاجية ، مع تحقيق اقل التكاليف و أحسن جودة ، لفرض وجودها على ساحة المنافسة و تحقيق أهدافها المسطرة و بالتالي إضافة القيمة و كسب رضى الزبون ، كما انه تم التعرف لأهم المعوقات التي تواجه المؤسسة في تطبيق المحاسبة الرشيقة .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أدوات المحاسبة الرشيقة تقدم الدعم الأزم لعمل نظام التصنيع الرشيق من خلال توفير المعلومات اللازمة و تقديم طرائق ملائمة لتطبيقه بشكل فعال ، كما أنها توجد علاقة قوية في تعزيز الأداء الإنتاجي بين أدوات المحاسبة الرشيقة و التصنيع الرشيق ، بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى عدة توصيات أبرزها أهمية تطبيق أدوات المحاسب الرشيقة في المؤسسات لإنتاجية تدعم في تقديم أداء أفضل لعملية التصنيع الرشيق .

**الكلمات المفتاحية :** المحاسبة الرشيقة ، التصنيع الرشيق ، أدوات المحاسبة الرشيقة ، الهدر .

### Abstract:

The following study seeks to address the problematic of the extent of using lean accounting tools to support lean manufacturing systems in the economic establishment of Tebessa Cement Corporation. This is done by determining the awareness extent of the importance of applying lean accounting, as well as analyzing the impact of its tools in supporting lean manufacturing systems. It works on eliminating waste during the production process, while achieving the lowest costs and the best quality, to impose its presence on the competition arena and achieve its established objectives, thus adding value and gaining customer satisfaction. Moreover, the most important obstacles facing the institution in the application of lean accounting were also identified.

The study reached a set of results, the most important of which is that the lean accounting tools provide the necessary support for the work of the lean manufacturing system by providing the necessary information and appropriate methods for its effective application. There is also a strong relationship in enhancing productive performance between lean accounting tools and lean manufacturing. In addition, the study refers to several recommendations, the most prominent of which is the importance of applying lean accountant tools in organizations to support productivity in providing better performance for the lean manufacturing process.

**Keywords:** lean accounting, lean manufacturing, lean accounting tools, waste.



# الفهرس العام



## الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
-	الملخص
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
د-1	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إاطر المفاهيمي للمحاسبة الرشيقة
03	المطلب الأول: ماهية المحاسبة الرشيقة
08	المطلب الثاني: : آليات تطبيق المحاسبة الرشيقة
12	المطلب الثالث: : مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة ومعيقاتها
15	المبحث الثاني : المحاسبة الرشيقة ودورها في التصنيع الرشيق
15	المطلب الأول: مفاهيم عامة عن التصنيع الرشيق
17	المطلب الثاني: مبادئ وأدوات التصنيع الرشيق
19	المطلب الثالث: المحاسبة الرشيقة كمدخل للتصنيع الرشيق الفعال
24	المبحث الثالث: عرض و تقييم الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: : الدراسات باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
33	المطلب الثالث: : تقييم الدراسات السابقة
35	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة -</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت- تبسة-
38	المطلب الأول: تقديم عام لشركة إسمنت- تبسة -
40	المطلب الثاني: إمكانيات شركة إسمنت - تبسة -
41	المطلب الثالث: : نشاط شركة إسمنت -تبسة-

## الفهرس العام

44	المبحث الثاني : الطريقة و أدوات الدراسة
44	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
47	المطلب الثالث: عرض أدوات الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
50	المطلب الأول: عرض و تحليل اجابات افراد العينة
55	المطلب الثاني: تحليل اجابات افراد العينة
65	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
70	خاتمة الفصل
72	الخاتمة العامة
77	قائمة المراجع
-	الملاحق



# فهرس الجداول





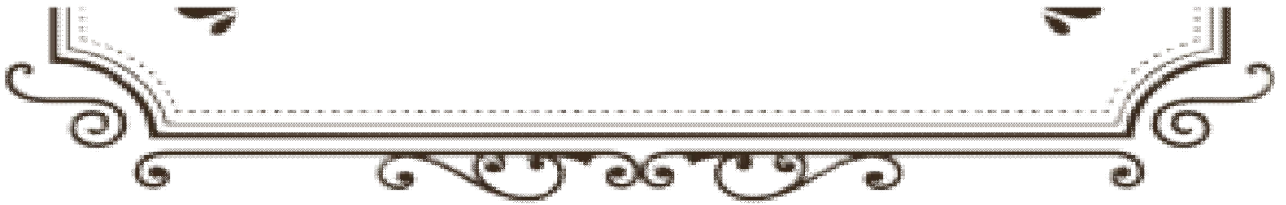
## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	أدوات المحاسبة الرشيقة	01
14	معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة	02
18	أدوات التصنيع الرشيقي	03
38	نسبة مساهمات شركة اسمنت -تبسة-	04
40	عدد عمال شركة الاسمنت سنة 2020	05
44	تداول الاستبيان	06
46	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	07
47	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	08
49	درجات مقياس ليكارت الخماسي	09
50	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	10
51	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	11
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي	12
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	13
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	14
55	استجابات أفراد العينة نحو مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة	15
57	استجابات أفراد العينة نحو واقع المحاسبة الرشيقة بالشركة	16
61	استجابات أفراد العينة نحو واقع التصنيع الرشيقي في الشركة	17
65	اختبار التوزيع الطبيعي	18
66	للفرضية الفرعية الأولى T-Test نتائج اختبار	19
67	نتائج اختبار الانحدار للفرضية الثالثة	20
69	للفرضية الثالثة T-Test نتائج اختبار	21



# فهرس الأشكال



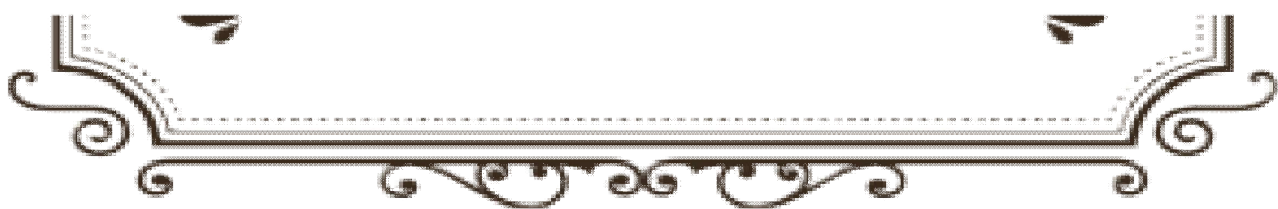
## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	أهداف المحاسبة الرشيقة	01
12	مقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة	02
13	مقومات الإجرائية لتطبيق المحاسبة الرشيقة	03
20	سلسلة نشاط الإنتاج الرشيق	04
21	الزبون في حلقة الإنتاج	05
22	مساهمة أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل توجه نحو التصنيع الرشيق	06
23	عناصر تكاليف تدفق القيمة	07
43	المخطط النحوي لصناعة الإسمنت	08
45	نموذج الدراسة	09
51	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	10
52	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	11
53	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	12
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	13



مفتحة علمة



شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورا تقنيا كبيرا من الناحية الاقتصادية و المالية ، مما أدى إلى خلق منافسة بين الشركات في السوق للسيطرة عليه ، إذ أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على القيام بممارسات متعددة لضمان نجاحها و أيقنت أن أفضل وسيلة لتقديم منتجات تلبي رغبات الزبون ، الأمر الذي دعى إلى تبني أساليب و أدوات جديدة في مجال المحاسبة من خلال إزالة الهدر و التحسين المستمر للعمليات بأقل التكاليف التي تتوافق مع رغبات الزبائن .

لذلك ظهرت المحاسبة الرشيقة كاستجابة للتغيرات في تبني الوحدات الاقتصادية لنظام التصنيع الرشيق لتبسيط إجراءات تنفيذ النظام المحاسبي ، من خلال تقليل الأعباء و الحد من الهدر و القضاء على الإجراءات التي لا تضيف قيمة .

حيث أن المحاسبة الرشيقة تساهم بشكل أساس اتخاذ القرارات الأفضل ،بواسطة أدواتها التي تعمل على دعم نظم التصنيع الرشيق من تحسين للمنتجات ، و تقليل وقت العملية الإنتاجية بأقل تكاليف و أحسن جودة بما ينسجم مع متطلبات تصنيع الرشيق .

● **إشكالية الدراسة :** تعمل المحاسبة الرشيقة على تلبية متطلبات الوحدات الاقتصادية بمختلف فئاتهم من معلومات مالية و تقديم أحسن أداء و إنتاج ، لذلك تطلب الأمر تكييف و تطوير نظم الإنتاج خاصة لدعم التصنيع الرشيق ، و بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية و الأسئلة الفرعية كالتالي :

❖ ما مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق في شركة اسمنت

**الماء الأبيض - تبسة - ؟**

- **التساؤلات الفرعية :** و عليه يتفرع من ذلك السؤال مجموعة من الأسئلة التالية :
- ❖ هل يوجد تأثير و علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة- ؟
- ❖ هل يوجد تأثير و علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة ومعوقات التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة- ؟
- ❖ هل يوجد واقع تطبيقي فعلي للتصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض-تبسة-؟

## مقدمة عامة

- فرضيات الدراسة : للإجابة على الإشكالية السابقة و التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات الموالية :

### الفرضية الأولى

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا تتوفر عينة الدراسة على الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض- تبسة - عند مستوى الدلالة (0.05)؛
- الفرضية البديلة  $H_1$  : تتوفر عينة الدراسة على الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض- تبسة - عند مستوى الدلالة (0.05)؛

### الفرضية الثانية

### الفرضية الرئيسية

تمت صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي :

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق بشركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر يوجد ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق بشركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- .
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة- عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة ومعوقات التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة- عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) .

### الفرضية الثالثة

- الفرضية العدمية  $H_0$  : لا يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض- تبسة- عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) .
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض- تبسة- عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) .

- أهداف الدراسة : نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- توضيح المفاهيم الأساسية للمحاسبة الرشيقة و التصنيع الرشيق ؛

## مقدمة عامة

- إبراز العلاقة التعاونية و المشتركة بين المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق ؛
- بيان دور استخدام ادوات المحاسبة الرشيقة في تطبيق التصنيع الرشيق في المؤسسة الاقتصادية ؛
- دراسة و تحليل تأثير أدوات المحاسبة الرشيقة على دعم نظم التصنيع الرشيق للوحدات الاقتصادية ؛
- دراسة و تحليل واقع تطبيق المحاسبة الرشيقة و معيقات التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - .

### • مبررات اختيار الموضوع

#### ❖ الأسباب الذاتية

- حداثة الموضوع محل الدراسة.
- الميل الشخصي للموضوع .
- أهمية الموضوع في التخصص.

#### ❖ الأسباب الموضوعية

- الرغبة في الاطلاع على مدى كفاية أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق .
- محاولة معرفة مدى كفاية النتائج التي يتم التحصل عليها عند تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة .

### • أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المعلومات المالية التي يوفرها النظام المحاسبي الرشيق باعتباره القاعدة الأساسية لدعم نظم التصنيع الرشيق ، إذ أن أدوات المحاسبة الرشيقة تساعد في الأداء الفعال للتصنيع بما يتوافق مع الواقع الإنتاجي المعاصر لما شهده المحيط الاقتصادي من تطورات على هذا الصعيد ، ومدى انعكاس ذلك في النجاح المستقبلي و تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على المنافسة و تحقيق أهدافها على المدى القصير أم البعيد .

### • حدود الدراسة

**الحدود المكانية :** تناولت هاته الدراسة واحدة من أهم الشركات الصناعية الجزائرية و هي شركة اسمنت - تبسة - .

**الحدود الزمنية :** تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2020-2021 و ذلك للحرص على أن تكون المعلومات جيدة و دقيقة للدراسة .

### • منهج الدراسة :

## مقدمة عامة

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري ، اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقط تم إتباع المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان و تحليل نتائجه .

### • مرجعية الدراسة :

بالنسبة للجانب النظري تم القيام بالاستعانة بمجموعة من الكتب و المذكرات و المقالات بالغة العربية و الأجنبية في مجال المحاسبة الرشيقة ، وكذلك الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة ، أما الجانب التطبيقي تم الاستعانة ببرامج إحصائية لمعالجة المعطيات من خلال تطوير استبيان يغطي محاور الدراسة المختلفة سيتم توزيعه على عينة من موظفي الشركة و إطاراتها و من ثم المعالجة الإحصائية .

### • صعوبات الدراسة :

- انتشار وباء كورونا شكل عائقا في التنقل و تحصيل المعلومات على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- نقص الكتب و المراجع الخاصة بالموضوع.
- انشغال الموظفين في العمل مما شكل عائقا في تجميع المعلومات و تحصيل استمارات الاستبيان.

### • هيكل الدراسة :

لانجاز هذه الدراسة قامت الباحثتين بتقسيمها إلى فصلين ، كل فصل بمقدمة و ينتهي بخاتمة تضمن تلخيص عام و اختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة الدراسة ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها ، و هذه الفصول كالآتي :

- **الفصل الأول :** ضم أدبيات نظرية إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمحاسبة الرشيقة والمبحث الثاني المحاسبة الرشيقة ودورها في التصنيع الرشيقة والمبحث الثالث عرض و تقييم الدراسات السابقة .
- **الفصل الثاني :** فقد ضم تقديم لشركة الاسمنت تبسة في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فقد ضم الطريقة و أدوات الدراسة و المبحث الثالث عرض النتائج و مناقشتها .





# الفصل الأول : الانسيبات النظرية



### تمهيد

إن التطور الكبير الذي حدث في العالم في السنوات الأخيرة من كافة النواحي، خلق منافسة شديدة في السوق بين الشركات بسبب اختلاف رغبات و متطلبات الزبائن و أدواقهم ، أدى ذلك كله إلى أن تقوم الشركات بابتكار أساليب جديدة تتناسب مع الوضع ، وهذا ما أدى إلى ظهور المحاسبة الرشيقية التي تعد من أهم المواضيع التي حازت اهتمام الباحثين والمهتمين في دراستهم ، لما تمثله من دور كبير في مواكبة التطوير والتحسين المستمر لمختلف عمليات الإنتاج، عن طريق تبني أدوات التصنيع الرشيق.

إذ يتم في هذه العملية ترشيح العمليات الإنتاجية بهدف خفض التكاليف وتحسين الأداء عن طريق تخلص من حالات الهدر للموارد مع إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة للإنتاج .

و للإلمام بالموضوع بشكل واضح سيتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمحاسبة الرشيقية .
- المبحث الثاني : المحاسبة الرشيقية ودورها في التصنيع الرشيق .
- المبحث الثالث : عرض و تقييم الدراسات السابقة .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمحاسبة الرشيقة

تعد المحاسبة الرشيقة أفضل أسلوب لبرنامج التحسين المستمر ، والذي أصبح معروفاً في مجال الأعمال في السنوات الأخيرة ، حيث أن مصطلح المحاسبة الرشيقة يعني مجموعة الأدوات التي تساعد في تحديد الضياع والقضاء عليه إذا كان لا يضيف قيمة للعمل وبناءا عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية المحاسبة الرشيقة وآليات تطبيقها وأدواتها وبيان معوقات تطبيقها .

### المطلب الأول : ماهية المحاسبة الرشيقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المحاسبة الرشيقة ، أهدافها ، مبادئها ، مجالات استعمالها .

#### أولاً : مفهوم المحاسبة الرشيقة

ان المحاسبة الرشيقة مفهوم جديد في المحاسبة لم يعرف إلا قبل سنوات قليلة ، و تعد مفتاح التقدم ، حيث تتبع المحاسبة الرشيقة من التصنيع الرشيق الذي يعد منهج ياباني<sup>1</sup> .

### 1- تعريف المحاسبة الرشيقة

هناك مجموعة من التعاريف التي تخص المحاسبة الرشيقة من بينها مايلي:

**تعريف الأول :** إن مصطلح lean من الناحية المحاسبية يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الأدوات التي تساعد في تحديد الهدر والقضاء عليه<sup>2</sup> .

**تعريف الثاني:** إنها مجموعة من المفاهيم صممت لتعكس أداء مالي أفضل عن الشركة التي تقوم بتطبيق تلك المفاهيم في العمليات الصناعية للحصول على إنتاج رشيق وخال من الهدر<sup>3</sup> .

**تعريف الثالث:** عرف Guan وآخرون المحاسبة الرشيقة : " على أنها التكاليف التي تعد وتنظم طبقاً لمفهوم سلسلة القيمة والتي تجمع كل من المعلومات المالية وغير المالية بهدف تزويد المؤسسة بالتقارير المالية التي تعكس الأداء باستخدام المعلومات المالية وغير المالية<sup>4</sup> .

ومما سبق يتضح أن المحاسبة الرشيقة لها وجهان هما<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> رائد مجيد عبد محمد ، استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة

الدراسات المحاسبية و المالية ، المجلد الثامن ، العدد 25، الفصل الرابع ، سنة 2013 ، ص293

<sup>2</sup> رائد مجيد عبد محمد ، مرجع سابق، ص292.

<sup>3</sup> علي عباس حمزة القيصر ، توظيف أدوات المحاسبة في ظل التصنيع الرشيق لقياس الأداء الاستراتيجي ، مذكرة ماجستير ، جامعة كربلاء ،

كلية الإدارة و الاقتصاد ، سنة 2016، ص 20.

<sup>4</sup> امجد فطوم ، هجالة سارة ، الإفصاح عن المحاسبة الرشيقة باستخدام تدفق القيمة ، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية ، العدد

الرابع ، ديسمبر 2018، ص 125.

<sup>5</sup> بوزقاري حياة ، بن ساهل وسيلة ، المحاسبة الرشيقة و خلق قيمة الزبون ، مخبر العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية

و علوم التسيير و التجارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 13، سنة 2018، ص 96.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- **الوجه الأول :** تشير إلى تطبيق المفاهيم الرشيقية في إجراءات النظام المحاسبي والرقابي وفي عملية القياس والهدف إزالة الهدر وتسريع الإجراءات وإزالة الأخطاء وجعل الإجراءات واضحة ومفهومة ؛
  - **الوجه الثاني :** إجراء تغييرات جذرية في نظم المحاسبة والرقابة والقياس التقليدية وتوجب هذه التغييرات باتجاه تحقيق المفاهيم الرشيقية، وذلك من أجل ان تكون أكثر ملائمة للبيئة الرشيقية وبالشكل الذي يؤدي إلى توفير معلومات ملائمة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المحاسبة الرشيقية على أنها: نظام إداري متكامل يهدف إلى إزالة الهدر من خلال تطبيق المبادئ واستخدام الأدوات التي تساعد على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل .

### 2- خصائص المحاسبة الرشيقية

تتميز المحاسبة الرشيقية بجملة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

- تقدم معلومات دقيقة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات في مختلف مراحل العملية الإنتاجية ؛
- تحديد مواطن الوفورات المالية والتركيز على الإستراتيجية التي تتطلب إدارة الفوائد ؛
- تتمتع بالوضوح وسهولة الفهم ؛
- توفير المزيد من الرقابة من خلال الإدارة المرئية ؛
- إنشاء لوحة عن نظام المعومات ؛
- تشجيع المؤسسة على التركيز على قياس قيمة العملاء والاعتماد على طلب لتحقيق رضا الزبائن؛
- دعم الثقافة الرشيقية من خلال تحفيز العاملين وتوفير المعلومات الملائمة وتشجيع التحسين المستمر في كل الوحدات الاقتصادية.

### 3- أهمية المحاسبة الرشيقية

تتمثل أهمية المحاسبة الرشيقية في ما يلي<sup>2</sup> :

- تخفيض التكاليف للتخلص من الضياع عن العمليات غير الضرورية في المؤسسة ؛
- التركيز على تعظيم قيمة العمل ، وذلك من خلال الربط بين قياس وبين مسببات خلق القيمة ؛
- تخفيض الوقت والتكلفة والتخلص من الهدر ؛

<sup>1</sup> مخاد فؤاد شجاع , دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف , مذكرة ماجستير جامعة الشرق الاوسط , عمان الاردن , سنة 2015 , ص 20,21.

<sup>2</sup> موازرين عبد المجيد , خلف الله بن يوسف , دور المحاسبة الرشيقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل التوجه نحو التصنيع الرشيق , مجلة الاراء للدراسات الاقتصادية و الادارية , المجلد 1 , سنة 2019, ص 12.

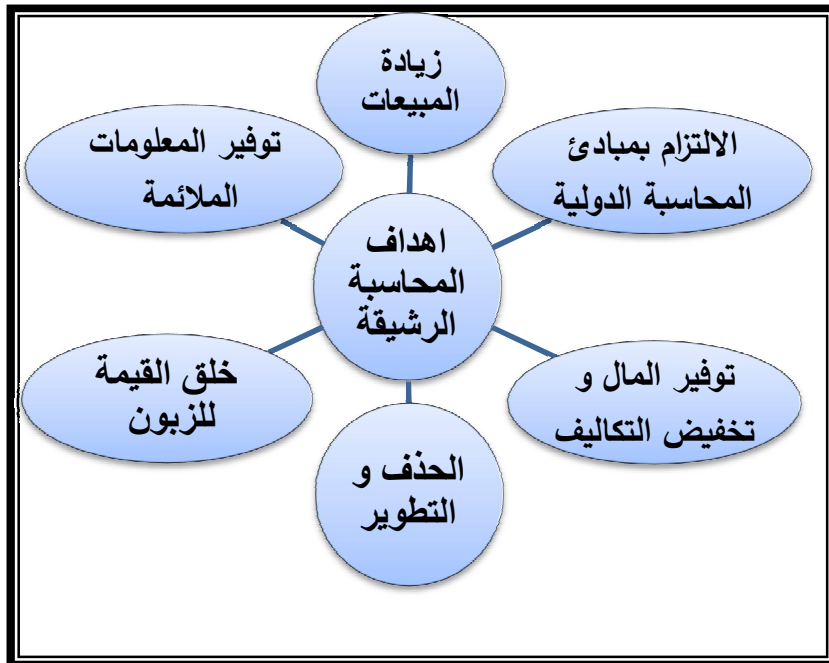
## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- توفر معلومات لاتخاذ قرارات أفضل وتؤدي هذه القرارات إلى تحسين الإيرادات والربحية ؛
- تحديد المنافع المالية المتوقعة من تطبيق فكر الإنتاج الخالي من الضائع والتركيز على الاستراتيجيات التي تحقق هذه المنافع.

### 4- أهداف المحاسبة الرشيقة

تهدف المحاسبة الرشيقة إلى تكوين ثقافة تنظيمية يشارك فيها جميع الموظفين ، و تركز باستمرار في الحد من جميع انواع الضياع الموجودة في العمليات و من أهم الأهداف التي تسعى إليها موضحة في الشكل الموالي :

### الشكل(01): أهداف المحاسبة الرشيقة



المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه تهدف المحاسبة الرشيقة إلى<sup>1</sup>:

- **الحذف والتطوير** : أي حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتحسين خدمة الزبائن وزيادة أداء العمليات الإنتاجية.
- **زيادة المبيعات**: تقوم بتوفير معلومات أكثر لاتخاذ القرار ،فاستعمال التكاليف المعيارية لاتخاذ القرار غالبا ما تكون خطة خاطئة ، عليه فإن التكاليف المعيارية ، فالشركات بحاجة لأدوات المحاسبة الرشيقة كتيار القيمة لاتخاذ قرار أحسن .

<sup>1</sup> بوزقراري حياة ، بن ساهل وسيلة ، مرجع سابق ، ص 97.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- **التحديد الواضح للأثر المالي للتحسينات الرشيقة:** المحاسبة الرشيقة تحدد بوضوح الأثر المالي للتحسينات الرشيقة ، لأن استخدام نماذج تقليدية لتقويم منافع التحسين الرشيقي لا تحقق هدفاً .
  - **توفير المال وتخفيض التكاليف:** إن نمو المؤسسة مع المحاسبة الرشيقة يمكنها من القضاء على الهدر الناتج من المعاملات والاجتماعات و التقارير .
  - **توفير المعلومات الملائمة :** تقوم بتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب، وتكون بسيطة و قابلة لفهم بالنسبة لكل أقسام الشركة .
  - **تحفيز التحسين الرشيقي على المدى الطويل:** وذلك عن طريق الترشيقي الذي يركز على المعلومات ومقاييس الأداء الرشيقة .
  - **الالتزام بالمبادئ المحاسبية الدولية :** المحاسبة الرشيقة تتفق تماماً مع المبادئ المحاسبية وأنظمة التقارير الخارجية والداخلي .
- ثانياً: مبادئ المحاسبة الرشيقة**
- هناك مجموعة من المبادئ التي تستند إليها المحاسبة الرشيقة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### ❖ الأعمال المحاسبية الرشيقة والبسيطة

يعتمد هذا المبدأ على تطبيق الأساليب الرشيقة على العمليات المحاسبية، حيث أن معظم العمليات تحتوي على الضائع أو المواد ، وبالتالي تستخدم بعض الأدوات للقضاء على الهدر في المواد.

### ❖ العمليات المحاسبية الداعمة للتحويل إلى الرشاقة

والمقصود هنا مجموعة التقارير و الطرق التي تساعد في تحول الي الرشاقة وما تتضمنه من معلومات والتي تعمل على التحسين المستمر داخل الوحدة ، كما أن المحاسبة الرشيقة تركز على فهم وقياس كيفية إنشاء قيمة للزبائن من خلال استخدام المعلومات لبناء علاقات مع الزبائن وتصميم المنتجات والتسعير والتحسين .

### ❖ وضوح المعلومات وتوظيفها في الوقت المناسب

توفر المحاسبة الرشيقة تقارير مالية تتميز بالوضوح ويمكن لأي شخص فهمها ، فإن المعلومات الواردة في كشف الدخل تقدم معلومات شاملة وسهلة وبالوقت نفسه .

### ❖ التخطيط من منظور الرشاقة

<sup>1</sup> خلود محمد بشير طيب ، مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة ، دراسة ميدانية تحليلية ، مكررة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين ، سنة 2017، ص 39، 41 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

يتم تخطيط الترشيح باستخدام مجموعة من الأدوات منها التخطيط المالي والتشغيلي وتكلفة تدفق القيمة وهذه العملية تؤدي إلى تنظيم خطة متكاملة للمؤسسة باستخدام معلومات المحاسبية الرشيقة .

### ❖ تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية المحاسبية

من أهم العناصر التي كانت ومازالت محل اهتمام الباحثين والمحاسبين وهي الرقابة الداخلية التي لا يمكن تجاهلها ، فعملت المحاسبة الرشيقة على دعمها وتعزيزها ، فتوصل هذا المبدأ إلى العديد من الأدوات التي تساهم في نجاحه منها "مصفوفة القضاء على المعاملات التي تعمل على المعلومات التقليدية الغير ضرورية ، و من التغييرات التي تم إدخالها عليها توصل إلى لوائح وقوانين سارينز أوكسلي (SOX) ومتطلباته والذي تم إدخالها ضمن التخطيط للوحدة الاقتصادية فتم رسم خرائط توضح درجة المخاطر بشكل واضح والقضاء عليها من خلال التحسين المستمر .

### ثالثا: مجالات استعمال المحاسبة الرشيقة

هناك أربعة مجالات أو أبعاد للمحاسبة الرشيقة تشمل كل من ممارسات التصنيع ، قياس الأداء والممارسات المحاسبية وأيضا إدارة الاستثمار ويأتي تعريفهم كآآتي<sup>1</sup>:

- **المجال الأول ممارسات التصنيع**: يتم استخدام مجال ممارسات التصنيع الرشيق ابتداء من التغييرات في الإنتاج على شكل دفعات وجدولة الدفع إلى تدفقات الإنتاج وجدولة السحب ، والاتجاه الرئيسي في تحوله هو القضاء المطلق على الهدر الذي يتطلب عقلية جديدة والعمل يجب أن يصنف ضمن الأنشطة التي تضيف قيمة، و الأنشطة التي لا تضيف قيمة من منظور العميل .
- **المجال الثاني الممارسات المحاسبية** : لمجال الممارسات المحاسبية مجالات رئيسية تتمثل في العمليات المحاسبية و إدارة التكاليف والرقابة المالية ، إن العمليات المحاسبية يجب أن تركز على العمليات وليس النتائج ،والتشديد على القضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة في مفهوم المحاسبة الرشيقة، وكذلك مع منافع إضافية للمهام أقل تعقيد و الحاجة إلى الأشخاص لأداء تلك المهام ومشاركة العملاء في تطوير المنتجات الجديدة .
- **المجال الثالث قياسات الأداء** : إن مجال قياسات الأداء تعكس استراتيجية الرشاقه في بيئتها ، يجب أن تكون المقاييس سهلة وبسيطة الفهم لان أغلب المستفيدين غير ماليين لا يملكون معرفة في الجانب مالي ، وان تكون في الوقت المناسب و أن تكون هذه القياسات تتضمن خدمة الزبون ووقت الدورة والحد من الخلل .

<sup>1</sup> حسني عابدين ، عبد الرحمان محمد رشوان ، احمد جابة ، دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف و قياس الاداء ، مجلة المحاسب العربي ، العدد 44 ، الكويت ، سنة 2017 ، ص 6 ، 7 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- المجال الرابع إدارة الاستثمار :تسعي الإدارة الرشيقة إلى " إعادة هيكلة جذرية للمؤسسة عن طريق تيار القيمة، وذلك بهدف تبسيط العمليات التجارية الكبيرة ولتحسين خدمة الزبائن وأيضا تحسين الكفاءة والربحية ،والبعد النهائي للمحاسبة الرشيقة هو إدارة الاستثمار ويشمل ذلك أكثر من خدمة عامة .

### المطلب الثاني: آليات تطبيق المحاسبة الرشيقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم أدوات المحاسبة الرشيقة وكذلك خطوات تطبيقها .

#### أولاً: أدوات المحاسبة الرشيقة

هناك مجموعة من الأدوات سيتم التطرق إليها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): أدوات المحاسبة الرشيقة

أدوات المحاسبة الرشيقة			
1	خرائط تيار القيمة	12	التكلفة الإضافية و تحليل الربحية باستخدام تيار القيمة و صندوق الأداء
2	سلسلة القيمة	13	سياسة هوشين
3	التحسين المستمر كايزن	14	مبيعات ,عمليات , تخطيط مالي
4	مخطط قياس الأداء	15	تكاليف تيار القيمة للحالة الحالية و المستقبلية
5	بطاقة أداء تيار القيمة تحتوي على متابعة التدفق و التحسين المستمر	16	صندوق الأداء ,تظهر التغيرات على جانب العمليات المالية و الطاقة الناتجة عن تحسينات الترشيح و التحليل المالي للاستفادة من التغيير في الترشيح
6	صندوق النقاط يظهر أداء تيار القيمة	17	مقاييس أداء لتتبع مشاركة العاملين في التحسين المستمر , رضا العاملين ,التدريب الشامل ,التعليم
7	تكلفة تيار القيمة	18	المشاركة في الأرباح
8	قائمة دخل تيار القيمة	19	مصفوفة استبعاد المعاملات
9	التكلفة المستهدفة	20	خرائط عمليات المخاطر الرقابة و المسؤولية وفقا لقانون SOX
10	القوائم المالية الواضحة وفقا لتيارات القيمة	21	طرق تقييم المخزون كالجرد المستمر و تكاليف الإنتاج



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

11	تقارير مالية سهلة و بسيطة على أساس النقدي للمحاسبة	22	تقارير باستخدام بطاقات الأداء المرئي حول تيارات القيمة , خلايا التصنيع تصميم المنتجات , التوزيع , المبيعات و الإدارة .
----	---	----	---

المصدر (بتصرف): حسين عابدين , عبد الرحمان رشوان , دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف و قياس الأداء  
المالي , مجلة المحاسب العربي , العدد 44 , ص 07.

ومن خلال الجدول الموضح اعلاه سيتم شرح أهم الأدوات في المحاسبة الرشيقة كما يلي:

### 1- خارطة تيار القيمة

تعتبر خرائط تيار القيمة من الأدوات الرئيسية في المحاسبة الرشيقة والمؤسسات الرشيقة، والغرض منها مشاهدة تدفق المواد والمعلومات وتعتبر نقطة الانطلاق للمحاسبة الرشيقة ، و تهدف الى خلق قيمة للزبون<sup>1</sup>.

#### ❖ أنواع تدفق القيمة

- تدفق القيمة للأوامر المنجزة : وتتضمن كل الخطوات اللازمة لتزويد المنتجات الحالية للزبائن الحاليين ابتداء من وقت استلام طلب الزبون إلى غاية التسليم له ؛
  - تدفق القيمة للمنتج الجديد : يمثل تطور كل المنتجات الجديدة للزبائن الجدد وتشمل هندسة تصميم ، الإنتاج ، العمليات ، التكاليف ؛
  - تدفق القيمة للمبيعات والتسويق : يركز هذا النوع على اكتساب الزبائن الجدد للمنتجات الحالية والزبائن الحاليين على المنتجات الجديدة .
- وتعرف خارطة تيار القيمة على أنها: عملية مبسطة تلخص بشكل مرئي تدفق المواد والمعلومات التي تحدث في العملية من أجل وضع تصور للحالة المستقبلية بأداء أفضل<sup>2</sup> .

#### ❖ خطوات تطبيق خارطة تيار القيمة

تمر خارطة تيار القيمة بخمس مراحل نذكرها :

- عائلة المنتج ؛
- رسم خارطة الحالة الحالية ؛

<sup>1</sup> مقدار احمد نعيمي , رياض حمزة البكري , المحاسبة الرشيقة و دورها في احتساب التكاليف على اساس تدفق القيمة , مجلة الدراسات المحاسبية و المالية , جامعة بغداد , المجلد الثامن , سنة 2017 , ص 3 .

<sup>2</sup> محمد احمد رفيدة , علي ابو بكر مديني و اخرون , استخدام مفهوم خارطة تيار تدفق القيمة لتقليل الفوارق , مؤتمر الاكاديمي للدراسات اقتصاد الأعمال , كلية مصرارة , ليبيا , 29- 10 - 2017, ص 03 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- تحليل خارطة للحالة الحالية؛
- رسم خارطة للحالة المستقبلية ؛
- خطة العمل وتطبيقها .

### 2- التكلفة المستهدفة

هو منهج حديث أساسه تحديد السعر الذي يستطيع الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه ، بطرح ذاك الهامش من السعر المستهدف لتحديد التكلفة المستهدفة ، ثم بعدها يتم تصميم هذا المنتج او الخدمة وفقا لرغبات الزبون<sup>1</sup> . ويمكن تعريفها أيضا بأنها: عملية نظامية تبدأ من مرحلة التخطيط للمنتج بهدف تخفيض التكلفة و تحقيق الربح<sup>2</sup> .

### 3- سلسلة القيمة

هي تلك المجموعة من الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة والتي تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى غاية وصولها إلى الزبائن أو المستهلك النهائي ، ومن خلال المحاسبة الرشيقة فإنه يتم استبعاد كل الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون والمؤسسة ، وبالتالي البحث عن تخفيض تكاليف الأنشطة دون التأثير على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة<sup>3</sup> .

### 4- التحسين المستمر (كايزن )

كايزن كلمة يابانية معناها تحسين ، والتحسين المستمر هز نظام يتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وهو من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات من أجل تقليل الوقت ، وزيادة جودة المنتجات ، وذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون<sup>4</sup> .

#### • خطوات التحسين المستمر

يمر التحسين المستمر بأربعة خطوات نذكرها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نبراس محمد عباس ، استعمال الية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، السنة الواحد و الاربعون ، العدد 114 ، سنة 2018 ، ص 289.

<sup>2</sup> عليوي ناصر ، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير ، دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الولادية في الموصل ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد الخامس و الثمانون ، سنة 2010 ، ص 04 .

<sup>3</sup> امجد فطوم المهدي ، هجالة سارة ، مرجع سابق ، 69 .

<sup>4</sup> رقية الطيب علي احمد ، دور المحاسبة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي ، من وجهة نظر اعضاء هيئة تدريب المحاسبة ، جامعة المالك خالد ، مجلد اقتصاد المال و الاعمال ، المجلد 03 ، العدد 02 ، جوان 2019 ، ص 593

<sup>5</sup> مقدار احمد النعيمي ، رياض حمزة البكري ، مرجع سابق ، ص 99.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

\_ **التخطيط** : يقوم فريق العمل في هذه المرحلة باختبار موضع التحسين ، ويتم توثيقه من خلال تحليل البيانات باستخدام طرق التحليل المختلفة مثل قوائم الفحص ومخطط السبب والنتيجة والمدرجات والأشكال و البيانات وغيرها .

\_ **التنفيذ** : يسمي فريق العمل لتنفيذ الخطة ومراقبة تقدمها وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية الخاضعة للتحسين وإعادة النظر إليها .

\_ **المراجعة** : في هذه المرحلة يقوم فريق العمل بتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الثانية للوقوف على مدى تحقيقهم للأهداف المرغوبة والمحددة في مرحلة التخطيط وفي حالة وجود أي خلل قصور فلا بد أن يعاد تقييم الخطة أو إيقاف العمل .

\_ **التصحيح** : أو ما يسمي بالتحسين بناء على نتائج التقييم ، وهنا إذا كانت نتائج التقييم جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها ، ما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة الدورة من جديد .

### ثانيا : خطوات تطبيق المحاسبة الرشيقة

من اجل تطبيق وتنفيذ نظام المحاسبة الرشيقة لا بد من أن تمر عبر خطوات تحولها من النظام التقليدي إلى نظام الحديث للمحاسبة ، فلخصت مجموعة هذه المراحل في النقاط التالية<sup>1</sup> :

\_ التعرف على نظام الإنتاج الحالي للمؤسسة ؛

- عمل هيكل تنظيمي للمؤسسة يتم من خلاله توضيح تدفقات القيمة داخل النظام الإنتاجي؛

- تحديد كيفية بدء مدخل المحاسبة الرشيقة وما هي الأهداف المرجوة من تطبيقه ؛

\_ تحليل بيانات التكلفة لدعم عمليات المحاسبة الرشيقة ؛

- تطوير وتحسين التسعير تدفق القيمة والأرباح وتحديد أماكن فقدان تدفق القيمة ؛

- حذف العمليات المعقدة من العمليات المالية ؛

- تعليم المدير والطاقم المالي استراتيجية تدفق القيمة أي استراتيجية الترشيح من اجل عمليات اتخاذ القرارات المناسبة .

<sup>1</sup> كامل مجد علي محفوظ ، مدى إمكانية تطبيق مدخل محاسبة الترشيد الفاقد كاحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية دراسة تطبيقية على مصانع مشروبات الغازية في قطاع غزة ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة ، قسم المحاسبة و التمويل ، منكرة ماجستير ، سنة 2014 ، ص 50

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### المطلب الثالث : مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة ومعيقاتها

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مقومات المحاسبة الرشيقة ، واهم النقاط التي تعيق تسير تطبيقها في مختلف مجالاتها .

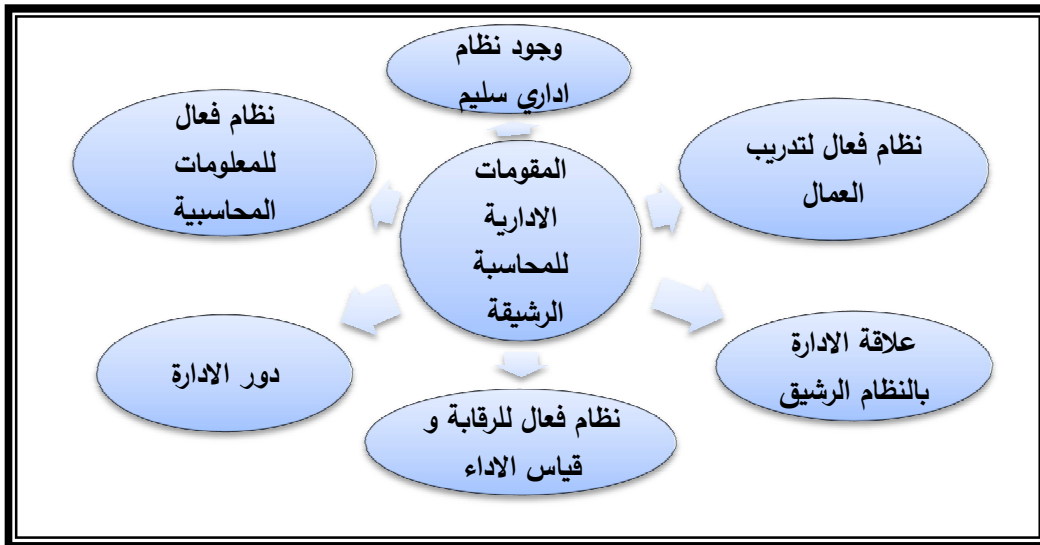
#### أولاً: مقومات المحاسبة الرشيقة

تعتبر المحاسبة أداة أو وسيلة لقياس الوقائع الاقتصادية وتوصيلها إلى جهات المتخصصة لها، وتعد المحاسبة الرشيقة من الأنظمة الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق مختلف المزايا ، ومن أجل تطبيق هذه النظام لابد من توفر مجموعة من المقومات اللازمة له ، وتتمثل في المقومات الإدارية و الإجرائية وهي كالتالي :

#### 1\_ مقومات الإدارية لتطبيق المحاسبة الرشيقة

يمكن تلخيص المقومات الإدارية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة فيما يلي:

#### الشكل (02):مقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة



المصدر (بتصرف): عبد الرحمان بن وارث , دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق اسلوب المحاسبة الرشيقة، دراسة ميدانية في مؤسسات الصيدلانية الجزائرية ، جامعة برج باجي مختار ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 17، الجزائر 2016، ص06

انطلاقاً من الشكل أعلاه يتضح أن المقومات الإدارية للمحاسبة الرشيقة تتمثل فيما يلي: وجود نظام إداري سليم ، دور الإدارة ، علاقة الإدارة بالنظام الرشيق ، نظام فعال للمعلومات المحاسبية ، نظام فعال لرقابة وقياس الأداء ، نظام فعال لتدريب العمال ، وذلك أن المحاسبة الرشيقة كغيرها من أنواع

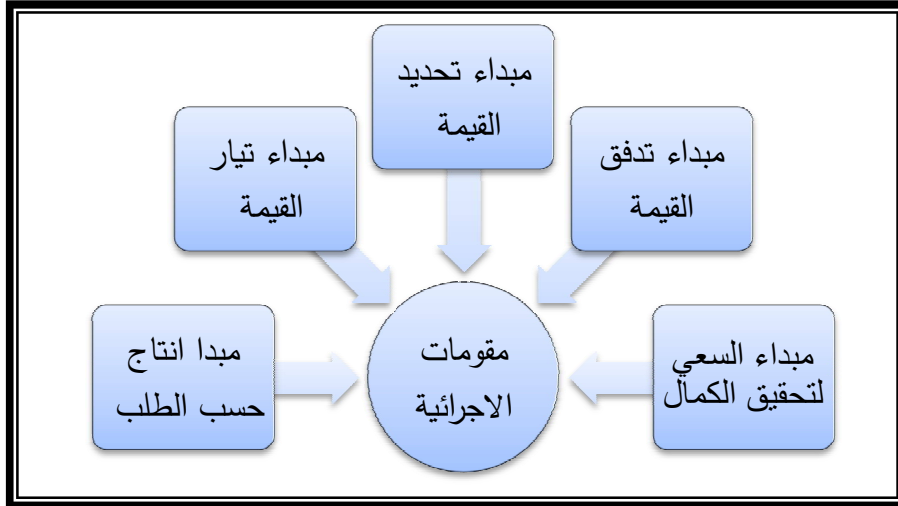
## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

المحاسبة الأخرى لابد من العمل على تحسينات الإدارية بنظامها الذي يعتبر الدعامه الرئيسية لتحقيق أهدافها والوصول إلى عدد من فوائد المراد تحقيقها .

### 2- مقومات الإجرائية لتطبيق المحاسبة الرشيقه

يمكن تلخيص مقومات الإجرائية لتطبيق المحاسبة الرشيقه فيما يلي :

#### شكل (03): مقومات الإجرائية لتطبيق المحاسبة الرشيقه



المصدر (بتصرف): خلود محمد بشير طيب , مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقه في الشركات الصناعية في قطاع غزة , دراسة ميدانية تحليلية , مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , سنة 2017, ص 57,58

انطلاقا من الشكل أعلاه يتضح ان المقومات الإجرائية للمحاسبة الرشيقه تتمثل في :

- مبداء تحديد القيمة الذي يهدف إلى خلق قيمة للعملاء من خلال متطلباتهم و معرفة مواصفات المنتجات المرغوب بها ؛
- مبداء تيار القيمة هو عبارة عن كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج سليم و تسليم المنتج من بداية الاستلام الى غاية تسليم المنتج ؛
- مبداء تدفق القيمة اي أن تدفق القيمة دون اي توقف في العمليات الإنتاجية ؛
- مبداء الإنتاج حسب الطلب يعتمد هذا المبداء على طلب الزبون من اجل تقليل من الهدر و تحسين الجودة مع تقليل التكاليف ؛
- مبداء السعي للكمال اي تحسين استجابة نظام الإنتاج لطلب العملاء للقيمة من خلال التحسين المستمر في الأنشطة و العمليات .

ثانيا : مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقه :

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

تحاول العديد من الشركات تطبيق المحاسبة الرشيقة لكنها واجهت بعض السلبيات أو معوقات المترتبة من قصور في نظم المحاسبة والرقابة والقياس التقليدية التي لا تعمل لصالح المؤسسة ، والتي هي موضحة في الجدول التالي مع ذكر السبب والعامل لكل صنف من المعوقات .

### جدول رقم (02) : معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة

الصنف	العامل	السبب
الشخص (الرجل)	عدم الرغبة في التغيير أو الحذف من فشل نظام المحاسبة الرشيق داخل الشركة	-تفعيل الثقافة التقليدية و تعلق الإدارة بها . -صراعات قبول مبادئ المحاسبة الرشيقة و التحيز ضدها . -عدم الاقتناع بالمحاسبة الرشيقة على أنها ليست بنظام محاسبي .
الآلة	نظم المعلومات المحاسبة موجهة إلى التقارير المالية و الضريبية	-صمم النظام من اجل بيئة إدارية تقليدية
اللوازم	البيانات الغير مالية لا يتم جمعها	-صمم النظام من اجل بيئة إدارية تقليدية
الأساليب	حساب التكلفة الكلية	-التدريب على المحاسبة المالية
القياس	القياسات الحالية لا تدعم الخلو من الفاقد و عدم النظر إليها	-البيانات غير المالية المطلوبة لا يتم جمعها . -تصميم النظام من اجل بيئة إدارية تقليدية
البيئة	الثقافة التقليدية	-التدريب الإداري التقليدي
	الافتقار و نقص الموارد اللازمة لتدريب على المحاسبة الخالية من الفاقد و تطورها	-عدم المواكبة الثقافية لخلوها من الفاقد و ذلك بإتباعها الثقافة التقليدية .

المصدر : السعيد بركة و آخرون ، اتجاهات حديثة لمقاربات علمية و عملية ، الجزء الأول ، ديوان الجامعة ، جامعة

العربي بن مهدي ، ام البواقي ، الجزائر ، 2017 ، ص 364-363.

من خلال الجدول يمكن القول أن معيقات المحاسبة الرشيقة تتمثل في :

\_ الخوف من الفشل الشخصي وفقدان المكانة والوظيفة بالنسبة للشخص ؛

\_ تدعيم الآلة لنظم تخطيط موارد المؤسسات ذات الإدارة التقليدية ؛

\_عدم رؤية المحاسن لتأثير الخلو من الفاقد على تصنيع الرشيق.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### المبحث الثاني : المحاسبة الرشيقة ودورها في التصنيع الرشيق

يعتبر التصنيع الرشيق من أحد الأدوات المعاصرة التي ظهرت في تسعينات القرن الماضي ، والتي تهدف إلى القضاء على كل مصادر وأشكال الهدر والتبذير في المؤسسات ، وهذا بتقليل التكاليف وتركيز على حاجة العميل ،

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار النظري للتصنيع الرشيق ، مفاهيم عامة ، مبادئ وأدوات المستخدمة ، دور المحاسبة الرشيقة في التصنيع الرشيق .

### المطلب الأول : مفاهيم عامة عن التصنيع الرشيق

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لمفاهيم عامة للتصنيع الرشيق ، تعريف ، خصائص ، أهداف .

#### أولاً : التصنيع الرشيق

تعددت تعريف التصنيع الرشيق من بينها:

**التعريف الأول:** هو إستراتيجية تصنيع تهدف إلى إنجاز تدفق الإنتاج بسلاسة عن طريق إزالة الهدر ، فالمؤسسة التي تهمل هذه الإستراتيجية تكون غير قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الموجودة حالياً من ناحية الجودة العالمية والتسليم في الوقت المحدد<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** هو نظام يستخدم مجموعة من التقنيات والأدوات التي تركز على إزالة كافة أشكال الهدر، والتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من خلال الاستعمال الفعال للمواد المتاحة ، وعدم التبذير فيها وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستعمال أقل ما يمكن من المدخلات والتأكيد على الكلفة المنخفضة والجودة العالمية والمرونة المناسبة والتسليم السريع للمنتج النهائي<sup>2</sup>.

**تعريف الثالث:** هو مجموعة من الممارسات التطبيقات التي توضح كل أنواع الهدر في النظام فهو يتنبأ بالاستخدام الأقصى للمواد و يستخدم مجموعة من الأساليب من أالكايزن ، فرق التمكين ، حلقات الجودة ، تقليص وقت الدورة في سحب السوق و حجم دفعة التصنيع الصغيرة ، المرونة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير دهير الربيعي ، تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض التلف و الضياع و تحسين اداء العمليات الانتاجية ، بحث تطبيقي في شركة اور العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة المثى للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 03 ، سنة 2018 ، ص 229.

<sup>2</sup> فارس جعباز شلاش ، جميل زيدان حفناوي ، اثر نظام الانتاج الرشيق في اداء العمليات ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية الادارية ، سنة 2014 ، ص 76 .

<sup>3</sup> سائر احمد سعدون السمان ، تكاملاً بين انظمة ادارة الجودة و التصنيع الرشيق و التصنيع الفعال ، حوارة فلسفية مجلة تنمية الراءدين ، سنة 2012 ، ص 16 .

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التصنيع الرشيق على أنه مجموعة من التقنيات التي تقوم على إزالة الهدر والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية من خلال الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات وبأحسن جودة في وقت محدد.

### ثانياً: خصائص التصنيع الرشيق

يتسم التصنيع الرشيق بعدة خصائص أهمها<sup>1</sup> :

- إن الزبون هو الذي يقود النظام الإنتاجي ،لذا فإن المنتجات تصنع في الوقت المحدد عند طلب الزبون؛
- يعتمد نظام الفرق محولة وهي فرق لإنتاج المسؤولة عن اتخاذ قراراتها الخاصة مثل ايقاق الخط الإنتاجي عند فشله ؛
- تستعمل الادارة المرئية (visual) لتعقب ومراقبة الأداء اذ تتيح لكل شخص لتأكد من كيف عمل المصنع ؛
- السعي المتواصل لتقرب من التمام أو المثالية (derfect) فلا توجد نقطة نهاية وتكون عملية التحسن مستمرة ؛
- يستند الإنتاج إلى طلبات بدلا من التنبؤات ،لقصر أوقات دورة الطلب على المنتجات .

### ثالثاً: أهداف التصنيع الرشيق

- يهدف نظام التصنيع الرشيق إلى القضاء على كافة أنواع الضياع في الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة والسعي نحو إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تتميز بما يلي<sup>2</sup>:
- توصيلها في الوقت المناسب ؛
  - منتجات أفضل من منتجات المنافسين ؛
  - إزالة الضياع قدر الإمكان ؛
  - استخدام أفضل قدر ممكن من الموارد ؛
  - منتجات أسرع وأرخص من منتجات المنافسين .

### رابعاً : متطلبات تطبيق أسلوب التصنيع الرشيق

<sup>1</sup> عباس نوار كحيط موساوي , سجاد مهدي , عباس الغريوي , استعمال ادوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم الإنتاج الرشيق و تقييم اداء الوحدة الاقتصادية , مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة واسط , العدد 17 , سنة 2015, ص 7 .

<sup>2</sup> كريم عيسى سيروان , محمد عبد العزيز محسن , المحاسبة الرشيقة لتطبيق نموذج مقترح لتبار القيمة في شركة فاملبي لانتاج المواد الغذائية , مجلة الزكوك للعلوم الادارية و الاقتصادية , العراق , المجلد 05, العدد 02 , ص 119 .



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- يعتمد أسلوب التصنيع الرشيق كفلسفة إدارية توفر مجموعة من الشروط التي تضمن نجاحه من بينها<sup>1</sup> :
  - دعم الإدارة العليا: نجاح أسلوب التصنيع الرشيق يتوقف على مدى شعور الإدارة العليا ورغبتها في توفير الإمكانيات والشروط اللازمة لتطبيقه .
  - الاهتمام بالتموين والتدريب نوعا وكما :أسلوب التصنيع الرشيق يتطلب الاعتماد على عمال وإطارات ذوي كفاءة كبيرة ذلك من خلال اتساع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية.
  - التغيير في ثقافة المؤسسة : إن نجاح الأسلوب يركز على ضرورة تغيير الذهنيات والعقليات سواء كان ذلك بالنسبة للعمال أو للإطارات.

### المطلب الثاني : مبادئ وأدوات التصنيع الرشيق

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لمبادئ التصنيع الرشيق و التي من خلالها يمكن تطبيق أدوات التصنيع الرشيق ، حيث تتمثلت هذه المبادئ في ما يلي :

#### أولاً: مبادئ التصنيع الرشيق

هناك مجموعة من المبادئ التي يستند اليها التصنيع الرشيق تتمثل فيما يلي :

- **السحب:** يقصد به أن الزبون هو الذي يسحب المنتجات فهو المحرك للعملية لإنتاجية ،إذا لا يتم إنتاج أي منتج ما لم يكن هنالك سحب من الزبون مع مراعاة الترتيب بين محطات الإنتاج من حيث التسلسل الزمني للإنتاج .
- **التدفق :** يعني أن المنتج يتدفق بصورة منتظمة دون انقطاع أو توقف في العمليات الإنتاجية وبصورة ممهدة من خلال المراحل المنطقية للعملية الإنتاجية التي تبدأ باستلام الطلب مرورا بتصنيعه وصولا لحين تجهيزه للزبون<sup>2</sup> .
- **تدفق القيمة:** يقصد بيه مجموعة من العمليات التي تضيف قيمة للمنتج ويتدفق من خلالها المنتج ابتداء من دخوله العملية الإنتاجية كمواد خام و إنهائه بمنتج جاهز للاستعمال و إستبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة .
- **السعي للكمال:** إن السعي للكمال في إنجاز العمل المرتبط وفق فلسفة الإنتاج الرشيق بعملية تحسين المستمر الذي يعد الدعامة الأساس لتحقيق الرشاقة الإنتاجية المستهدفة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن وارث ، دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق اسلوب المحاسبة الرشيقه، دراسة ميدانية في مؤسسات الصيدلانية الجزائرية ، جامعة برج باجي مختار ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 17، الجزائر، 2016، ص 185، 183.

<sup>2</sup> Kenneday & brewer by james R,Martin (2006)'**what is lean accounting ?'cost management** , march , april ,master of science in business and economics major in business low ,tax and accounting , p27.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### ثانيا : أدوات التصنيع الرشيق

إن أدوات التصنيع الرشيق وسائل محددة لتلاقي مشكلات الضياع فهي توفر الإجراءات التصحيحية لإزالة أو تخفيض الهدر من خلال تحسين الجودة وإزالة الخطوات التي لا تضيف قيمة وتتمثل هذه الأدوات في:

#### الجدول رقم (03): أدوات التصنيع الرشيق

رقم	الأداة
1	خارطة تدفق القيمة The value stream
2	منهجية تنظيم موقع العمل 5s
3	نظام الإنتاج في الوقت المحدد just in time
4	ادارة الجودة الشاملة total quality management
5	صغر حجم الدفعة smal lot sizes
6	التحسين المستمر kaizen
7	الإدارة المرئية visulal management
8	الحيود السداسي six sigma
9	الإنتاج المستقر production smoothing leveling
10	العمل القياسي standard work

المصدر(بتصرف) : عباس نوار كحيط الموسوي، سجاد مهدي عباس الغرابوي، استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم الإنتاج الرشيق و تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 17، السنة 2015، ص 9،10.

تم تصنيف أدوات التصنيع الرشيق وفق ثلاثة مجموعات كالتالي :

#### • أدوات تنظيم الإنتاج : وتشمل كل من<sup>2</sup> :

- السينات الخمسة وهو أسلوب تنظيم و إدارة العمل لتحسين الكفاءة وتقليل الضياع .
- وصغر حجم الدفعة لان الدفعات الكبيرة تؤدي إلى مشاكل منها زيادة المخزون والجودة التي لا تكتشف إلا بعد وقت طويل .
- وتسوية او تجانس الإنتاج وذلك عن طريق جدولة الإنتاج بتوزيع تشكيلة المزيج بكميات متساوية على المدة الزمنية ليصبح المزيج متساوياً ومتوازناً عبر الوقت .
- العمل القياسي أي أن الإنتاج يكون محدد وبشكل واضح .

<sup>1</sup> Karen M , Kroll (2004)'A **new way of looking at the nv mbas the lowdown lean accounting**, journal of accountin Gul , p 27,28.

<sup>2</sup> رائد مجيد محمد , مرجع سابق , ص 292.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- موقع العمل المرئي وهو المكان الذي يمكن ان نعرف كل ما يخص عمليات التشغيل بمجرد الوصول إلى مكان العمل باستخدام حاسة البصر .

### • أدوات الجودة : وتشمل كل من <sup>1</sup> :

- إدارة الجودة الشاملة وهي مجموعة من المفاهيم و الأدوات التي تهدف إلى إشراك المدراء والعاملين لتحقيق التحسين المستمر في الأداء .

- التحسين المستمر وهي التحسينات التي لا تتوقف بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات .

- الصيانة الإنتاجية الشاملة وتعني الصيانة المستمرة والتي ليس لها آثار على عملية الإنتاج والمشاركة لكافة العاملين .

- الجودة عند المصدر وتعني تصحيح الخطأ حال اكتشافه .

### • أدوات تنظيم العمليات : وتشمل كل من <sup>2</sup> :

- خارطة تيار القيمة وهي أداة للتحسينات وتخفيض التكاليف .

- التصنيع الخلوي وهي الأجزاء التي لها خصائص متشابهة ويخصص لإنتاجها مكائن على أساس الشكل أو الحجم .

- تخصيص وقت التنصيب وهو الوقت الذي تستغرقه عملية التغيير للعمليات من الدفعة السابقة إلى الدفعة اللاحقة .

- وفي الوقت المحدد JIT وهي التي يكون فيها المخزون قليل جداً على وفق نمط الإنتاج .

### المطلب الثالث : المحاسبة الرشيقية كمدخل للتصنيع الرشيق الفعال

إن أدوات المحاسبة الرشيقية تدعم عملية التصنيع الرشيق في نظام إنتاج الوحدات الاقتصادية و ذلك من خلال :

#### 1- تكلفة الموارد المستخدمة للمنتج تعتبر تكلفة الموارد المستخدمة من عوامل نجاح النشاط في

المؤسسة الاقتصادية ، حيث إن تكاليف إنتاج الموارد يتم صرفها على إنتاج منتج معين من

بدئ التجهيز إلى غاية مرحلة ما قبل البيع ، إذ أن الشكل الموالي يلخص سلسلة نشاط الإنتاج

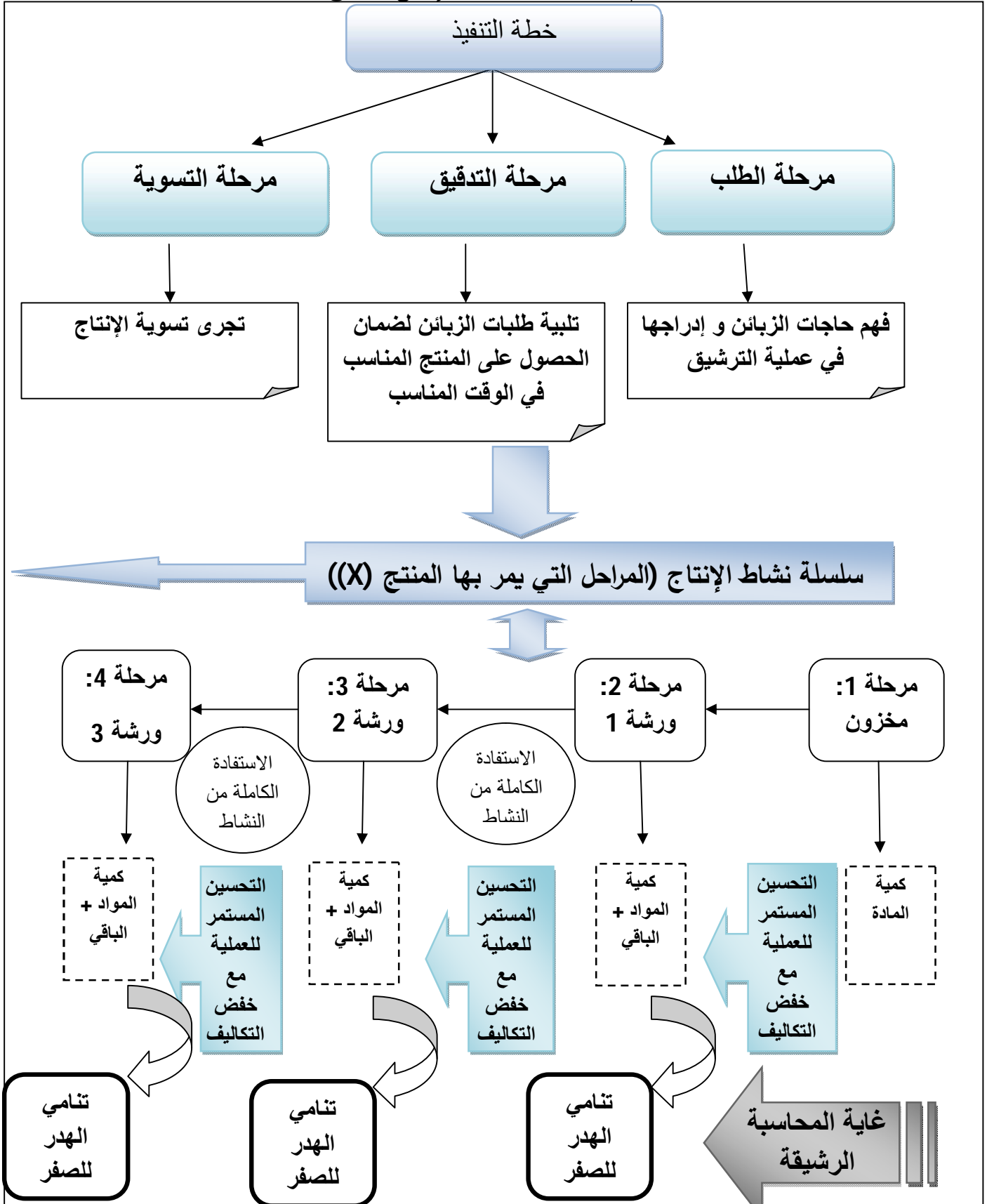
الرشيق .

<sup>1</sup> رائد مجيد محمد ، مرجع سابق ، ص 292.

<sup>2</sup> رائد مجيد محمد ، مرجع سابق ، ص 293.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

الشكل رقم(04): سلسلة نشاط الإنتاج الرشيق



المصدر : من إعداد الطالبتين

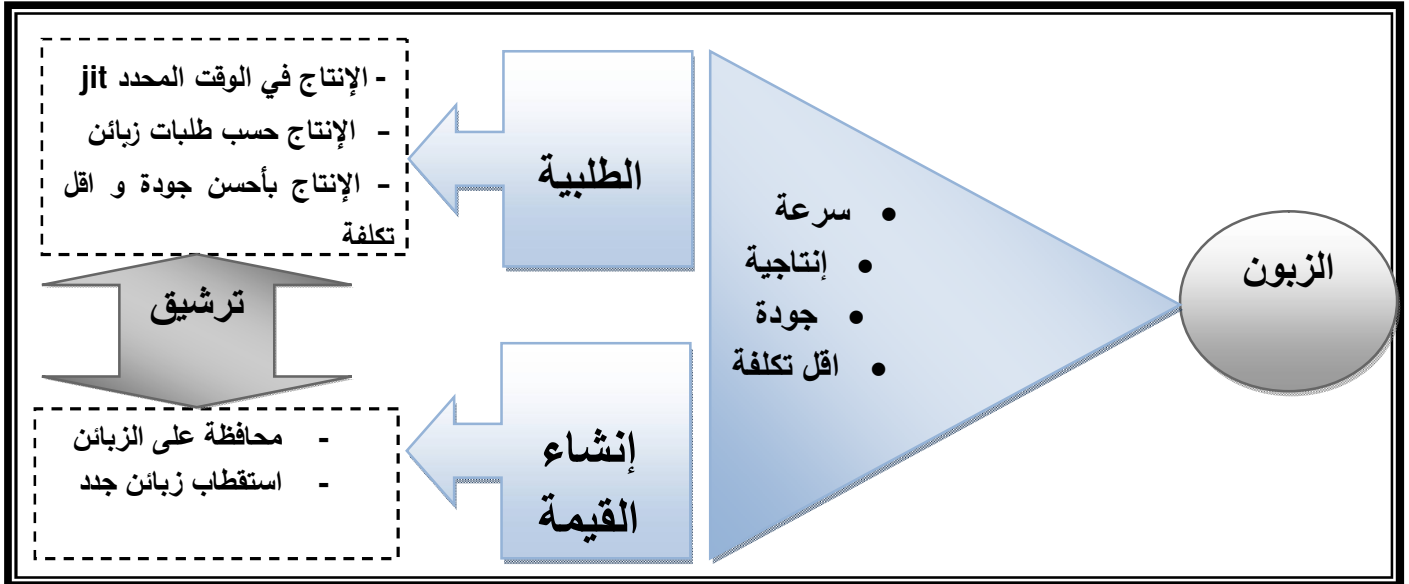
## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

من خلال الشكل يتضح ان التحسين المستمر من الإجراءات و العمليات التي تنصب على كافة مكونات المؤسسة من عمليات أو معدات على شكل تحسينات تدريجية ، متتالية و مستمرة و هذا بهدف رفع أداء المؤسسة مما يضيف ميزة تنافسية تضمن بقائها و استمراريتها ، و يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج و تقليل التلف وتخلص من الهدر في العمليات .

### 2- الزبون في حلقة الإنتاج

إن للزبون قيمة كبيرة في حلقة الإنتاج حيث نال اهتمام المسيرين اذ لم يعد هدفهم الربح فقط بل خلق قيمة لكل الأطراف التي لهم علاقة مع المؤسسة و الزبون أهم طرف فهو مصدر إيرادات المؤسسة لذا توجب على المسيرين محاولة كسب ثقتهم و ولائهم، حيث الشكل الموالي يمثل الزبون في حلقة الإنتاج :

#### الشكل رقم (05) : الزبون في حلقة الانتاج



المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الشكل ان الزبون له دور في حلقة الإنتاج الرشيق للمؤسسة في كسب رضاه مع استقطاب زبائن جدد ، من خلال تلبية رغباته من جودة المنتج و اقل تكلفة و تسليم في الوقت المحدد.

#### • مفهوم قيمة الزبون

لقد عرف kotler قيمة الزبون أنها " الفوائد المادية التي يتوقع الزبون الحصول عليها من عروض السوق ، و حاول woodruff تعريف قيمة الزبون أنها تقضيلات الزبون المدركة وتقييمه لخصائص المنتج والنتائج المحققة من استخدامه والتي تسهم في تحقيق أهداف الزبون<sup>1</sup>.

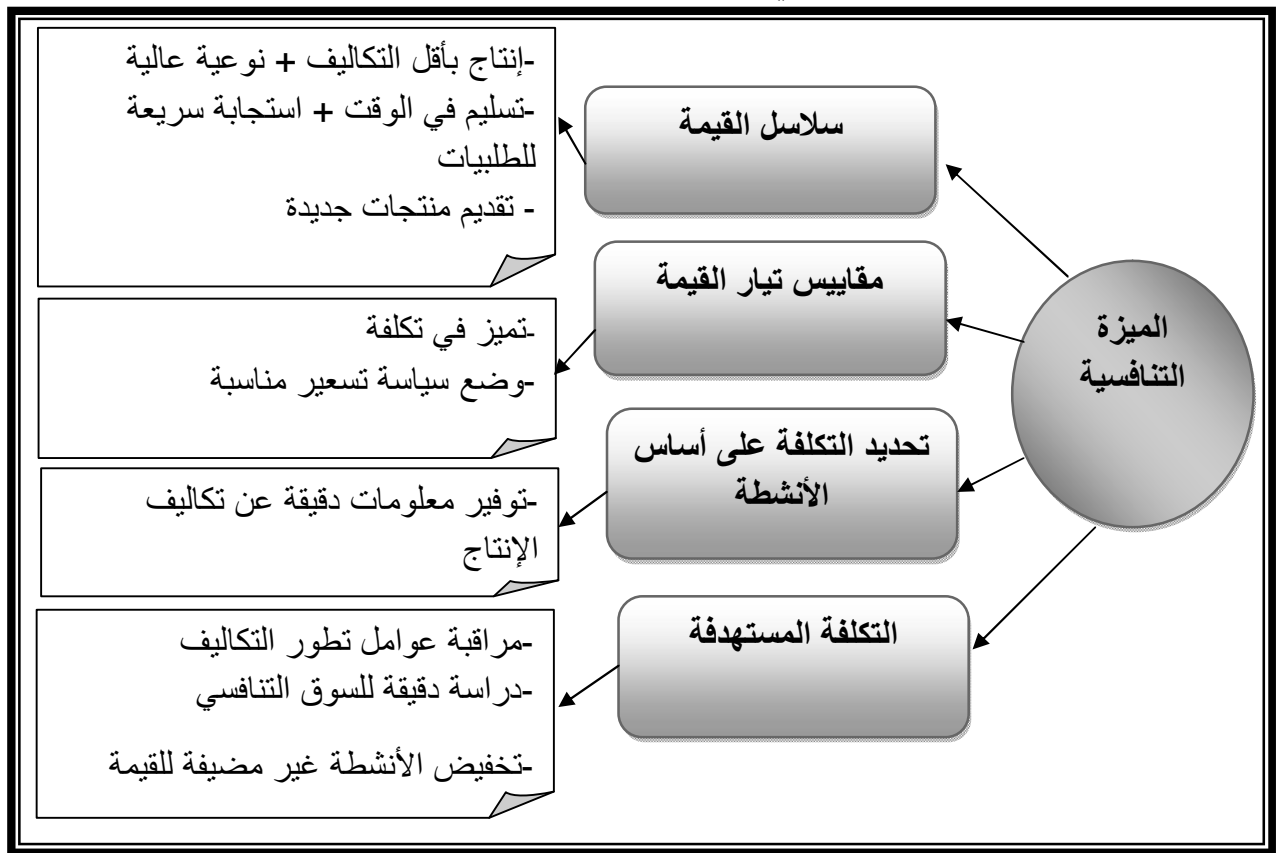
<sup>1</sup> Gonca telli yamamoto , **understanding custmer value concept : key to success** , journal of economics and administrative sience , 2000, p 549.

3- المنافسة

تشير المنافسة إلى قدرة الشركة على تحقيق التفوق و الأفضلية و الارجحية على المنافسين في السوق ,هذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة ,وعليه فان القدرات المميزة تقود الى خلق ميزة تنافسية ,كما يمكن تلخيص مساهمات أهم أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات فيما يلي:

الشكل رقم (06): مساهمة أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية

في ظل توجه نحو التصنيع الرشيق



المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الشكل ان الميزة التنافسية تساهم في تحقيق :

- سلاسل القيمة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات اي انها تقوم بالانتاج باقل التكاليف و بمنتوج ذو جودة عالية مع استجابة سريعة لطلبات المستهلك ؛
- مقاييس تيار القيمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمل المؤسسة على جذب مركزها التنافسي من خلال التميز في التكلفة و الذي يؤدي الى بيع المنتجات باقل سعر من سعر المنافسين ؛

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

- يساهم تحديد التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرة التنافسية على السعر و الجودة في خدمة الزبائن ؛
- التكلفة المستهدفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استهداف التكلفة المناسبة ، وبالتالي العمل على تخفيض الأنشطة الغير مضيعة للقيمة و ذات تكاليف مرتفعة ليصل الى التميز في التكلفة ، مما يساهم في اضافة ميزة تنافسية للمؤسسة .

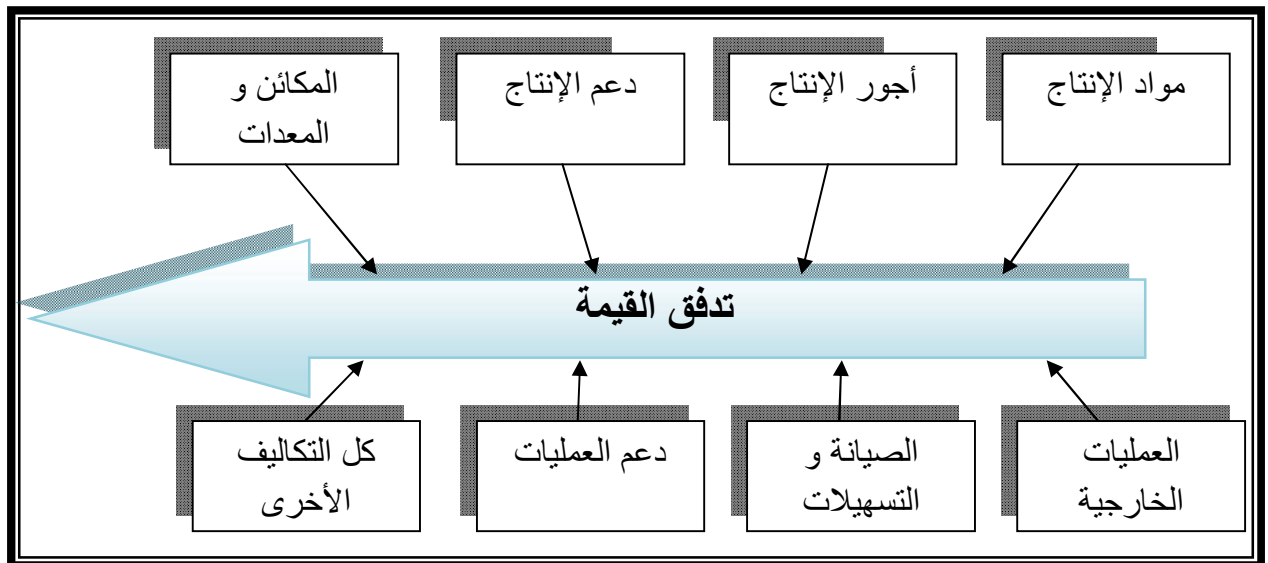
### 4- النشاطات المضيعة للقيمة (تدفق القيمة)

يمثل تدفق القيمة كل الأنشطة المضيعة للقيمة وغير المضيعة للقيمة المطلوبة لجلب مجموعة من المنتجات أو الخدمات من نقطة البداية (التصميم، طلب الزبون والإنتاج) إلى غاية تسليم المنتجات والخدمات إلى الزبون، وبشكل أساسي فإن تدفق القيمة يهدف إلى خلق القيمة للزبون<sup>1</sup> .

### • عناصر تكاليف تدفق القيمة

إن عناصر تكاليف تدفق القيمة يمكن توضيحها بالشكل الآتي :

### الشكل رقم (07): عناصر تكاليف تدفق القيمة



Source :Huntzinger james ,R, 'lean cost management accounting for lean by establishing flow.' J Ross Publishing, USA, 2007 ,Page ,254 .

من خلال الشكل نلاحظ أن تدفق القيمة يمثل احد المبادئ الأساسية للتفكير الرشيق ، إذ تقوم الوحدات الاقتصادية الرشيقة بتحديد تدفقات القيمة بالطريقة التي تمكنها من إدارة و تنظيم الأعمال لتعزيز القيمة لدى الزبون .

<sup>1</sup>مقداد احمد نعيمي , رياض حمزة البكري , مرجع سابق , ص 2,3.

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### المبحث الثالث : عرض و تقييم الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع المحاسبة الرشيقة بالعديد من الأبحاث و الدراسات التي قدمت في المجالات و الملتقيات و المؤتمرات , و عرضت كأطروحات في عدد كبير من الدول عبر العالم, و بلغات مختلفة نظرا لأهميته البالغة , حيث قمنا في هذا المبحث تسليط الضوء على أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا , حيث تم عرض هذه الدراسات من حيث الإشكالية , الفرضيات , الأهداف , و أهم الناتج المتوصل إليها من ثم تقييم الدراسات السابقة و مقارنتها مع دراستنا الحالية و ما يميزها من أوجه تشابه و اختلاف .

### المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

يتم في هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية في الجداول التالية :

دراسة محمد عبد القادر محمد 2018	
تسمية موضوع الدراسة	متطلبات التصنيع الرشيق و دورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي
إشكالية الدراسة	ما هو دور التصنيع الرشيق في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟ - العراق -
الفرضيات	تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية : -لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق و النجاح الاستراتيجي داخل المنظمة . -لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق و النجاح الاستراتيجي بمتغيراتها . -لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التصنيع الرشيق و النجاح الاستراتيجي .
أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها : - بيان مفهوم التصنيع الرشيق و متطلباته للمنظومة المبحوثة و الاستجابة لمتغيرات البيئة الحالية المستقبلية و تتبؤ بالنتائج و الذي ينعكس



<p>ايجابيا على سمعتها بما يحقق النجاح الاستراتيجي .</p> <p>- تقليل الهدر الحاصل في الموارد الأولية التي تمتلكها المنظمة المبحوثة من خلال التعرف على إجابات المبحوثين فيما يتعلق بمتطلبات التصنيع الرشيق التي تقوم بها .</p> <p>- تقديم مقترحات تساعد على تقديم منتجات ذات مواصفات متميزة من خلال تفعيل عملية التصنيع الرشيق .</p>	
<p>توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :</p> <p>- يؤكد البحث الحالي على تعزيز موقف تنافسي من خلال مفهومي التصنيع الرشيق و النجاح الاستراتيجي و الذي يمكن المنظمة المبحوثة على البقاء في الأسواق لأطول فترة ممكنة .</p> <p>- أوضحت النتائج أن أقوى علاقة ارتباط بين متغيري البحث على المستوى الفرعي كان بين بعدي تنظيم موقع العمل و البقاء ,هذا يعني ان وجود بعد تنظيم موقع العمل ضمن متغير التصنيع الرشيق .</p> <p>- أوضحت إجابات عينة البحث أهمية السعي إلى معالجة المشكلات قبل وقوعها من خلال تبني منهج التحسين المستمر بوصفه احد متطلبات التصنيع الرشيق في المنظمة المبحوثة .</p>	<p><b>ابرز النتائج المتوصل إليها</b></p>
<p>تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها :</p> <p>- ضرورة نشر فلسفة إزالة الهدر الأنشطة التي لا تضيف قيمة بكل أنواعها ,في جميع الأقسام الإنتاجية و المستويات الإدارية و البحث على مسبباتها و من ثم تحليل هذه الأسباب وصولا إلى</p>	<p><b>التوصيات</b></p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

<p>إزالة الهدر للوصول الى منتجات ذات قيمة .</p> <p>- ضرورة إتباع إدارة منظمة المبحوثة أسلوب العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل متعددة الوظائف من اجل القيام بالتحسينات المستمرة .</p> <p>- زيادة الاهتمام بالتهيئة و المعدات بشكل سليم من اجل تقليل توقعات غير ضرورية للمكائن و المعدات و إنتاج منتجات خالية من العيوب.</p>	
---	--

دراسة بقراري حياة , بن ساهل وسيلة 2018	
المحاسبة الرشيقة و خلق قيمة الزبون	تسمية موضوع الدراسة
كيف تساهم مقارنة المحاسبة الرشيقة في خلق قيمة للزبون ؟ - الجزائر -	إشكالية الدراسة
تساهم مقارنة المحاسبة الرشيقة في خلق قيمة الزبون	الفرضية الرئيسية
سعت هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف من أهمها: -التعرف على مفهوم المحاسبة الرشيقة و مختلف أدواتها كنظام محاسبي جديد. -تحديد عناصر خلق قيمة الزبون . -تعرف على كيفية استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في خلق قيمة الزبون .	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : - المحاسبة الرشيقة لها دور في خلق قيمة الزبون و ذلك من خلال القضاء على الأنشطة المحاسبية التي لا تضيف قيمة و ذلك باستخدام العديد من الأدوات بموجب التركيز على سلسلة القيمة و التكلفة المستهدفة و التحسين المستمر و تحديد كيف تساعد كل أداة في خلق القيمة .	ابرز النتائج المتوصل إليها

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

<p>التوصيات</p> <p>تم التوصل الى عدة توصيات أهمها :</p> <p>- إن أهمية الزبون للمؤسسة يوجب عليها الاهتمام بكيفية خلق قيمة الزبون .</p> <p>- يجب على المؤسسات الاهتمام اكثر بالمحاسبة الإدارية و استخدام الأدوات الحديثة بدلا من القديمة لتحقيق نتائج أفضل وقيمة اكثر .</p>	
---	--

دراسة خلود محمد بشير الطيب 2017	
<p>تسمية موضوع الدراسة</p> <p>مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة</p>	
<p>إشكالية الدراسة</p> <p>ما مدى توفر المقومات الإدارية و الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة ؟</p>	
<p>الفرضيات</p> <p>تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية :</p> <p>- تتوفر لدى الشركات في قطاع غزة المقومات الإدارية و الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة .</p>	
<p>أهداف الدراسة</p> <p>سعت هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف من أهمها :</p> <p>- التحقق من مدى توفر كل من المقومات الإدارية و الإجرائية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية و في قطاع غزة</p> <p>- التعرف على الإنتاج الرشيقة و التعرف على المحاسبة الرشيقة و معرفة مبادئها و أدواتها .</p>	
<p>أبرز النتائج المتوصل إليها</p> <p>توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :</p> <p>- تقوم الشركات الصناعية في قطاع غزة بتطبيق نظام إداري قادر على تحقيق الأهداف المخطط لها عند قيامه بكل من التخطيط و التنظيم و الرقابة</p>	

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

<p>دون اي اهدار للوقت .</p> <p>- يتم الإنتاج وفق متطلبات الزبائن و ليس وفقا لخطط مسبقة او بناءا على التنبؤات</p> <p>- الوعي و الإدراك اللازم للقيام بعمليات التحسين المستمرة للحصول على منتج ذو جودة و كفاءة عالية و تحقيق الميزة التنافسية .</p>	
<p>تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها :</p> <p>- ضرورة الاهتمام و السعي نحو تطوير نظم المعلومات المحاسبية و استحداث كل ما هو جديد و متطور في تكنولوجيا المعلومات .</p> <p>- يحتاج قرار التحول إلى نظام الإنتاج الرشيق لضرورة التخطيط للمدى القريب أي إتباع خطط قصيرة المدى و الابتعاد عن التخطيط لفترات طويلة .</p>	<p><b>التوصيات</b></p>

دراسة مخلص فؤاد شجاع 2015	
<p>دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف</p> <p>دراسة تطبيقية لشركة فاين للورق الصحي</p>	<p><b>تسمية موضوع الدراسة</b></p>
<p>هل أن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية يؤدي إلى تخفيض تكاليف في شركة فاين للورق الصحي ؟</p>	<p><b>إشكالية الدراسة</b></p>
<p>تضمنت الدراسة الفرضية الآتية :</p> <p>- إن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقية يؤدي إلى تخفيض تكاليف في شركة فاين للورق الصحي</p>	<p><b>الفرضيات</b></p>
<p>سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها:</p> <p>- عرض و تحليل خطوات تطبيق نظام المحاسبة الرشيقية كادات لتخفيض التكاليف .</p>	<p><b>أهداف الدراسة</b></p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

<p>-عرض المفاهيم و المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظم المحاسبة الرشيقة بالمقارنة مع المحاسبة التقليدية .</p> <p>-محاولة بيان كيفية تقليل الفاقد و الهدر في الموارد و الوقت المستنفذ في العملية الإنتاجية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد و الإمكانيات من خلال تطبيق ذلك على شركة فاين للورق الصحي.</p>	
<p>توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :</p> <p>-إن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة له دور في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية.</p> <p>-ان استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة له اثر في القضاء على الهدر و الضياع و يتم معرفة أداة الملائمة التي لها فاعلية في تحقيق أهداف محاسبة رشيقة عن طريق تطبيق _تجربة على عينة مدار البحث_</p> <p>-لا يمكن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة على حساب الجودة و يجب أن تكون الجودة في المقام الأول كون الزبون يهتم بجودة المنتج .</p>	<p>ابرز النتائج المتوصل اليها</p>
<p>تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها :</p> <p>-ضرورة الالتزام بأدوات المحاسبة الرشيقة التي تم اختيارها لما له من اثر مباشر في خفض التكاليف.</p> <p>-ضرورة تثقيف العاملين و المشرفين على عملية إنتاج بطرق تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة.</p> <p>-تطبيق أسلوب سلسلة القسمة لما له اثر مباشر في خفض تكاليف و تحديد أماكن الهدر و القضاء عليها .</p>	<p>التوصيات</p>

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

يتم في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي لها علاقة بموضوع دراستنا ,حيث تم عرضها في الجداول التالية :

دراسة DAVID A MARSHALL 2014	
التحول الرشيق,تخطي التحديات و إدارة الأداء و الاستدامة -ولايات متحدة أمريكية - LEAN TRANSFORMATION: OVERCOMING THE CHALLENGES, MANAGING PERFORMANCE, AND SUSTAINING SUCCESS	تسمية موضوع الدراسة
لماذا التحولات من الفلسفات التقليدية الرشيق تفشل ؟	إشكالية الدراسة
تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية : رغم وفرة الموارد الخالية من الهدر إلا أنها تكافح العديد من المنظمات لتحقيق تحول ناجح	الفرضيات
سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها: -تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة أداء الموارد البشرية في عملية التحول الرشيق الشاملة -وصف النتائج التنظيمية الناتجة عن التحول الرشيق .	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : -أهمية وجود استراتيجية مرنة طويلة الأجل تتماشى مع الأعمال التجارية الاستراتيجية لتحديد أهداف و غايات نتائج التحول الرشيق . - تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير استراتيجية رشيقة طويلة الأجل بدلا من التركيز في الصغيرة.	ابرز النتائج المتوصل إليها

دراسة OKPALA KENNETH ENOCH 2013	
المحاسبة الرشيقة و فلسفة الأعمال الرشيقة في نيجيريا Lean Accounting and Lean Business Philosophy in Nigeria: An Exploratory Research	تسمية موضوع الدراسة
إلى أي مدى تدعم المحاسبة بشكل فعال إدارة الأعمال الرشيقة لتحقيق فلسفة الأعمال الرشيقة ؟	إشكالية الدراسة
تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية : -لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات المحاسبة الرشيقة و تحقيق الأعمال الخالية من الهدر في منظمات التصنيع في نيجيريا . -درجة الوعي لم تمارس تأثير كبير على مستوى طرق المحاسبة في منظمات التصنيع الرشيق في نيجيريا .	الفرضيات
سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها: -تقييم فعالية تقنيات المحاسبة الرشيقة كاستراتيجية لتحقيق فلسفة عمل لشركات التصنيع في نيجيريا . -تأثير درجة الوعي بمستوى تطبيق المحاسبة الرشيقة في منظمات التصنيع في نيجيريا	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : -طرق المحاسبة الرشيقة لم يتم تنفيذها بشكل كبير في نيجيريا -تم إنشاء المحاسبة الرشيقة لدعم فلسفة العمل الخالي من الهدر -أظهرت نتائج الدراسة أن المحاسبة الرشيقة هي	ابرز النتائج المتوصل إليها

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

المبدأ و الممارسة و الأدوات هي عظام الظهر الحيوية في رشاقة إدارة الأعمال	
---	--

دراسة RAYA DARABI 2012	
معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات المصنعة -إيران - Barriers to Implementation of Lean Accounting in Manufacturing Companies	تسمية موضوع الدراسة
ما التحديات التي تواجه شركات التصنيع و الشركات الصناعية في إيران ؟	إشكالية الدراسة
تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية : - الشركات الصناعية في طهران بحاجة إلى تحويل استراتيجياتهم و أساليبهم و هيكلهم التجارية	الفرضيات
سعت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف من أهمها : -دراسة العوائق التي تحول دون المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية	أهداف الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : -المحاسبة الرشيقة تدعم المشروع الخالي من الهدر كاستراتيجية عمل . -تعتبر العوامل الثقافية و التقنية و التنظيمية و الاقتصادية حواجزاً أمام تطبيق محاسبة رشيقة في المصانع . -العوامل الفنية لديها أعلى مستوى في العوائق لتنفيذ المحاسبة الرشيقة في التصنيع و العوامل	ابرز النتائج المتوصل إليها



## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

الاقتصادية هي الأدنى	
<p>تم التوصل إلى عدة توصيات أهمها :</p> <p>-لفهم المحاسبين المحاسبة الرشيقة يوصى بإلغاء المحاسبة التقليدية</p> <p>-للاستفادة من الأهداف لتحقيق محاسبة الرشيقة</p> <p>يقترح على الشركة أن تراعي أهدافا طويلة الأجل</p> <p>-من أجل فهم تكلفة النظام الخالي من الهدر</p> <p>بشكل صحيح يقترح ان يتخذ المدراء بعين الاعتبار</p> <p>الأهداف طويلة المدى للشركات و ربح الشركة</p> <p>بأكملها خلال حياتها ثم تقرير حول تطبيق محاسبة رشيقة .</p>	التوصيات

### المطلب الثالث : تقييم الدراسات السابقة

يتم في هذا المطلب تقييم الدراسات السابقة و ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات من خلال الجدول الموضح ادناه :

دراسة محمد عبد القادر محمد 2018	
أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
-أجريت الدراسة في العراق بينما درستنا في الجزائر	-توافق في متغير التصنيع الرشيق
دراسة بزقاري حياة , بن ساهل وسيلة 2018	
-أساليب المحاسبة الرشيقة	-توافق في بلد الدراسة -توافق في متغير المحاسبة الرشيقة -دراسة التطبيقية
دراسة خلود محمد بشير الطيب 2017	
-أجريت الدراسة في غزة بينما درستنا في الجزائر - أساليب المحاسبة الرشيقة	-توافق في متغير المحاسبة الرشيقة -دراسة التطبيقية
دراسة مخلد فؤاد شجاع 2015	

## الفصل الأول : الأدبيات النظرية

-توافق في متغير محاسبة الرشيقية - تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقية - دراسة التطبيقية	-بلد محل الدراسة
<b>دراسة DAVID A MARSHALL</b> <b>2014</b>	
-توافق في متغير محاسبة الرشيقية	-البلد محل الدراسة
<b>دراسة OKPALA KENNETH ENOCH</b> <b>2013</b>	
-متغير المحاسبة الرشيقية -دراسة التطبيقية	-بلد محل الدراسة -الأساليب المستخدمة
<b>دراسة RAYA DARABI</b> <b>2012</b>	
-متغير المحاسبة الرشيقية	-بلد محل الدراسة

### خلاصة الفصل :

إن للأدبيات النظرية السابقة للموضوع أهمية كبيرة لإثراء دراستنا ، من خلال التطرق إلى مفهوم المحاسبة الرشيقة و أهم المفاهيم المرتبطة بها المتمثلة في التصنيع الرشيق ، حيث تبين لنا منافع بالغة الأهمية للمؤسسات التي تقوم بتطبيقها .

فالمحاسبة الرشيقة مجموعة من الأدوات التي تساعد في القضاء على الهدر و الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، كما أنها تعتبر برنامج فعال للتحسين المستمر للإنتاج ، اذ تقديم معلومات دقيقة لتسهيل عملية اتخاذ القرار في مختلف مراحل التصنيع الرشيق مع خفض التكلفة و التخلص من الهدر مما يدعم نظم التصنيع الرشيق في الشركة لتحقيق أهدافها من رفع المستوى الإنتاجي ، و تقديم أفضل المنتجات في اقل وقت و بأكثر جودة عالية .



**الفصل الثاني :**  
**دراسة حالة مؤسسة الاسمنت**  
**- قتيبة -**



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق الأدبيات النظرية لكل من المحاسبة الرشيقة والتصنيع الرشيق ، وكذلك العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، سيتم في هذا الفصل معرفة آراء ووجهات نظر المهنيين حول مدي فعالية المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق ، وذلك من خلال توزيع الاستبيان لمجموعة من موظفي شركة الاسمنت - تبسة- ، وبغية تحقيق ذلك واختبار صحة فرضيات الدراسة .

و للإلمام أكثر بشكل واضح للدراسة سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت- تبسة
- المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم شركة إسمنت- تبسة-

تساهم شركة إسمنت - تبسة - في قيام هياكل المشاريع التنموية، انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتجاتها المتميز على مستوى السوق المحلي , حيث سنعمل على إعطاء صورة توضيحية على المؤسسة محل الدراسة من تعريف و أهداف , وكذا الإمكانيات و نشاطها .

المطلب الأول: تقديم عام لشركة إسمنت تبسة

تعتبر شركة الإسمنت من أهم الشركات الصناعية على المستوى الوطني وذلك نظرا لأهميتها البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي إضافة إلى تغطيتها لاحتياجات السوق فهي تساهم في تأمين قطاع البناء .

اولا: تعريف شركة إسمنت -تبسة -

تأسست هذه الشركة ضمن مشروع برامج المخطط الرابع (67\_80) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء ( E DIMCO ) وفي سنة 1988 ,تم تحويل الملف إلى شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة ERCE ، بسبب قربها جغرافيا من ولاية تبسة.

تمثل شركة إسمنت للشرق الباعث الرئيسي المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، وتعتبر شركة إسمنت - تبسة- شركة اقتصادية مساهمة متفرعة عن شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب و الشلف، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :

جدول رقم (04): نسبة مساهمات شركة اسمنت -تبسة-

النسبة	عدد الأسهم	الشركة المساهمة
60%	1200	ERCE مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشرق
20%	400	ERCE مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب
20%	400	ERCE مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للشلف

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المجموع	2000	%100
---------	------	------

المصدر : معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة

وفي سنة 1996 أصبحت مؤسسة الإسمنت للشرق المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من المؤسسات الأخرى، وفي سنة 2000 أصبح رأس مالها يقدر ب 0 0.0 0 0.0 0 1.20 دج، وارتفع رأس مالها إلى 0.000 0 0.0 270 دج.

وساهم في انجاز هذه الشركة العديد من الشركات الأجنبية والمحلية تتمثل في:

- FREDERIC LOURSON SMIDTH : هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تمويته بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية
- BATIMETAL: التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات و ورشات الميكانيك.
- ENCC : اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- COSIDER: هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.
- SONELGAZ: التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري - الإيطالي
- ETURAT: تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ الثانية

### ثانيا: أهداف شركة إسمنت

لكل شركة أهداف تصبو إليها من خلال ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وأنشئت هذه الشركة التموين الاقتصاد الوطني بمادة الإسمنت، والهدف الأكبر هو تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتمثل أهدافها في ما يلي:

#### ➤ أهداف مالية واقتصادية: تتمثل هذه الأهداف في:

- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها من الخارج.

#### ➤ أهداف اجتماعية وبيئية: يمكن إيجازها في:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل؛

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- توفير مادة الإسمنت بأسعار مقبولة ومعقولة؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال؛
- توفير مناصب عمل، والاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

### ثالثا: موقع شركة الإسمنت

يقع المقر الاجتماعي لشركة إسمنت تبسة - بطريق بلقاسمي يوسف مدينة تبسة- ، في حين يقع مصنع الإسمنت في دائرة الماء الأبيض جنوب ولاية تبسة، ويبعد عن المدينة حوالي 26 كلم، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة تقدر ب 32 هكتار التي تعود ملكيتها للدولة والخواص، ويبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض حوالي 2 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج SOVEST ، ومن الشمال والشرق أراضي زراعية.

### مطلب الثاني: إمكانيات شركة إسمنت - تبسة -

تمتلك شركة إسمنت - تبسة- على إمكانيات بشرية ومادية معتبرة، وهي تعمل على استغلالها بفعالية من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المسطرة.

### أولاً: الإمكانيات البشرية

تتضح إمكانياتها البشرية في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (05): عدد عمال شركة الاسمنت سنة 2020

11	مديرية الاسمنت
19	دائرة المالية و المحاسبة
11	دائرة المستخدمين
09	دائرة الأمن و الوقاية
06	مصلحة المشاريع
27	دائرة التمويل
16	دائرة التسويق
93	دائرة الإنتاج
46	دائرة المواد الأولية
84	دائرة الصيانة
322	المجموع



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المصدر : معلومات من مصلحة المالية و المحاسبة

### ثانيا: الإمكانيات المادية

تتمثل إمكانياتها المادية في حيازتها على ثلاث مقالع تعتبر المصادر الأولية والأساسية لصناعة مادة الإسمنت ويمكن توضيحها في:

- مقلع الحجر الكلسي: مساحته 230 هكتار يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي

- مقلع الرمل الكوارتزي: مساحته 21 هكتار يحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل؛  
- المقلع الطيني: مساحته 79 هكتار يحتوي على 33200 طن كاحتياطي من مادة الطين.

وبالإضافة إلى مادة الجبس تستخرج من وحدة بئر العاتر، والحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة وتحتوي على التجهيزات التالية:

• الكسارات: عددها ثلاثة الأولى خاصة بمادة الكلس، والثانية خاصة بمادة الطين، والثالثة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛

- مساحة مهيأة للتخزين: يوجد إثنان يخزن فيها الكلس والحديد والرمل والطين والجبس كل على حدا
- الفرن: بطاقة متاحة ب 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛
- خلاط المسحوق: بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد؛
- خلاط الكلنكر: بطاقة متاحة تقدر ب 160 طن في الساعة؛
- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاث حاويات التعبئة الإسمنت.

### المطلب الثالث: نشاط شركة إسمنت -تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج مادة الإسمنت التي تعتبر المادة الأساسية اللازمة لإنجاز كافة مشاريع البناء ولصناعة الإسمنت هناك عدة مراحل وسيتم إيضاحها فيما يلي:

### أولاً: مراحل صناعة الإسمنت

من خلال الزيارات الميدانية للشركة تم التعرف على مراحل إنتاج مادة الإسمنت ويمكن توضيحها كمايلي:  
الإسمنت الذي يتم إنتاجه يسمى الإسمنت البورتلاندي من نوع ( CPG45 ) وهو إسمنت عادي يستعمل في البناءات العادية لظروف عادية،

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

ويتكون الإسمنت = الكلنكار (الإسمنت الخام) + الجبس كلس .

الكلنكار (الإسمنت الخام) = الكلس (80%) + الصلصال (17%) + الرمل (2%) + الحديد (1%)  
وتتم عملية الإنتاج في الورشات التالية:

➤ ورشة تكسير وتخزين المواد الأولية: في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية كبيرة الحجم بواسطة الآلة المكسرة المتواجدة في المحجر، لتخرج بعد ذلك هذه الحجارة الكلسية عن طريق أشربة

➤ مطاطية مخصصة لذلك ليتم ورشة الطحن: في هذه الورشة تمر المواد الأولية عبر مكسرة من نوع HAZEMAG ، لتصبح بعد ذلك طحين مكون من جزيئات صغيرة الحجم، ويتعرض هذا الطحين إلى عملية التجانس في حاويات التخزين لتهيئة الطحين وتدفتته تدريجيا عن طريق الغازات الساخنة في قلعة التسخين الأولى؛

➤ ورشة الطهي: هذه الورشة تتمثل أساسا في الفرن حيث يتم فيه طهي الطحين في درجة حرارة تعادل 1450° ليتحول بعد عدة تفاعلات كيميائية إلى مادة الكلنكار أو الإسمنت الخام، ليحول بعد خروجه من الفرن إلى المبرد المشبكي لتتخفف درجة حرارة الإسمنت الخام إلى 90° ويوضع في حاويات التخزين، ثم ينقل بعدها إلى ورشة الإسمنت بواسطة السلاسل الحديدية؛

➤ ورشة الإسمنت: في هذه الورشة يضاف إلى الإسمنت الخام كل من مادتي الكلس والجبس بنسب مئوية تحدد بواسطة المكيال ليصبح إسمنت؛

➤ ورشة الإرسال والشحن: في هذه الورشة يتم إرسال وشحن الإسمنت بطريقتين:

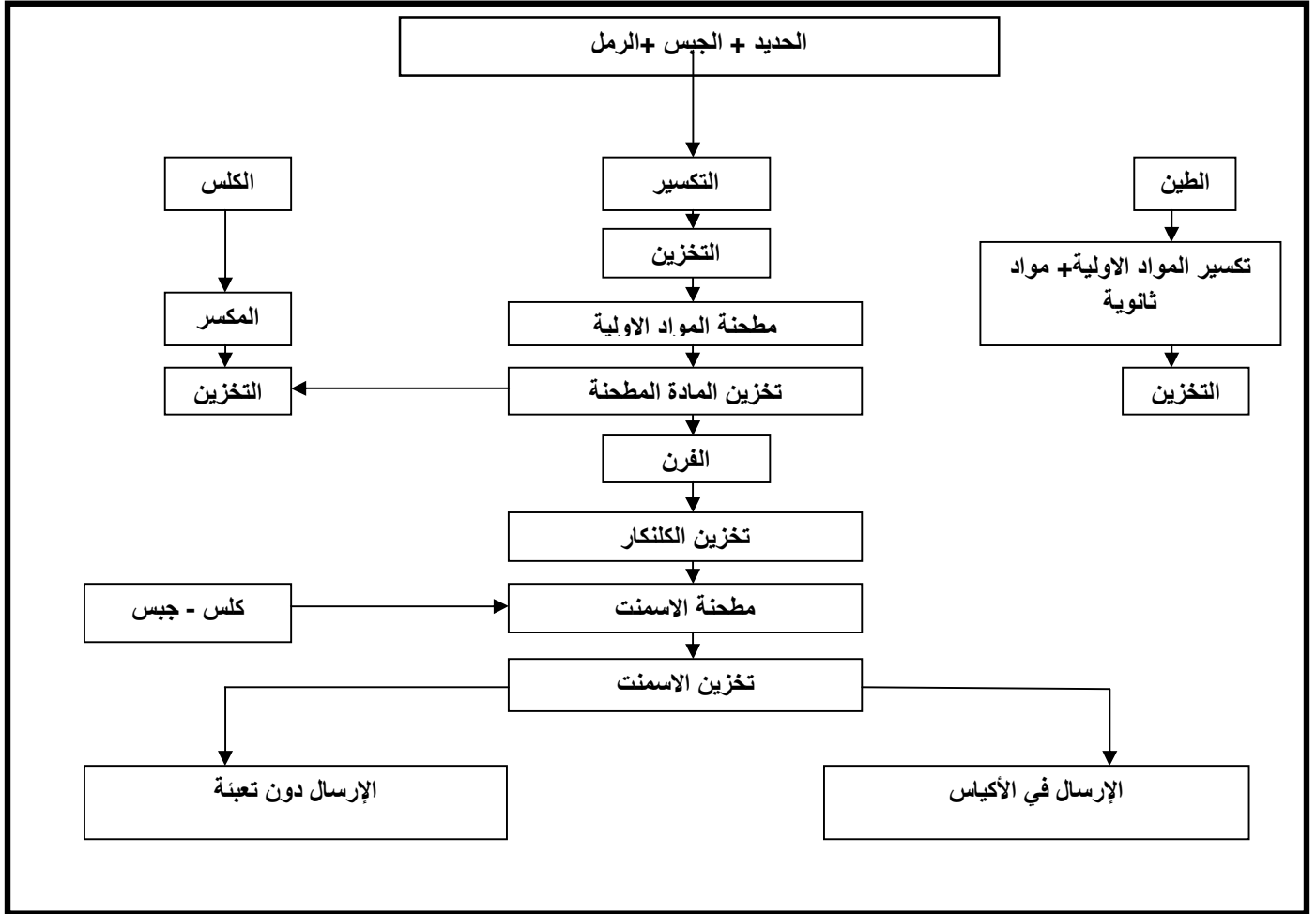
- إما عن طريق تعبئة الإسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف؛

- إما التعبئة مباشرة في الشاحنات ذات الصهاريج.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

ثانيا : المخطط النحوي لصناعة الإسمنت

شكل رقم (08): المخطط النحوي لصناعة الإسمنت.



المصدر : معلومات من مصلحة المالية و المحاسبية

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### المبحث الثاني: الطريقة و أدوات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

للإلمام بالدراسة التطبيقية وجب تحديد كل من مجتمع الدراسة و كذا نموذج الدراسة .

#### 1- تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة- من عمال بمختلف المصالح، حيث بلغ عدد المبحوثين (50) مبحوث أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، تم استرجاع 45 منها ، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	50	100
التي لم يتم استرجاعها	05	10
الصالحة للتحليل	45	90

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (06) أنه تم توزيع 50 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 45 منها أي بنسبة 90% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

#### 2- نموذج الدراسة

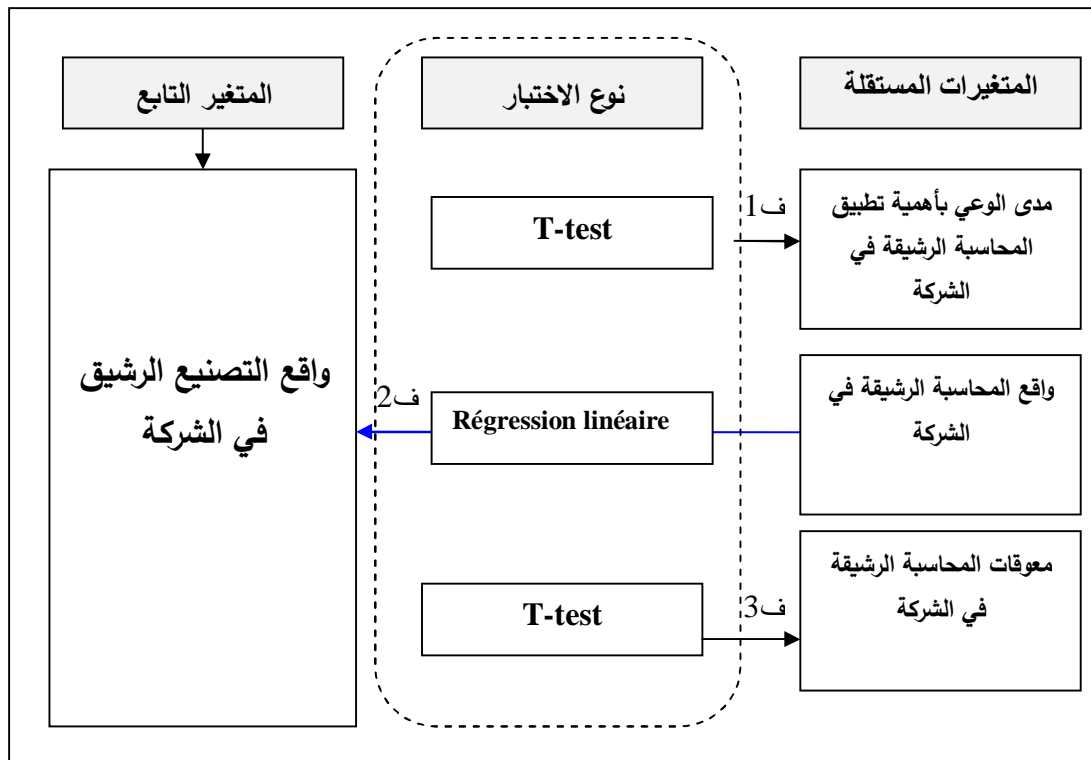
تتناول الدراسة البحث في استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيقة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- المتغيرات المستقلة: مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة، واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة، معوقات المحاسبة الرشيقة في الشركة،.

- المتغيرات التابعة: واقع التصنيع الرشيق في الشركة والذي قسم بدوره إلى جزأين هما ( تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة ومعوقات التصنيع الرشيق في الشركة  
ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها بالمؤسسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبلها والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

### 1- الوثائق والسجلات:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة اسمنت الماء الأبيض من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا من خلال إجراء بعض المقابلات.

### 2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من ( المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 20 عبارة تم تقسيمها على عدة محاور تعكس القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (09) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير .

### الجدول رقم (07): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )	المحاور الرئيسية
04	مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة
08	واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة
08	المحور التابع : واقع التصنيع الرشيق في الشركة
20	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 3- صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة من نفس التخصص.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 4- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 45 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
87.6	مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة	من الفقرة 01 إلى 04
87.6	واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة	من الفقرة 05 إلى 12
89.6	المحور التابع : واقع التصنيع الرشيق في الشركة	من الفقرة 13 إلى 20
94.2	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 94.2% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

### المطلب الثالث : عرض ادوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

## 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

**a:** يمثل ألفا كرونباخ.

**n:** يمثل عدد الأسئلة.

**vt:** يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**vi:** يمثل التباين لأسئلة المحاور.

## 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور

وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في

التغيرات

ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

## 4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة

ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة

التالية:

حيث:

**n:** عدد المشاهدات.

**Xi:** قيم المتغير الأول.

**yi:** قيم المتغير الثاني.

**SX:** الإنحراف المعياري للمتغير الأول.

**SY:** الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.



**5- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)**

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

**6- اختبار T للعينات المستقلة: (T-Test pour échantillons appariés)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالمتغيرات المستقلة التي لا تستخدم الانحدار الخطي.

**7- تحليل التباين الأحادي: (One wa ANOVA)**

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفية التي تحتوي علة أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصنف المهني وعدد سنوات الخدمة.

**8- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)**

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم التصنيع الرشيقي في شركة الاسمنت -الماء الأبيض تبسة- .

**9- مقياس ليكارت الخماسي**

ويستخدم لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان، بحيث يتم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(09): درجات مقياس ليكارت الخماسي**

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث يتم حساب المدى (4=5-1) ومن طول الخلية أي (0,80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

### الجدول رقم(10): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

يوضح الجدول السابق تقسيم الفئات وفق مقياس ليكارت الخماسي.

### المبحث الثالث: عرض نتائج و مناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها، بغرض الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية.

### المطلب الأول: عرض و تحليل اجابات افراد العينة

بعد توزيع الاستبيانات واسترجاعها سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v21)، وفي هذا المطلب يتم وصف عينة الدراسة وتحليل إجابات أفرادها.

### 1- تحليل البيانات الشخصية للعينة:

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1-1- متغير المستوى التعليمي: تم تقسيم متغير المستوى التعليمي إلى أربع (04) فئات موضحة في

الجدول التالي:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

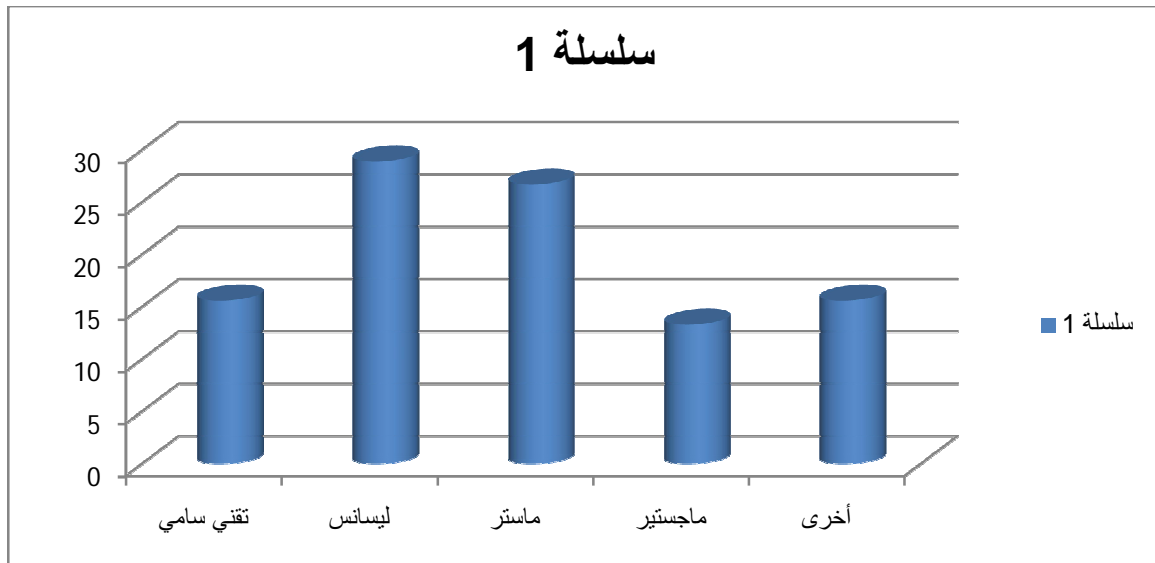
البيان	التكرار	النسبة(%)
تقني سامي	7	15,6
ليسانس	13	28,9
ماستر	12	26,7
ماجستير	6	13,3
أخرى	7	15,6
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمستوى التعليمي كانت من فئة (الليسانس) بنسبة قدرت بـ 28.9%، لتتليها فئة (الماستر) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.7%، واحتلت كلا من فئتي (تقني سامي والفئات الأخرى) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.6% لكل منهما، في الأخير احتلت فئة (الماجستير) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 13.3%، ومنه يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة يحوزون على مستويات علمية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بالنظر بنوع مناصب العمل التي تتطلب فئة عاملة تكون من أصحاب الشهادات الجامعية.

ولأكثر توضيح يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 2-1- متغير التخصص العلمي: تم تقسيم متغير التخصص العلمي إلى (05) فئات سيتم

توضيحها في الجدول الموالي:

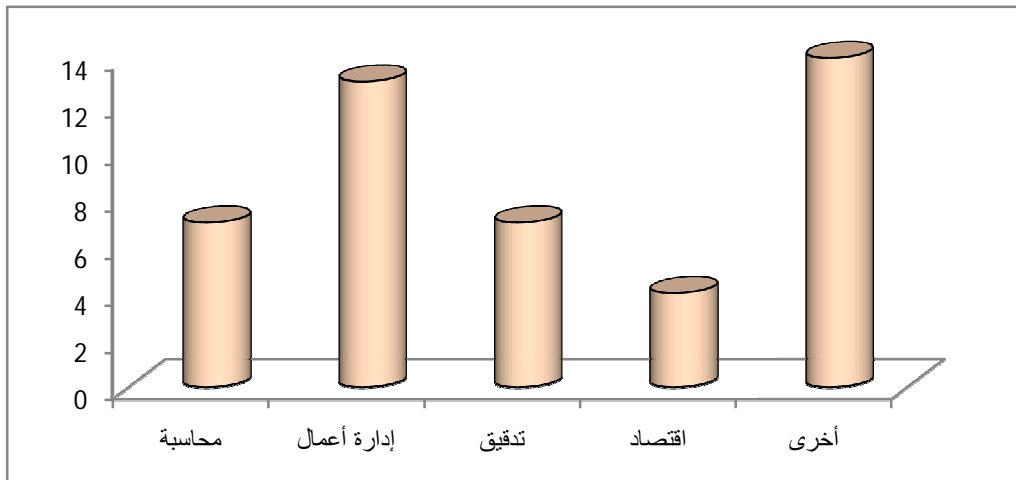
الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير التخصص العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
15,6	7	محاسبة
28,9	13	إدارة أعمال
15,6	7	تدقيق
8,9	4	اقتصاد
31,1	14	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة تخصص (أخرى) ، حيث سجلت هذه الفئة نسبة مرتفعة قدرت بـ 31.1%، تليها فئة (إدارة أعمال) بنسبة قدرت بـ 28.9%، لتحتل فئتين (محاسبة و تدقيق) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 15.6%، وفي الأخير لم سجلت فئة (اقتصاد) مستوى منخفض بنسبة قدرت بـ: 8.9% ، ويرجع ذلك إلى اختيار عينة الدراسة وفقا للموضوع المدروس والذي يتطلب تحديد دقيق لنوع ومستوى التخصص العلمي حتى تكون هناك نتائج أكثر فعالية. ولأكثر توضيح يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### 3-1- متغير المركز الوظيفي: تم تقسيم متغير المركز الوظيفي إلى أربع فئات كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

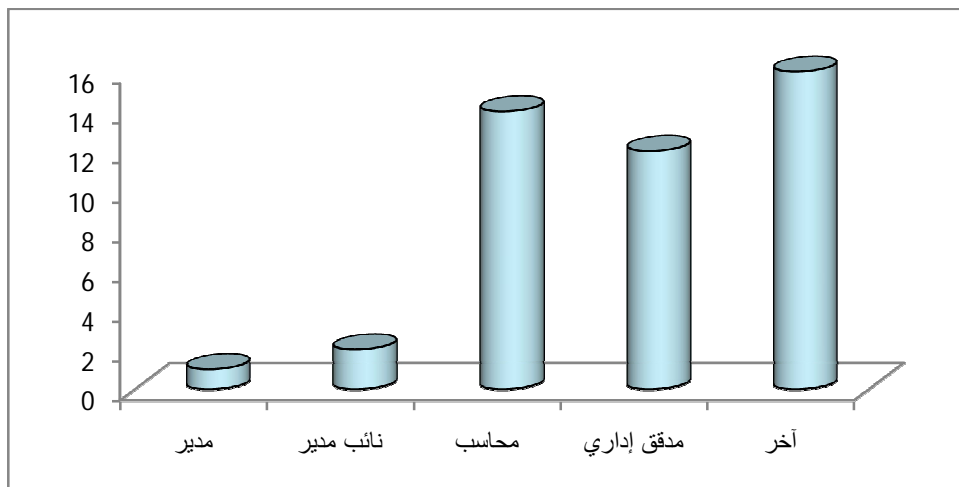
النسبة (%)	التكرار	البيان
2,2	1	مدير
4,4	2	نائب مدير
31,1	14	محاسب
26,7	12	مدقق إداري
35,6	16	آخر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

فيما يتعلق بمتغير المركز الوظيفي تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة (أخرى) بنسبة قدرت بـ 35.6%، واحتلت فئة (محاسب) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 31.1% لتليها بعد ذلك فئة (مدقق) بنسبة قدرت بـ: 26.7%، واحتلت فئة (نائب مدير) الرابعة بنسبة قدرت بـ: 4.4%، واحتلت فئة (مدير) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 2.2%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع للسلم الإداري للمؤسسة وترتيبه كل وفق المهام المناصب التي يمثلها.

ولأكثر توضيح يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

**1-4- متغير سنوات الخبرة :** تم تقسيم متغير المركز الوظيفي إلى ثلاث (03) فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

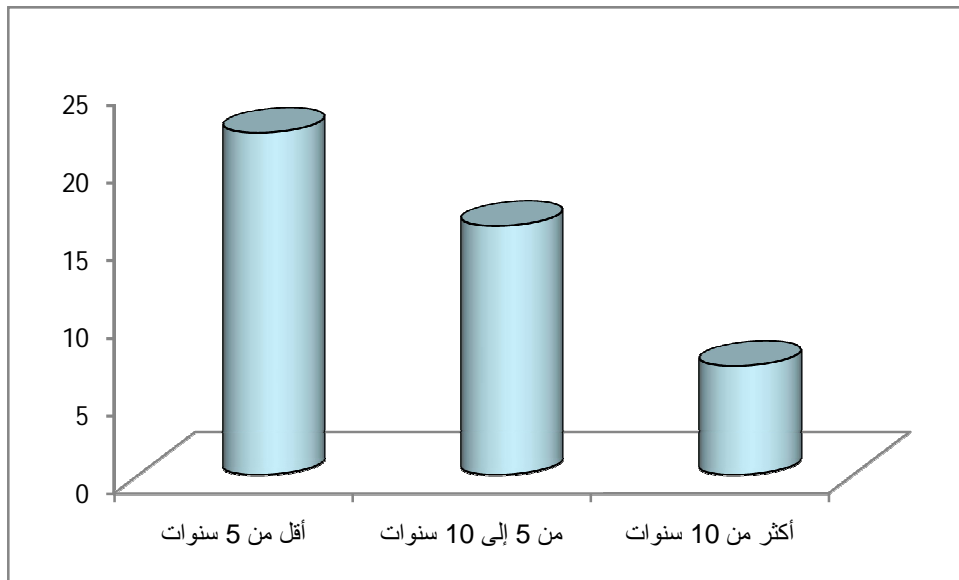
**الجدول رقم(14):** توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	22	48,9
من 5 إلى 10 سنوات	16	35,6
أكثر من 10 سنوات	7	15,6
<b>المجموع</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكثر تكرارا بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة هي فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت بـ 48.9%، لتليها في المرتبة الثانية فئة (من 05 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 35.6%، واحتلت الفئة الأكثر خبرة المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 15.6%، ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة تتمتع بعامل خبرة لا بأس، يساعد في تعزيز نتائج الدراسة بشكل جيد ودقيق. ولأكثر توضيح يمكن الاستعانة بالشكل الموالي:

**الشكل رقم(15):** توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### المطلب الثاني : : تحليل اجابات افراد العينة

سيشمل تحليل اجابات افراد العينة للاستبيان و مناقشتها، بالنسبة لموضوع دراستنا و المتمثل في استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق في المؤسسة الاقتصادية .

أولاً : تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة

الجدول رقم (15): استجابات أفراد العينة نحو مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة
1	مرتفع جدا	0,654	4,27	17	23	05	00	00	التكرار
				37.8	51.1	11.1	00	00	النسبة %
2	مرتفع	0,860	4,18	18	20	04	03	00	التكرار
				40.0	44.4	8.9	6.7	00	النسبة %
4	مرتفع	0,879	4,00	15	17	11	2	00	التكرار
				33.3	37.8	24.4	4.4	00	النسبة %
5	مرتفع	1,043	3,96	17	15	07	06	00	التكرار
				37.8	33.3	15.6	13.3	00	النسبة %
3	مرتفع	,739320	4,1000	المجموع					

المصدر : من اعداد الطالبتين بلاعتماد على نتائج تحليل spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة الاسمنت تبسة عن عبارات محور مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

مرتفع جدا والذي قدر بـ 4.27 وانحراف معياري (0,654)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.20-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات هذا المحور، وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من خلال ما يلي:

- العبارة رقم (01): "تطبيق المحاسبة الرشيقة سوف يساعد على إضافة قيمة للعملاء و رفع من التنافسية".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4.27 وانحراف معياري قدر بـ: 0.654، واحتلت العبارة المرتبة (01) بدرجة مرتفع جدا مما يدل على ان هناك تطبيق فعلي للمحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت - تبسة مما يساهم في تحقيق إضافة لقيمة للعملاء ومنه رفع من تنافسيتها.

- العبارة رقم (02): "إن المحاسبة الرشيقة تعتبر مدخل جيد لتحسين المستمر".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4,18 وانحراف معياري قدر بـ: 0.860، واحتلت العبارة المرتبة (02) بدرجة مرتفع مما يدل على أن المحاسبة الرشيقة تساعد بشكل فعال في التحسين المستمر للإنتاج بشركة الإسمنت -تبسة-.

- العبارة رقم (03): "إن تبني المحاسبة الرشيقة سوف يمكن من السرعة في إنجاز وتسليم طلبيات الزبائن بأقل تكاليف".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 4.00 وانحراف معياري قدر بـ: 0.879، واحتلت العبارة المرتبة (03) بدرجة مرتفع مما يدل على أن تبني المحاسبة الرشيقة تساهم في انجاز وتسليم طلبيات الزبائن في وقت قياس وبأقل التكاليف.

- العبارة رقم (04): "يرى المسيرون للشركة أن تطبيق المحاسبة الرشيقة تساهم في مرونة الإنتاج وخفض الوقت والزيادة في جودة المنتج".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: 3.96 وانحراف معياري قدر بـ: 1.043، واحتلت العبارة المرتبة (04) بدرجة مرتفع مما يدل على أن المحاسبة الرشيقة تساهم في مرونة الإنتاج من خلال خفض التكلفة و الاعتماد على على طلب لتحقيق رضا الزبون



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

ثانيا : "تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني واقع المحاسبة الرشيقية في الشركة"

الجدول رقم (16): استجابات أفراد العينة نحو واقع المحاسبة الرشيقية بالشركة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة	
<b>تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقية</b>										
04	مرتفع	0,6010	4,04	09	29	07	00	00	التكرار	05
				20.0	64.4	15.6	00	00	النسبة %	
01	مرتفع	0,6840	4,18	15	23	07	00	00	التكرار	06
				33.3	51.1	15.6	00	00	النسبة %	
07	مرتفع	0,7770	3,38	00	25	12	08	00	التكرار	07
				00	55.6	26.7	17.8	00	النسبة %	
02	مرتفع	0,7330	4,09	13	24	07	01	00	التكرار	08
				28.9	53.3	15.6	2.2	00	النسبة %	
/	مرتفع	0.516	0.392	<b>المجموع</b>						
<b>معوقات المحاسبة الرشيقية</b>										
08	متوسط	1,127	2,84	04	10	09	19	03	التكرار	09
				8.9	22.2	20.0	42.2	6.7	النسبة %	
06	مرتفع	0,8320	3,89	11	20	12	02	00	التكرار	10
				24.4	44.4	26.7	4.4	00	النسبة %	

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

									%	
05	مرتفع	0,8390	4,02	13	23	06	03	00	التكرار	11
				28.9	51.1	13.3	6.7	00	النسبة %	
03	مرتفع	0,7200	4,07	13	22	10	00	00	التكرار	12
				28.9	48.9	22.2	00	00	النسبة %	
/	مرتفع	0.577	0.370	المجموع						
/	مرتفع	0,4760	3,81	المجموع الإجمالي						

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة الاسمنت تبسة عن عبارات محور واقع المحاسبة الرشيقية، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع جدا والذي قدر بـ 4,18 وانحراف معياري (0,684)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات هذا المحور، وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من خلال ما يلي:

### - استجابة أفراد العينة حول تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقية

تم اختيار بيانات هذا المحور من خلال العبارات (5\_6\_7\_8\_)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور البعد تطبيق المحاسبة الرشيقية ككل (0,392)، و الانحراف المعياري قارب (0,516) وهي قيمة مرتفعة، مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من البعد تطبيق المحاسبة الرشيقية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المحور كالاتي:

- العبارة رقم 05: "تسعي الشركة الي تخفيض تكاليف المنتج الي حد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف و السعر المنشود".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: (4,04) وانحراف معياري قدر بـ (0,601)، واحتلت العبارة المرتبة (03) بدرجة مرتفع جدا، مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي على أن الشركة تقوم بتخفيض التكاليف المنتج من أجل تخلص من الهدر، وفقا لرغبات الزبون و طلبياته وتحقيق الربح المستهدف .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- العبارة رقم 06: "تعمل الشركة على زيادة في جودة المنتجات وذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون من خلال زيادة الكفاءة وتحسين الجودة".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (4,18) وانحراف معياري قدر ب(0,684) ، واحتلت العبارة المرتبة (01) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي ، على أن الشركة تعمل على زيادة جودة منتجات وذلك تقديم قيمة مضافة للزبون ،من خلال التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية

- العبارة رقم 07: "وجود خارطة تيار القيمة في الشركة يساعد في الإشارة لمستوى المعلومات المالية والتشغيلية المطلوبة " .

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (3,38) وانحراف معياري قدر ب(0,777) ، واحتلت العبارة المرتبة (04) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي ، على أن عند تبني نظام خارطة تيار القيمة يساعد في الإشارة لمستوى المعلومات المالية والتشغيلية من خلال تدفق المواد .

- العبارة رقم 08: "يساعد تحليل سلسله القيمة إلى حصول المستهلك على المنتج بسعر أقل من أسعار منتجات المنافسين".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (4,09) وانحراف معياري قدر ب (0,733) ، واحتلت العبارة المرتبة (02) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي هذا ما يدل أن تحليل سلسله القيمة يساعد المستهلك على حصول على المنتج بسعر أقل وبجودة عالية افضل من أسعار المنتجات المنافسين .

من خلال الجدول يمكن القول أن البعد تطبيق المحاسبة الرشيقة حصل على متوسط حسابي بلغ (0.392) وانحراف معياري قدر ( 0.516) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة.

استجابة أفراد العينة نحو البعد معوقات المحاسبة الرشيقة :يظهر من خلال الجدول اختيار البيانات المتعلقة بالبعد معوقات المحاسبة الرشيقة من خلال الفقرات (12\_11\_10\_9)

وقد بلغ المتوسط الحسابي البعد ككل (0,370) وهي قيمة مرتفعة كما أن النتائج المتعلقة بالانحراف المعياري لجميع فقرات البعد معوقات المحاسبة الرشيقة (0,577) ، وبالتالي يمكن القول أن هناك إجماع من طرف افراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من البعد معوقات المحاسبة الرشيقة ، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الآتي:

- العبارة رقم 09 : "إستخدام المحاسبة الرشيقة تحمل الشركة تكاليف إضافية تفوق قدرتها المالية بالإضافة إلى أنها عملية صعبة ومعقدة " .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (2,84) وانحراف معياري قدر ب(1,127) ، واحتلت العبارة المرتبة (04) بدرجة متوسط ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة متقاوتي الرأي على أن عند استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في الشركة تحملهم تكاليف إضافية تفوق قدرتها المالية بالإضافة إلى أنها عملية صعبة ومعقدة وفق الإجابات المتحصل عليها .

- العبارة رقم10:"المسؤولين والمحاسبين بالشركة لا يمتلكون درجة من المعرفة التي تمكنهم من تطبيق المحاسبة الرشيقة "

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (3,89) وانحراف معياري قدر ب(0,832) ، واحتلت العبارة المرتبة (03) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي ، على أن المسؤولين والمحاسبين بالشركة لا يمتلكون درجة من المعرفة من أجل تطبيق المحاسبة الرشيقة وهذا راجع إلى الافتقار لعمليات التدريب المهني و عدم وجود فكرة الإبداع لدي العمال . .

- العبارة رقم11: "عدم وجود تقارير داخلية وخارجية دقيقة بما يسمح من تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقة".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب:(4,02) وانحراف معياري قدر ب(0,839) ، واحتلت العبارة المرتبة (02) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي ، على عدم وجود تقارير داخلية وخارجية دقيقة بما يسمح من تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة وفق الإجابات المتحصل عليها.

- العبارة رقم12:" الافتقار لعمليات التدريب في شركة وعدم فهم عمليات الإنتاج".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب:(4,07) وانحراف معياري قدر ب (0,720) ، واحتلت العبارة المرتبة (01) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي هذا ما يدل أن الشركة تعاني من الافتقار لعمليات التدريب الكوادر وعدم فهم عمليات الإنتاج بطريقة صحيحة.

يمكن القول أن البعد معوقات المحاسبة الرشيقة بلغ المتوسط الحسابي (0.370) و الانحراف المعياري (0,577) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

ثالثا :تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث واقع التصنيع الرشيق في الشركة

الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة نحو واقع التصنيع الرشيق في الشركة

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم العبارة	
<b>تطبيق التصنيع الرشيق</b>										
07	مرتفع	0,763	3,69	05	24	13	03	00	التكرار	13
				11.1	53.3	28.9	6.7	00	النسبة %	
02	مرتفع	0,707	4,00	09	29	05	02	00	التكرار	14
				20.0	64.4	11.1	4.4	00	النسبة %	
03	مرتفع	0,780	3,93	08	30	03	04	00	التكرار	15
				17.8	66.7	6.7	8.9	00	النسبة %	
01	مرتفع	0,775	4,11	15	21	08	01	00	التكرار	16
				33.3	46.7	17.8	2.2	00	النسبة %	
/	مرتفع	0.520	0.393	المجموع						
<b>معوقات التصنيع الرشيق</b>										
05	مرتفع	0,806	3,82	10	18	16	01	00	التكرار	17
				22.2	40.0	35.6	2.2	00	النسبة %	
08	متوسط	0,860	3,18	02	15	17	11	00	التكرار	18
				4.4	33.3	37.8	24.4	00	النسبة %	

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

									%	
04	مرتفع	0,842	3,87	09	25	07	04	00	التكرار	19
				20.0	55.6	15.6	8.9	00	النسبة %	
06	مرتفع	1,095	3,73	12	19	04	10	00	التكرار	20
				26.7	42.2	8.9	22.2	00	النسبة %	
/	مرتفع	0.647	0.365	المجموع						
/	مرتفع	0,515	3,791	المجموع الاجمالي						

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة الاسمنت تبسة عن عبارات محور واقع التصنيع الرشيق ، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع والذي قدر بـ 0,379 وانحراف معياري (0,515)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [0,3,40] - [4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك مستوى مرتفع لعبارات هذا المحور ، وهو ما يمكن توضيحه وفقا لكل عبارة من خلال ما يلي:

### - استجابة أفراد العينة حول البعد تطبيق تطبيق التصنيع الرشيق :

تم اختيار بيانات هذا المحور من خلال العبارات (13\_14\_15\_16)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور البعد تطبيق التصنيع الرشيق ككل (0,393)، و الانحراف المعياري قدر (0,520) وهي قيمة مرتفعة ، مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة الدراسة على أن هناك مستوى مرتفع من البعد تطبيق التصنيع الرشيق ،ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المحور كالاتي:

### - العبارة رقم 13: "تقوم الشركة بفصل المواد الإنتاجية الضرورية عن غير الضرورية لضمان انسيابية العمل"

حيث سجلت متوسط حسابي قدر بـ: (0,369) وانحراف معياري قدر بـ (0,763) ، واحتلت العبارة المرتبة (07) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي على أن الشركة تقوم بفصل المواد الإنتاجية الضرورية عن غير الضرورية لضمان انسيابية العمل .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- العبارة رقم 14: "تقوم الشركة بتقسيم العمليات الإنتاجية ضمن خلايا لزيادة تشكليه المنتجات بأقل هدر ممكن".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,400) وانحراف معياري قدر ب(0707) ، واحتلت العبارة المرتبة (02) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي على أن الشركة تقوم بتقسيم العمليات الإنتاجية ضمن خلايا لزيادة تشكليه المنتجات بأقل هدر ممكن .

- العبارة رقم 15: "تسعي الشركة باستمرار تحسين المنتجات والخدمات المقدمة".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,393) وانحراف معياري قدر ب(0,780) ، واحتلت العبارة المرتبة (03) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي، ان الشركة تسعي باستمرار تحسين المنتجات والخدمات المقدمة .

- العبارة رقم 16: "تهدف الشركة إلى تطوير قدرتها التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء كسب ولائهم".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,411) وانحراف معياري قدر ب (0,775) ، واحتلت العبارة المرتبة (01) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي هذا ما يدل أن الشركة تهدف إلى تطوير قدرتها التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء كسب ولائهم .

من خلال الجدول يمكن القول أن البعد تطبيق التصنيع الرشيق حصل على متوسط حسابي بلغ ( 0,393) وانحراف معياري قدر ( 0,520) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة ويمكن القول أن البعد تطبيق التصنيع الرشيق يساهم بشكل كبير في تفعيل التصنيع الرشيق في الشركة الاسمنت - تبسة - .

استجابة أفراد العينة حول البعد معوقات تطبيق التصنيع الرشيق : تم اختيار بيانات هذا المحور من خلال العبارات (17\_18\_19\_20)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور البعد معوقات التصنيع الرشيق ككل (0,365)، و الانحراف المعياري قدر (0,647) وهي قيمة مرتفعة ، مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد العينة الدراسة على أن هناك مستوي مرتفع من البعد معوقات التصنيع الرشيق ،ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات المحور كالاتي :

- العبارة رقم 17: "المهارات الإدارية لشركة غير كافية بطريق التصنيع الرشيق".

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,382) وانحراف معياري قدر ب(0,806) ، واحتلت العبارة المرتبة (05) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي على أن المهارات الإدارية لشركة غير كافية بطريق التصنيع الرشيق حسب الاجابات المتحصل عليها.

- العبارة رقم18: " غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة مع عدم وجود فكرة الابداع والابتكار لدي العمال".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,318) وانحراف معياري قدر ب(0,860) ، واحتلت العبارة المرتبة (08) بدرجة متوسط ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة متفاوتي الرأي مما يدل على غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة مع عدم وجود فكرة الابداع والابتكار لدي العمال

- العبارة رقم19: "صعوبة تنفيذ وتطبيق التصنيع الرشيق".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,318) وانحراف معياري قدر ب(0,860) ، واحتلت العبارة المرتبة (04) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي الشركة تعاني من صعوبة تنفيذ وتطبيق التصنيع الرشيق

- العبارة رقم20 " :التداخل بين الوظائف تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة".

حيث سجلت متوسط حسابي قدر ب: (0,373) وانحراف معياري قدر ب (0,109) ، واحتلت العبارة المرتبة (06) بدرجة مرتفع ،مما يدل أن أغلبية أفراد العينة توافق الرأي هذا على أن التداخل بين الوظائف تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة .من خلال الجدول يمكن القول أن البعد معوقات التصنيع الرشيق حصل على متوسط حسابي بلغ ( 0,365) وانحراف معياري قدر ( 0,647) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة . خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الاساسيه التي استجابات أفراد العينة في الاستبيان على مستوى محور مدي الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة وكذا محور واقع المحاسبة الرشيقة بأبعاده تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقة و معوقات المحاسبة الرشيقة ، كذا محور واقع التصنيع الرشيق بأبعاده تطبيق التصنيع الرشيق و معوقات التصنيع الرشيق .وذلك بتوضيح النتائج المتواصل إليها من خلال اختيار بيانات المحاور .



## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية

مما سبق عرضه من الدراسة النظرية والتطبيقية سوف يتم التعرض لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

### اختبار التوزيع الطبيعي

#### الجدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي

بيانات إجابات العينة على عبارات المحاور	قيمة z	مستوى الدلالة (sig)
مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة	1.113	0.168
واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة	0.909	0.380
المحور التابع: واقع التصنيع الرشيق في الشركة	0.902	0.390
الإجمالي	0.674	0.754

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS).

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن  $(sig > 0.05)$  وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تمت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

**الفرضية العدمية H0 :** لا تتوفر عينة الدراسة على الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - عند مستوى الدلالة (0.05)؛

**الفرضية البديلة H1:** تتوفر عينة الدراسة على وعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - عند مستوى الدلالة (0.05)؛

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### الجدول (19): نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى

القيمة المعيارية=3			الفرضية الأولى
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	44	9.981	الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن قيمة T تساوي 9.981 عند درجة حرية 44 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أن عينة الدراسة تتوفر بشكل جيد على الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة بشركة الاسمنت الماء الأبيض-تبسة-، حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

هناك على الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الاسمنت الماء الأبيض  
- تبسة - عند مستوى الدلالة 5 %

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية

- الفرضية الرئيسية

تمت صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم

نظم التصنيع الرشيق بشركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم

التصنيع الرشيق بشركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول (20): نتائج اختبار الانحدار للفرضية الثانية

المتغير		المتغير		القيمة		المتغير	المتغير
المستقل	التابع	اختبار	مستوى	اختبار	المعلمة		
المعنى	المعنى	مستوى	مستوى	مستوى	المقدرة	تطبيق	واقع
(sig)	(sig)	(sig)	(sig)	(sig)	( $\beta$ )	التصنيع	المحاسبة
R <sup>2</sup>	R	f	t	t		الرشيق	الرشيقة
0.402	0.634	28.907	0.000	5.377	0.643	في الشركة	
0.204	0.452	11.034	0.002	3.322	0.452	معوقات	
						التصنيع	
						الرشيق	
						في الشركة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- الفرضية الفرعية الأولى : نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "توجد دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة-" عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) ،

يتضح من خلال الجدول السابق لتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاسبة الرشيقة على تطبيق التصنيع الرشيق في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = 0.634$ ، في حين بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 والتي تمثل دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، وهذا ما أكدته اختبار مما يدل على وجود معنوية مرتفعة تبين مدى فعالية المحاسبة الرشيقة في تطبيق التصنيع الرشيق.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  ، فقد بلغت 0.402 ، مما يعني أن نسبة 40.2%، من التغيرات في تطبيق التصنيع الرشيق تعود للمحاسبة الرشيقة، وبلغت قيمة الأختبار  $f=28.907$ ، وبهذه النتائج :

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى : "توجد دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة-"

- الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة ومعوقات التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة-" عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) .

يتضح من خلال الجدول السابق لتحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاسبة الرشيقة على تطبيق التصنيع الرشيق في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الارتباط  $R = 0.452$ ، في حين بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.002 والتي تمثل دلالة إحصائية عند المستوى 0.05، وهذا ما أكدته اختبار مما يدل على وجود معنوية مرتفعة تبين مدى فعالية المحاسبة الرشيقة في تطبيق التصنيع الرشيق.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  ، فقد بلغت 0.204 ، مما يعني أن نسبة 20.4%، من التغيرات في تطبيق التصنيع الرشيق تعود للمحاسبة الرشيقة، وبلغت قيمة الأختبار  $f=11.034$ ، وبهذه النتائج :

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة ومعوقات التصنيع الرشيق في مؤسسة الاسمنت -تبسة-"

ثالثا : اختبار الفرضية الثالثة

تمت صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة - عند مستوى الدلالة 0.05؛

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- تبسة - عند مستوى الدلالة 0.05؛

الجدول (21): نتائج اختبار T-Test للفرضية الثالثة

القيمة المعيارية=3			الفرضية الأولى
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0.000	44	49.352	واقع لتطبيق التصنيع الرشيق -

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج الجدول رقم (21) إلى أن قيمة T تساوي 49.352 عند درجة حرية 44 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05، لذلك ترفض الفرضية العدمية الأولى وتقبل الفرضية البديلة؛ أي أنه يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة -، حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة -  
عند مستوى المعنوية 5 %

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### خلاصة الفصل :

من خلال دراسة الميدانية التي أقيمت على مستوى شركة الأسمنت الماء الأبيض -تبسة- ، تم التعرف على بيئة العينة المدروسة من خلال القيام بدراسة استبائية والإشارة الي طريقه وأدوات الدراسة ، من خلال التعرف على مختلف أنواع معلومات الشخصية من طبيعة النشاط وكذلك البيانات الأساسية المتمثلة في استجابة أفراد العينة نحو مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة و واقع التصنيع الرشيق في الشركة ، فاعتمدنا على أسلوب الاستبيان من أجل جمع المعلومات ومن ثم التوصل إلى جملة من النتائج التي ساهمت بشكل كبير في اختيار فرضيات الدراسة ، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق بشركة الاسمنت الماء الأبيض -تبسة-، كما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين ( واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيق) في مؤسسة الاسمنت -تبسة- عند مستوى دلالة (0.05 = )، على عكس الفرضية الثالثة العديمة لا يوجد هناك واقع لتطبيق التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة - .



# خاتمة عالمة



### الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيق في شركة الاسمنت الماء الأبيض-تبسة، والذي يعتبر من المواضيع الحديثة الهامة كان تحت إشكالية " ما مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم تصنيع الرشيق في الشركة الأسمنت تبسة"، ويعتبر الهدف الأساسي لهذه الدراسة إبراز أهمية استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة ودعمها لنظم التصنيع الرشيق .

حيث يوفر تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة مجموعة من المزايا وذلك بتطبيق ما جاءت به بمختلف أدواتها ، وهذا بهدف القضاء على الهدر في الموارد وتحسين الإنتاجية وتحقيق الجودة العالية بالإنتاج وبقاقل قيمة للتكاليف ، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية لها و ضمان استمراريتها .

ويمكن القول إن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة لها دور كبير في مختلف المؤسسات وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها باعتبارها تسعى إلى تحقيق كل ما يساعد على ثبات المؤسسة .

### ➤ نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة في جانبين هما:

### نتائج الدراسة النظرية

تتمثل نتائج الدراسة النظرية الرشيقة في النقاط الموالية:

- إن تطبيق أدوات المحاسبة يوفر القدرة على تخفيض التكاليف وزيادة الجودة.
- تعمل المحاسبة الرشيقة على الحد وإزالة الهدر من العمليات التي لا تضيف قيمة.
- تطبيق أساليب المحاسبة الرشيقة يحقق ابتكار جديد في أداء المؤسسة.
- التصنيع الرشيق سبيل لتقليل الهدر والضياع في مختلف العمليات التشغيلية والإنتاجية داخل المؤسسة وبالتالي تخفيض تكلفة المنتجات.
- تساعد أدوات المحاسبة الرشيقة على تقديم الدعم اللازم لعمل نظم التصنيع الرشيق من خلال تقديم المعلومات الملائمة والعمل بما ينسجم مع متطلبات هذه النظم الحديثة.
- يعد التصنيع الرشيق عملية متكاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات التي يتم من خلالها الحصول على أكبر قدر من المنتجات بأقل ما يمكن من المدخلات.
- تعمل المحاسبة الرشيقة على التحسين المستمر لعمليات الإنتاج.



## الخاتمة عامة

### نتائج الدراسة التطبيقية

تمثلت نتائج الدراسة التطبيقية في النقاط الموالية :

- أظهرت النتائج أن الشركة الأسمنت تبسة ، لديها إقبال لتطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة ، نظرا لما لها من تأثير على كفاءتها الاقتصادية و تنافسيتها في مجال الجودة ، وذلك من خلال تحليل نتائج لبرنامج الإحصائي spss ، و باستخدام أداة الدراسة المتمثلة في المتوسط الحسابي وكانت النسبة مرتفعة قدرت ب0,393 ، وهذا راجع إلى استجابة أفراد العينة حول تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة.
- تظهر أهمية ووعي الشركة محل الدراسة بتطبيق التصنيع الرشيقي كما له من أثر على إزالة الهدر والضياع ضمن محاور مختلفة بالعملية الإنتاجية والذي ينعكس على انخفاض تكلف لإنتاج وعلى تنافسية الشركة تم تحليل نتائج هذا المحور تطبيق التصنيع الرشيقي spss وتم استنتاج نتائج بنسبة مرتفعة تقدر ب 0,393 مما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على تطبيق التصنيع الرشيقي بالدرجة عالية.
- تظهر نتائج بمدي ووعي و أهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة الأسمنت تبسة من خلال تحليل نتائج بالبرنامج لإحصائي spss وكانت النسبة مرتفعة جدا تقدر ب 4,27 مما يعني أن عينة الدراسة لديها إقبال بالنسبة مرتفعة على ووعي بأهمية المحاسبة الرشيقة بالشركة حيث أن تطبيق المحاسبة الرشيقة يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق قيمة للعملاء ورفع من المنافسة.
- ثبتت نتائج الدراسة أن هناك معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقي في الشركة وذلك بعد توفر المهارات والخبرة لدى المحاسبين و المسؤولين و التي تمكننا من المحاسبة الرشيقة ، وعدم وجود ابتكار والإبداع لدى العمال وكانت النتائج مرتفعة بنسب معقولة من خلال تحليل نتائج بالبرنامج لإحصائي، spss واعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في المتوسط الحسابي التي قدرت ب0,381.
- ثبتت نتائج الدراسة أنه توجد دلالة إحصائية بين واقع المحاسبة الرشيقة وتطبيق التصنيع الرشيقي في الشركة الأسمنت ، ويتضح من خلال نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط ، حيث بلغت قيمة الارتباط 0,634 وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.00 مما يدل على وجود معنوية مرتفعة

## الخاتمة عامة

والتي تمثل دلالة إحصائية عند المستوى 0,05 وهذا ما أكدته اختبار ، مما يدل على وجود معنوية مرتفعة بين مدي فعالية المحاسبة الرشيقية في تطبيق تصنيع الرشيق .

- أظهرت نتائج الدراسة من خلال الإعتماد على الاختبار T\_Test ، أن هناك درجة تفر وعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركة الاسمنت ، حيث بلغت قيمة الاختبار  $t=36,29$  بدرجة حرية 44.

### ➤ توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج والسعي لإعطاء فائدة أكبر لهذه الدراسة ،يمكن أن نقدم بعض التوصيات بناءً على نتائج السابقة:

- العمل على تكوين وتوعية إطارات وعمال المؤسسة على نظام المحاسبة الرشيقية.
- الاعتماد على برامج تحسيسية وتكوينية في مجال المحاسبة.
- أصبح من الضروري على كل المؤسسات مهما كان حجمها أو نشاطها الالتزام بتطبيق التصنيع الرشيق من أجل تقليل الهدر والضياع في العمليات الأساسية وتخفيض التكلفة.
- على المؤسسات الاقتصادية التفكير باللجوء إلى التحول للنظام المحاسبة الرشيقية بسبب تعدد احتياجات الزبائن والتطرق إلى أساليب التصنيع الرشيق، حتى تتمكن الشركات بالمنافسة بمنتجاتها والسلع المنتجة.
- ضرورة تنمي الوعي بثقافة المحاسبة الرشيقية في الشركة بأهمية إتباع نظام التحسين المستمر الذي يعمل على تحقيق الكمال وبالتالي الحصول على منتج ذو جودة عالية مما يساعد على إستمرار الشركة.
- ينبغي على المحاسبين تنمية وعيهم نحو المحاسبة الرشيقية، وعدم إعاقة التحول إلى المحاسبة الرشيقية بسبب تخوفهم من القيام بأعمال إضافية خاصة بجمع البيانات ومعالجتها.

### ➤ آفاق الدراسة

كأفاق للدراسة نقترح ما يلي:

- مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية في تحقيق جودة الميزة التنافسية.
- أثر استخدام نظام التصنيع الرشيق في تخفيض التكاليف.
- دور المحاسبة الرشيقية في تحسين جودة الإنتاج في المؤسسات الجزائرية.

## الخاتمة عامة

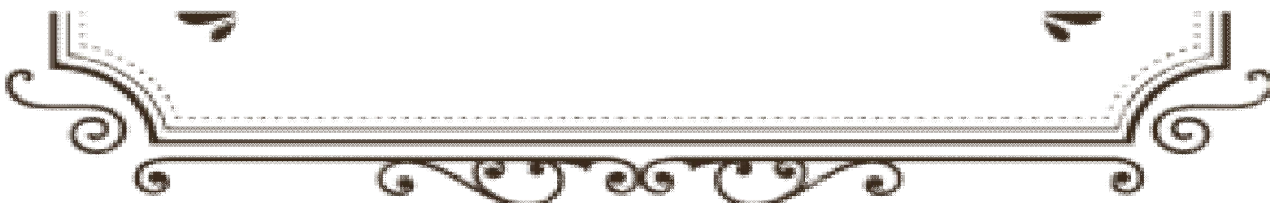
---

- إنتاج الرشيق ودوره في تخفيض التكاليف.
- أثر استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة على الأداء المالي للمؤسسة.
- أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة على اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر استخدام المحاسبة الرشيقة في التحسين المستمر للإنتاج.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر و المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية :

المذكرات و الرسائل الجامعية :

- علي عباس حمزة القيصر , توظيف أدوات المحاسبة في ظل التصنيع الرشيق لقياس الأداء الاستراتيجي , مذكرة ماجستير , جامعة كربلاء , كلية الإدارة و الاقتصاد , سنة 2016
- مخلد فؤاد شجاع , دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف , مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط , عمان الأردن , سنة 2015 .
- خلود محمد بشير طيب , مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركات الصناعية في قطاع غزة , دراسة ميدانية تحليلية , مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة فلسطين , سنة 2017 .
- كامل محمد علي محفوظ , مدى إمكانية تطبيق مدخل محاسبة الترشيد الفاقد كاحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية دراسة تطبيقية على مصانع مشروبات الغازية في قطاع غزة , كلية التجارة , جامعة الإسلامية , غزة , قسم المحاسبة و التمويل , مذكرة ماجستير , سنة 2014 .

المجلات و الجرائد :

- رائد مجيد عبد محمد , استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية , مجلة الدراسات المحاسبية و المالية , المجلد الثامن , العدد 25, الفصل الرابع , سنة 2013 .
- امجد فطوم , هجالة سارة , الإفصاح عن المحاسبة الرشيقة باستخدام تدفق القيمة , مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية , العدد الرابع , ديسمبر 2018 .
- بوزقاري حياة , بن ساهل وسيلة , المحاسبة الرشيقة و خلق قيمة الزبون , مخبر العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية , جامعة محمد خيضر بسكرة , مجلة أداء المؤسسات الجزائرية , العدد 13, سنة 2018 .
- موازين عبد المجيد , خلف الله بن يوسف , دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية في ظل التوجه نحو التصنيع الرشيق , مجلة الآراء للدراسات الاقتصادية و الادارية , المجلد 1 , سنة 2019.

## قائمة المصادر و المراجع

- حسني عابدين عابدين , عبد الرحمان محمد رشوان , احمد جابة , دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف و قياس الاداء , مجلة المحاسب العربي , العدد 44 , الكويت , سنة 2017.
- مقدار احمد نعيمي , رياض حمزة البكري , المحاسبة الرشيقية و دورها في احتساب التكاليف على اساس تدفق القيمة , مجلة الدراسات المحاسبية و المالية , جامعة بغداد , المجلد الثامن , سنة 2017 .
- نبراس محمد عباس , استعمال الية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية , مجلة الإدارة و الاقتصاد , السنة الواحد و الاربعون , العدد 114 , سنة 2018 .
- عليوي ناصر , استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير , دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الولادية في الموصل , مجلة الادارة و الاقتصاد , العدد الخامس و الثمانون , سنة 2010 .
- رقية الطيب علي احمد , دور المحاسبة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي , من وجهة نظر اعضاء هيئة تدريب المحاسبة , جامعة المالك خالد , مجلد اقتصاد المال و الاعمال , المجلد 03 , العدد 02 , جوان 2019 .
- محمد سمير دهير الربيعي , تطبيق بعض تقنيات التصنيع الرشيق لتخفيض التلف و الضياع و تحسين اداء العمليات الانتاجية , بحث تطبيقي في شركة اور العامة للصناعات الكهربائية , مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية , المجلد 08 , العدد 03 , سنة 2018 .
- فارس جعباز شلاش , جميل زيدان حفاوي , اثر نظام الانتاج الرشيق في اداء العمليات , مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية الادارية , سنة 2014 .
- سائر احمد سعدون السمان , تكامل بين انظمة ادارة الجودة و التصنيع الرشيق و التصنيع الفعال , حواراة فلسفية مجلة تنمية الرافدين , سنة 2012 .
- عباس نوار كحيط موساوي , سجاد مهدي , عباس الغرباوي , استعمال ادوات المحاسبة الرشيقية في دعم نظم الانتاج الرشيق و تقييم اداء الوحدة الاقتصادية , مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة واسط , العدد 17 , سنة 2015.
- كريم عيسى سيروان , محمد عبد العزيز محسن , المحاسبة الرشيقية لتطبيق نموذج مقترح لتيار القيمة في شركة فاملي لانتاج المواد الغذائية , مجلة الزكوك للعلوم الادارية و الاقتصادية , العراق , المجلد 05, العدد 02 .

## قائمة المصادر و المراجع

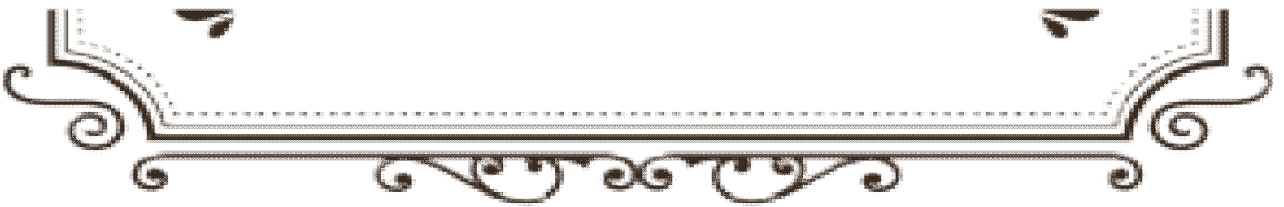
- عبد الرحمان بن وارث , دور المؤسسات الانتاجية في تطبيق اسلوب المحاسبة الرشيفة، دراسة ميدانية في مؤسسات الصيدلانية الجزائرية ، جامعة برج باجي مختار ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 17، الجزائر, 2016 .
- محمد احمد رفيعة , علي ابو بكر مديني و اخرون , استخدام مفهوم خارطة تيار تدفق القيمة لتقليل الفوارق , مؤتمر الاكاديمي للدراسات اقتصاد الأعمال , كلية مصراة , ليبيا , 29- 10 - 2017 .

### ❖ المراجع باللغة الأجنبية :

- Kenneday & brewer by james R,Martin (2006)'what is lean accounting ?'cost management , march , april ,master of science in business and economics major in business low ,tax and accounting.
- Karen M , Kroll (2004)'A new way of looking at the nv mbas the lowdown lean accounting , journal of accountin Gul
- Gonca telli yamamoto , understanding custmer value concept : key to sucess , journal of economices and administrative sience
- Huntzinger james ,R, 'lean cost management accounting for lean by establishing flow.' J Ross Publishing, USA, 2007



# الملاحق





## الملاحق

### الملحق رقم (01): تقرير التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم المالية و المحاسبة

الرقم : ..... ق.ع.م.م.ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2021

### اتفاقية التربص

المادة الاولى:  
هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم المالية و المحاسبة مع مؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الترتبة : .....

هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية اسماؤهم :

- 1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الاولى:  
يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في التسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين : .....

المادة الثالثة:  
التربص التطبيقي يجري في مصلحة : .....

الفترة من : ..... الى : .....

المادة الرابعة:  
برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

الرئيس المدير العام  
بولقشر يزيد

Journé à l'acte  
du Corona Virus

## الملاحق

### المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

### المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه بحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

### المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تربص الطالب بعد اعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول .

### المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص .

### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة ان تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم .

### المادة العاشرة :

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسي مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود و الا فإذن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم .

حرر بنيسة : 2021 / 1 / 26

ممثّل المؤسسة



## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الاساتذة المحكمين



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبية

استمارة استبيان :

استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيقة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة -

الإشراف الدكتور :

- زرقاوي عبد الكريم

إعداد المنظمة :

- دهبوح أمية

- نسيب مسعودة

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الامضاء	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ (ة)
	أستاذ محاضر أ.	ميونج رعتي
	أستاذة محاضرة	سارة عزيزية
	أستاذة محاضرة	ساميرة يامينة
	أستاذة محاضرة ب.	مدهون مليخا

## الملاحق

الملحق رقم (03) : الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

تحية طيبة و بعد :

يسر الباحثين أن يضعوا بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم و اقتراحاتكم لاستيفاء البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية و ذلك استكمالا للدراسة العلمية للحصول على درجة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة تخصص مالية مؤسسة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المؤسسة من كلية العربي التبسي للبحث المرسوم ب :

استمارة استبيان :

استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم التصنيع الرشيقة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة الاسمنت الماء الأبيض - تبسة -

و بالتالي اطلب من سيادتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفقة و نؤكد لسيادتكم بان جميع البيانات التي سوف تدلون بها ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي فقط

مع خالص الشكر و التقدير على تعاونكم

إشراف الدكتور :

- زرفاوي عبد الكريم

إعداد الطلبة :

- دغبوج أمنة

- نسيب مسعودة

### نضع بين أيديكم لمحة مختصرة حول : مفهوم المحاسبة الرشيقة و اهم ادواتها و مفهوم التصنيع الرشيق

#### تعريف المحاسبة الرشيقة :

تعرف المحاسبة الرشيقة على أنها نظام إداري متكامل لهدف إزالة الهدر و الضياع من خلال تطبيق المبادئ و استخدام الأدوات التي تساعد على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون .

#### أدوات المحاسبة الرشيقة :

سوف يتم التطرق إلى أهم الأدوات .

#### خارطة تيار القيمة :

هي تلك الأداة التي تمكننا من مشاهدة تدفق المعلومات و المواد حيث تتيح للأفراد رؤية و فهم تدفق الإنتاج و العمليات من كيان لآخر .

#### سلسلة القيمة :

هي تلك المجموعة المستقلة من الأنشطة المؤدات داخل المؤسسة و التي تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى غاية و وصولها إلى الزبائن او المستهلك النهائي .

#### التحسين المستمر :

هو نظام يتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية و الإنتاجية و هو من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات من اجل تقليل الوقت .

#### التكلفة المستهدفة :

هو منهج حديث أساسه تحديد السعر الذي يستطيع الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتج او الخدمة

#### تعريف التصنيع الرشيق :

هو مجموعة من تقنيات المتكاملة التي تقوم على إزالة الهدر و التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية من خلال الحصول على اكبر قدر من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات و بأحسن جودة في وقت محدد .

## الملاحق

### الجزء الأول : المعلومات الشخصية

يرجى وضع العلامة  x أمام الإجابة المناسبة :

#### 1- المستوى التعليمي :

<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> تقني سامي
<input type="checkbox"/> اخرى	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير

#### 2- التخصص :

<input type="checkbox"/> تدقيق	<input type="checkbox"/> إدارة أعمال	<input type="checkbox"/> محاسبة
	<input type="checkbox"/> اخرى	<input type="checkbox"/> اقتصاد

#### 3- الوظيفة :

<input type="checkbox"/> محاسب	<input type="checkbox"/> نائب مدير	<input type="checkbox"/> مدير
	<input type="checkbox"/> اخرى	<input type="checkbox"/> مدقق اداري

#### 4- سنوات الخبرة :

<input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات
	<input type="checkbox"/> اكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### الجزء الثاني : محاور الدراسة

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة :

#### المحور الأول : مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في الشركة

رقم العبارة	العبارة	غير مرافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تطبيق المحاسبة الرشيقة سوف يساعد على إضافة قيمة للعملاء و الرفع من التنافسية					
2	إن المحاسبة الرشيقة تعتبر كمدخل جيدة لتحسين المستمر					
3	إن تبني المحاسبة الرشيقة سوف يمكن من السرعة في انجاز و تسليم طلبيات الزبائن مع تكاليف اقل.					
4	يرى المسيريون للشركة ان تطبيق المحاسبة رشيقة يساهم في مرونة الإنتاج و خفض الوقت و زيادة في الجودة للمنتج					

#### المحور الثاني : واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة

➤ تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقة في الشركة						
5	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف المنتج الى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف و السعر المنشود					
6	تعمل الشركة على زيادة في جودة المنتجات و ذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون من خلال زيادة					

## الملاحق

					الكفاءة و تحسين الجودة	
					وجود خارطة تيار القيمة في الشركة يساعد في الاشارة لمستوى المعلومات المالية و التشغيلية المطلوبة	7
					يساعد تحليل سلسلة القيمة الى حصول المستهلك على المنتج بسعر اقل من اسعار منتجات المنافسين	8
<b>➤ معوقات المحاسبة الرشيقة في الشركة</b>						
					استخدام ادوات المحاسبة الرشيقة تحمل الشركة تكاليف اضافية تفوق قدرتها المالية بلاضافة الى انها عملية صعبة و معقدة .	9
					المسؤولين و المحاسبين بالشركة لا يمتلكون درجة من المعرفة التي تمكنهم من تطبيق المحاسبة الرشيقة .	10
					عدم وجود تقارير داخلية و خارجية دقيقة بما يسمح من تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة .	11
					الافتقار لعمليات التدريب في الشركة وعدم فهم عمليات الإنتاج	12

### المحور الثالث : واقع التصنيع الرشيقة في الشركة

<b>➤ تطبيق التصنيع الرشيقة في الشركة</b>						
					تقوم الشركة بفصل المواد الإنتاجية الضرورية عن غير الضرورية لضمان انسيابية العمل	13



## الملاحق

					تقوم الشركة بتقسيم العمليات الإنتاجية ضمن خلايا لزيادة تشكيلة المنتجات بأقل هدر ممكن	14
					تسعى الشركة باستمرار الى تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة	15
					تهدف الشركة الى تطوير قدرتها التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء و كسب ولائهم	16
<b>➤ معوقات التصنيع الرشيق في الشركة</b>						
					المهارات الإدارية لشركة غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق	17
					غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة مع عدم وجود فكرة الابداع و الابتكار لدى العمال	18
					صعوبة تنفيذ و تطبيق أساليب التصنيع الرشيق	19
					التداخل بين الوظائف تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة	20

## الملاحق

### الملحق رقم (04): مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V . 21

#### البيانات الشخصية

##### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني سامي	7	15,6	15,6	15,6
ليسانس	13	28,9	28,9	44,4
ماستر	12	26,7	26,7	71,1
ماجستير	6	13,3	13,3	84,4
أخرى	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

##### التخصص العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاسبة	7	15,6	15,6	15,6
إدارة أعمال	13	28,9	28,9	44,4
تدقيق	7	15,6	15,6	60,0
اقتصاد	4	8,9	8,9	68,9
أخرى	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

##### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	2,2	2,2	2,2
نائب مدير	2	4,4	4,4	6,7
محاسب	14	31,1	31,1	37,8
مدقق إداري	12	26,7	26,7	64,4
آخر	16	35,6	35,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

##### سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	16	35,6	35,6	35,6
من 05 إلى 10 سنوات	21	46,7	46,7	82,2
أكثر من 10 سنوات	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	20

معامل الفا كرونباخ الحور الأول: مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	4

معامل الفا كرونباخ الحور الثاني: واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	45	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	8

معامل الفا كرونباخ المحور الثالث: واقع التصنيع الرشيق في الشركة

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	45	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	8

## التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

تطبيق المحاسبة الرشيقية سوف يساعد على إضافة قيمة للعملاء و الرفع من التنافسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	11,1	11,1	11,1
موافق	23	51,1	51,1	62,2
موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

ان المحاسبة الرشيقية تعتبر كمدخل جيد للتحسين المستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,7	6,7	6,7
محاييد	4	8,9	8,9	15,6
موافق	20	44,4	44,4	60,0
موافق بشدة	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## الملاحق

ان تبني المحاسبة الرشيقية سوف يمكن من السرعة في إنجاز و تسليم طلبيات الزبائن مع تكاليف اقل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	11	24,4	24,4	28,9
Valide موافق	17	37,8	37,8	66,7
موافق بشدة	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يرى المديرون للشركة ان تطبيق المحاسبة الرشيقية يساهم في مرونة الإنتاج و خفض الوقت و زيادة في الجودة للمنتج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	13,3	13,3	13,3
محايد	7	15,6	15,6	28,9
Valide موافق	15	33,3	33,3	62,2
موافق بشدة	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## التكرارات والنسب المؤوية لعبارات المحور الثاني

تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف المنتج الى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف و السعر المنشود

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	15,6	15,6	15,6
Valide موافق	29	64,4	64,4	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تعمل الشركة على زيادة في جودة المنتجات و ذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون من خلال زيادة الكفاءة و تحسين الجودة

## الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	15,6	15,6	15,6
موافق	23	51,1	51,1	66,7
موافق بشدة	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

وجود خارطة تيار القيمة في الشركة يساعد في الإشارة لمستوى المعلومات المالية و التشغيلية المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	17,8	17,8	17,8
محاييد	12	26,7	26,7	44,4
موافق	25	55,6	55,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

يساعد تحليل سلسلة القيمة إلى حصول المستهلك على المنتج بسعر اقل من أسعار منتجات المنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محاييد	7	15,6	15,6	17,8
موافق	24	53,3	53,3	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية تحمل الشركة تكاليف إضافية تفوق قدرتها المالية بالإضافة إلى أنها عملية صعبة و معقدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	6,7
غير موافق	19	42,2	42,2	48,9
محاييد	9	20,0	20,0	68,9
موافق	10	22,2	22,2	91,1
موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## الملاحق

المسؤولين و المحاسبين بالشركة لا يمتلكون درجة من المعرفة التي تمكنهم من تطبيق المحاسبة الرشيقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	12	26,7	26,7	31,1
موافق	20	44,4	44,4	75,6
موافق بشدة	11	24,4	24,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

عدم وجود تقارير داخلية و خارجية دقيقة بما يسمح من تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,7	6,7	6,7
محايد	6	13,3	13,3	20,0
موافق	23	51,1	51,1	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الافتقار لعمليات التدريب في الشركة وعدم فهم عمليات الإنتاج

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	22,2	22,2	22,2
موافق	22	48,9	48,9	71,1
موافق بشدة	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## التكرارات والنسب المؤوية لعبارات المحور الثالث

تقوم الشركة بفصل المواد الإنتاجية الضرورية عن غير ضرورية لضمان انسيابية العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	6,7	6,7	6,7
محايد	13	28,9	28,9	35,6

## الملاحق

موافق	24	53,3	53,3	88,9
موافق بشدة	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تقوم الشركة بتقسيم العمليات الإنتاجية ضمن خلايا لزيادة تشكيلية المنتجات باقل هدر ممكن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	4,4	4,4	4,4
محايد	5	11,1	11,1	15,6
موافق	29	64,4	64,4	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تسعى الشركة باستمرار إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,9	8,9	8,9
محايد	3	6,7	6,7	15,6
موافق	30	66,7	66,7	82,2
موافق بشدة	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تهدف الشركة الى تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحقيق رضا لعملاء و كسبولاثهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	8	17,8	17,8	20,0
موافق	21	46,7	46,7	66,7
موافق بشدة	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

المهارات الإدارية للشركة غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	2,2	2,2	2,2
محايد	16	35,6	35,6	37,8
موافق	18	40,0	40,0	77,8



## الملاحق

موافق بشدة	10	22,2	22,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة مع عدم وجود فكرة الإبداع و الابتكار لدى العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	11	24,4	24,4	24,4
محايد	17	37,8	37,8	62,2
موافق	15	33,3	33,3	95,6
موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### صعوبة تنفيذ و تطبيق أساليب التصنيع الرشيق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	8,9	8,9	8,9
محايد	7	15,6	15,6	24,4
موافق	25	55,6	55,6	80,0
موافق بشدة	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### التداخل بين الوظائف تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	22,2	22,2	22,2
محايد	4	8,9	8,9	31,1
موافق	19	42,2	42,2	73,3
موافق بشدة	12	26,7	26,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

## الملاحق

المحور الأول: مدى الوعي بأهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تطبيق المحاسبة الرشيقة سوف يساعد على إضافة قيمة للعملاء و الرفع من التنافسية ان المحاسبة الرشيقة تعتبر كمدخل جيد للتحسين المستمر ان تبني المحاسبة الرشيقة سوف يمكن من السرعة في إنجاز و تسليم طلبيات الزبائن مع تكاليف اقل يرى المسيرون للشركة ان تطبيق المحاسبة الرشيقة يساهم في مرونة الإنتاج وخفض الوقت وزيادة في الجودة للمنتج	45	4,27	,654
	45	4,18	,860
	45	4,00	,879
N valide (listwise)	45	3,96	1,043

المحور الثاني: واقع المحاسبة الرشيقة في الشركة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف و السعر المنشودة تعمل الشركة على زيادة في جودة المنتجات و ذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون من خلال زيادة الكفاءة و تحسين الجودة وجود خارطة تيار القيمة في الشركة يساعد في الإشارة لمستوى المعلومات المالية و التشغيلية المطلوبة	45	4,04	,601
	45	4,18	,684
	45	3,38	,777

## الملاحق

يساعد تحليل سلسلة القيمة الى حصول المستهلك على المنتج	45	4,09	,733
بسرعة اقل من أسعار المنتجات المنافسين			
استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة تحمل الشركة تكاليف	45	2,84	1,127
إضافية تفوق قدرتها المالية بالإضافة إلى أنها عملية			
صعبة و معقدة المسؤولين و المحاسبين			
بالشركة لا يمتلكون درجة من المعرفة التي تمكنهم من	45	3,89	,832
تطبيق المحاسبة الرشيقة عدم وجود تقارير داخلية و			
خارجية دقيقة بما يسمح من تطبيق أدوات المحاسبة	45	4,02	,839
الرشيقة الافتقار لعمليات التدريب في			
الشركة وعدم فهم عمليات الإنتاج	45	4,07	,720
N valide (listwise)	45		

### المحور الثالث واقع التصنيع الرشيق في الشركة

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم الشركة بفصل المواد الإنتاجية الضرورية عن غير	45	3,69	,763
ضرورية لضمان انسيابية العمل			
تقوم الشركة بتقسيم العمليات الإنتاجية ضمن خلايا لزيادة	45	4,00	,707
تشكيلية المنتجات باقل هدر ممكن			

## الملاحق

تسعى الشركة باستمرار الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة	45	3,93	,780
تهدف الشركة الى تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء و كسب ولائهم	45	4,11	,775
المهارات الإدارية للشركة غير كافية لتطبيق التصنيع الرشيق	45	3,82	,806
غياب ثقافة التصنيع الرشيق في الشركة مع عدم وجود فكرة الابداع و الابتكار لدى العمال	45	3,18	,860
صعوبة تنفيذ و تطبيق أساليب التصنيع الرشيق	45	3,87	,842
التداخل بين الوظائف تعيق تطبيق التصنيع الرشيق في الشركة	45	3,73	1,095
N valide (listwise)	45		

### إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	45	3,8622	,49026
N valide (listwise)	45		

### إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

#### Statistiques descriptives

## الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
المحور_الأول	45	4,1000	,73932
المحور_الثاني	45	3,8139	,47645
المحور_الثالث	45	3,7917	,51539
N valide (listwise)	45		

## إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد_الأول	45	3,9222	,51628
البعد_الثاني	45	3,7056	,57724
البعد_الثالث	45	3,9333	,52060
البعد_الرابع	45	3,6500	,64711
N valide (listwise)	45		

## اختبار التوزيع الطبيعي

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	الإجمالي	المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث
N	45	45	45	45
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>				
Moyenne	3,8622	4,1000	3,8139	3,7917
Ecart-type	,49026	,73932	,47645	,51539
Différences les plus extrêmes				
Absolue	,100	,166	,136	,134
Positive	,100	,112	,087	,125
Négative	-,094	-,166	-,136	-,134
Z de Kolmogorov-Smirnov	,674	1,113	,909	,902
Signification asymptotique (bilatérale)	,754	,168	,380	,390

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## نتائج اختبار الفرضيات

### - الفرضية الأولى

## الملاحق

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور_الأول	45	4,1000	,73932	,11021

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور_الأول	9,981	44	,000	1,10000	,8779	1,3221

الفرضية الفرعية الاولى

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور_الأول <sup>b</sup>	.	Entrée

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,634 <sup>a</sup>	,402	,388	,40723	,402	28,907	1	43	,000

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,794	1	4,794	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,131	43	,166	
	Total	11,925	44		

## الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,103	,346		6,080	,000
	المحور_الأول	,446	,083	,634	5,377	,000

الفرضية الفرعية الثانية

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور_الأول <sup>b</sup>	.	Entrée

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,452 <sup>a</sup>	,204	,186	,58394	,204	11,034	1	43	,002

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,762	1	3,762	11,034	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	14,663	43	,341		
	Total	18,425	44			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,028	,496		4,090	,000
	المحور_الأول	,396	,119	,452	3,322	,002

الفرضية الثالثة

## الملاحق

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور_الأول <sup>b</sup>	.	Entrée

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,854 <sup>a</sup>	,730	,724	,25036	,730	116,356	1	43	,000

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	7,293	1	7,293	116,356	,000 <sup>b</sup>
Résidu	2,695	43	,063		
Total	9,988	44			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	1,556	,213		7,319	,000
المحور_الأول	,551	,051	,854	10,787	,000