

مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى

أحمد محمد القائد

سماح عبد الفتاح القريولي

Ahmedmalgayed@gmail.com

samahgaraboly@gmail.com

كلية العلوم التقنية/ مصراتة، ليبيا

المستخلاص:

في العقد الاخير من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد يطلق عليه "المحاسبة الرشيقية" تساعد على صناعة افضل القرارات التي تساعد المديرين والعاملين على القضاء على الضياع والتکاليف الزائدة و توفير المال والوقت والجهد وإزالة الانشطة التي لا تضيف قيمة، إذ تملك تقنيات تعمل على تحقيق أهدافها الموضوعة فمن بينها تيار القيمة الذي يوفر طرق جديدة لاحتساب التکاليف و التکلفة المستهدفة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية و توليد الأرباح و التحسين المستمر.

لذا فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكونتها باستخدام استماره استبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم توزيع هذه الاستمارة على عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفين وموظفين بالشركة، وقد تم توزيع (50) استبيانة وتم استرجاع (45) استبيانة، وتوصلت الدراسة إلى انه يتوفّر نظام إداري سليم، كما يتوفّر نظام معلومات محاسبي ملائم و نظام للخطيط (المالي والإنتاجي) بالإضافة إلى توفر نظام لكلا من الرقابة وقياس الأداء وتدريب الموظفين فعال في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقية.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الرشيقية- التصنيع الرشيق- تيار القيمة .

The availability of the elements of applying agile accounting in the company Libya Hatif Central Region Telecom Region

Samah Abdulfattah Algaraboli

samahgaraboly@gmail.com

Ahmed Mohamed Elgayed

Ahmedmalgayed@gmail.com

College of Technical Sciences- Misrata, Libya

Abstract:

In the last decade of the twentieth century, a new concept emerged known as “**lean accounting**.” It helps in making better decisions that enable managers and employees to eliminate waste and excess costs, save money, time, and effort, and remove activities that do not add value. Lean accounting possesses techniques that work to achieve its set objectives; among these are **value stream costing**, which provides new methods for calculating costs, and **target costing**, which works to achieve competitiveness, generate profits, and support continuous improvement. Accordingly, this study aimed to identify the extent to which the prerequisites for applying lean accounting are available at **Hatif Libya Company – Central Region Communications Area**. To achieve this objective, the **descriptive-analytical method** was used, through which the phenomenon under study was described and its data and the relationships among its components were analyzed using a **questionnaire** as the data collection tool. The data were analyzed using the **SPSS** program. The questionnaire was distributed to a random sample of managers, department heads, supervisors, and employees of the company. A total of **50** questionnaires were distributed, and **45** were retrieved. The study concluded that a sound administrative system is available, as well as an appropriate accounting information system and a planning system (financial and production). In addition, systems for control and performance measurement are available, along with effective employee training at

Hatif Libya Company – Central Region Communications Area, all of which support the application of lean accounting.

Keywords: Lean Accounting – Lean Manufacturing – Value Stream.

الإطار العام للدراسة:

1. المقدمة:

ادى التطور التكنولوجي والاقتصادي وانفتاح الاسواق العالمية إلى زيادة المنافسة بين الشركات وتعدد الخيارات لمستهلك، الأمر الذي دعا معظم الشركات للبحث عن نظم حديثة لتحسين الانتاج وتخفيض التكلفة واستغلال الموارد بشكل أمثل، وبالتالي اصبحت نظم المحاسبة التقليدية غير ملائمة لمواكبة ذلك التطور (عيسى؛ عبد السيد، 2021: 138).

وفي العقد الاخير من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد وهو اسلوب طبقة شركة تويوتا اليابانية عرف بتويوتا الانتاجي ثم تم تطويره ليصبح مفهوم جديد وهو "التصنيع الرشيق" الذي لقى اهتمام العديد من الشركات، وعليه جاءت الحاجة لممارسات محاسبية تتوافق مع هذا المفهوم اطلق عليها" المحاسبة الرشيقه" فهي تساعده على صناعة افضل القرارات التي تساعدها المديرين والعاملين على القضاء على الضياع والتکاليف الزائدة و توفير الجهد والمال والوقت وازالة الانشطة التي لا تضيف قيمة، إذ تملك مجموعة تقنيات تعمل على تحقيق اهدافها الموضوعة فمن بينها تيار القيمة الذي يعد جوهر المحاسبة الرشيقه بما يوفره من طرق جديدة لاحتساب التكاليف و التكلفة المستهدفة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية و توليد الأرباح و التحسين المستمر (حاجي، 2020: 2).

2. مشكلة الدراسة:

إن أنظمة المحاسبة التقليدية لا تتماشى مع عمليات الإنتاج الرشيق وذلك لاحتواها على عدد كبير من الضياع نتيجة لإتباعها نظام الإنتاج الواسع، إضافة إلى قصورها في تقديم

المعلومات الدقيقة حول العملية الإنتاجية وأماكن إهادار الموارد لاتخاذ القرار المناسب، ولذلك
تطلب الأمر إلى نظام جديد لمحاسبة التكاليف يتماشى مع تبني الشركة لنظام الإنتاج
الرشيق، وما سبق يمكننا القول أن مشكلة الدراسة تمثلت في الإجابة عن السؤال التالي:
ما مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى؟

3. أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا إلى هذا الموضوع بشكل عام إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. التحقق من مدى وجود نظام اداري سليم في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة.
 2. معرفة مدى توفر نظام معلومات محاسبي ملائم في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة.
 3. توضيح فاعلية نظام التخطيط (المالي والإنتاجي) في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة.
 4. التعرف على مدى توفر نظام للرقابة وقياس الاداء فعال في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقة.
 5. التتحقق من خطط تدريب الموظفين في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى ودعم تطبيق المحاسبة الرشيقة.

4. فرضيات الدراسة:

تشعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: **توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى، وينبثق عن تلك الفرضية بعض الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:**

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

[www.doi.org/10.62341/HCSJ](https://doi.org/10.62341/HCSJ)

- يتتوفر نظام اداري سليم في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
- يتتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
- يتتوفر نظام للخطيط (المالي والانتاجي) فعال في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
- يتتوفر نظام للرقابة وقياس الاداء فعال في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
- يتتوفر نظام لتدريب الموظفين فعال في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.

5. أهمية الدراسة :

ان المحاسبة الرشيقه لها دور مهم في تطوير ونجاح الشركات حيث تساهem بشكل اأساسي في تحقيق أهدافها الاقتصادية، وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في المجالين الإنتاجي والتظيمي، حيث تلعب دوراً كبيراً في تخفيض التكاليف التي تت肯دها الشركة فتطبقيها بيساعدها في الوصول إلى أفضل انتاج بحجم مناسب وتكاليف مناسبة وتحقيق ميزة تنافسية، لهذا سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على المحاسبة الرشيقه وبيان مدى توفر مقومات تطبقيها في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى، لمساعدة الشركة في مواكبة التطور في علم المحاسبة وتحقيق الاستفادة القصوى من مواردها خدمة لأغراض التطور والنمو المنشود في ظل التطور التكنولوجي الذي تفرضه طبيعة الظروف والمتغيرات المحلية والدولية.

6. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بيانتها والعلاقة بين مكونتها، وقد اعتمدت على مصادرin اساسيين للبيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال استخدام استمار الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة وتجميع البيانات اللازمة منها وتقييغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) .

- المصادر الثانوية: حيث تم تجميع الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية والدوريات والمقابلات والتقارير، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والدراسة والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة ذات الصلة.

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

- حدود مكانية: شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى.
- حدود زمانية: اجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر فبراير - يوليو لسنة 2025 .
- حدود موضوعية: تتمثل في مدى توفر المقومات الإدارية والتتنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق المحاسبة الرشيقية، والمحددة في النظام الإداري، ونظام المعلومات المحاسبي، ونظام التخطيط، ونظام الرقابة وقياس الأداء، ونظام تدريب العاملين.
- حدود بشرية: تتمثل في جميع العاملين بشركة هاتف ليبا.

8. الدراسات السابقة:

دراسة (عبد العزيز، 2021) بعنوان: " تقويم توفر مقومات وأدوات تطبيق المحاسبة الرشيقية في شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق الخرطوم لأوراق المالية" هدفت هذه الدراسة لاختبار مدى توفر مقومات (نظام إداري سليم، نظام معلومات محاسبي فعال، نظام فعال للتدريب المستمر للموظفين) لتطبيق المحاسبة الرشيقية في شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق الخرطوم لأوراق المالية فضلاً عن التعرف على مدى توفر أدوات (الإنتاج حسب الطلب، التكلفة المستهدفة، التحسين المستمر) بالشركة عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن شركتي القطاع الصناعي المدرجتين في سوق الخرطوم لأوراق المالية تتوفّر فيها مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية من خلال توفر نظام إداري سليم، وتتوفر نظام معلومات محاسبية فعال، وأيضاً اتباع الشركتين لنظام تدريب فعال للعاملين وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن تتوفّر أدواتي تطبيق المحاسبة الرشيقية أداة التكلفة المستهدفة وأداة التحسين المستمر، وأن أداة تيار القيمة لا تتوفّر في الشركتين.

دراسة (عيسى، عبد السيد، 2021) بعنوان: "دور المحاسبة الرشيقية في تحسين الأداء المالي" هدفت هذه الدراسة لتعرف على امكانية تحسين الاداء المالي على مستوى تيار القيمة والشركة ككل لغرض التخلص من الهدر والفاقد بواسطة المحاسبة الرشيقية، فضلاً عن التعرف على خطوات تطبيقها بالشركة عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إن تطبيق اساليب المحاسبة الرشيقية وبالخصوص تكلفة تيار القيمة يؤدي إلى تحسين الانشطة والحد من الهدر مما يساهم في تخفيض التكاليف الامر الذي سينعكس ايجاباً على الاداء المالي.

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

دراسة (عيدان واخرون، 2020) بعنوان: " امكانية تطبيق نظام المحاسبة الرشيقية واثرها على بناء ميزة تنافسية مستدامة " هدفت الدراسة بشكل اساسي للتعرف على تأثير المحاسبة الرشيقية على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركة أسمنت الجنوب/ معمل أسمنت الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن المنظمة تمتلك نظام اداري ومناخ تنظيمي سليم يمكنها تطبيق نظام المحاسبة الرشيقية بشرط ان يكون هناك ايمان من قبل الادارة العليا في تطبيق هذه النظام الشامل وامتلاك المنظمة ملوكات مؤهلة ونظم معلومات فعالة تساعده على نشر ثقافة تقليل الكلف الى اقصى حد ممكن ورفع مستوى الجودة في الانتاج .

دراسة (حاجي، 2020) بعنوان: " اعتماد تقنيات المحاسبة الرشيقية في تخفيض تكاليف الإنتاج" تهدف هذه الدراسة في التعرف على أهم التقنيات في المحاسبة الرشيقية وطريقة عملها في تخفيض تكاليف الإنتاج، وعرض مقارنة المحاسبة الرشيقية بالمحاسبة التقليدية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المحاسبة الرشيقية تساهم في الحد من الضياع في العمليات المحاسبية مما يوفر المال ويخفض التكاليف ويساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، وأن اعتماد تقنيات المحاسبة الرشيقية وخاصة تيار القيمة ومخطط ربط قياس الأداء والتكلفة المستهدفة لهم دور مباشر في تخفيض تكاليف الإنتاج في مؤسسة حليب الجنوب و تقليل الهدر والضياع في الوقت والموارد.

دراسة (بوعلاق، حراش، 2019) بعنوان: "استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية في تحسين أداء المؤسسة " تهدف هذه الدراسة توضيح ماهية المحاسبة الرشيقية وأدواتها نظرياً وأساليب المتبعة تطبيقياً، بالإضافة إلى محاولة شرح الإطار التعريفي لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وإبراز دور ومساهمة أدوات المحاسبة الرشيقية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد مكنت هذه الدراسة من الوقوف على نتيجة مفادها أن

استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية لها ارتباط بعملية تحسين الأداء للمؤسسة وبالتالي المحافظة على قيمة المؤسسة.

الإطار النظري للدراسة:

1. التأصيل النظري للمحاسبة الرشيقية:

يعود مصطلح الترشيق أو التفكير الرشيق إلى جون كرافيك عضو فريق البحث في البرنامج الدولي للسيارات، أن ظهور نظام الترشيق لأول مرة لدى مصنع تويوتا، وابتكرته في الخمسينيات في القرن العشرين والذي أصبح تطبيقه الفعلي في الثمانينيات القرن العشرين وقام بتحسينه كل من (shigeoshingo ,taichinohno) وتقعوم فكرة نظام تويوتا الإنتاجي برامج تتفاعل مع بعضها لتحفيظ الإنتاج و إدارة المخزون بما يقلل القواعد أو عدمها في العمليات الإنتاجية في شكل سلسلة قيمة تضم الموردين والعملاء ، ويعتبر (taichinohno) أول من وضع نموذج المحاسبة الرشيقية منذ بداية الخمسينيات (قاسمي واخرون، 2021: 15). حتى عام 2006 لم تكن ممارسات المحاسبة الرشيقية واضحة المعالم لأنها طورت من قبل افرد ومنشآت صناعية مختلفة ففي سبتمبر عام 2005 انعقد مؤتمر ديتروين وهو الأول بعنوان المحاسبة الرشيقية في الولايات المتحدة الأمريكية الذي تم عقده لغرض تقديم مفهومها والتطرق لأهم عناصرها من أهداف وخصائص وكذلك أبرز مبادئها وأدواتها (عيسي، محسن، 2015: 120).

2. مفاهيم حول التصنيع الرشيق:

سيتم التطرق هنا إلى مفهوم التصنيع الرشيق، بالإضافة إلى تحليل تيار القيمة كأساس لمفهوم التصنيع الرشيق.

1.2 التصنيع الرشيق :

هو فلسفة متكاملة تستخدم مجموعة من التقنيات والأدوات التي تركز على إزالة كافة أشكال الهدر والضياع والتخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي من خلال الاستعمال الفعال للموارد المتاحة وعدم التبذير فيها وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات مع المحافظة والتأكد على الجودة العالمية و المرونة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (حاجي، 2020: 4).

وبالتالي يهدف نظام التصنيع الرشيق إلى القضاء على كافة أنواع الضياع في الأنشطة والعمليات داخل الشركة والسعى نحو إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تتميز باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وتوصيلها في الوقت المناسب، ومنتجات أفضل وأسرع وأرخص من منتجات المنافسين وإزالة الضياع بقدر الإمكان.

يتضح أن الفروق بين كل من نظم التقليدية ومدخل المحاسبة الرشيق شاسعة، حيث إن نظم المحاسبة الإدارية التقليدية تؤدي إلى عرقلة نظم الإنتاج وتعمل أيضاً على تكريس الضياع في الموارد" الأنشطة التي لا تضيف قيمة "على تكاليف المنتجات بدلاً من التخلص من الضياع وهذا يؤدي إلى زيادة التكلفة التي يدفعها العميل، أما نظام المحاسبة الرشيق تقوم على التخلص من الضياع والتحسين المستمر للمنتجات وهذا يؤدي إلى تميز جودة المنتجات وتخفيض التكلفة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (مرغنى وآخرون، 2021: 353) .

2.2 مفهوم تيار القيمة:

يمكن أن نشبه تيار القيمة بجريان نهرى الذى لا يحوي أي انحاءات حادة ، النير الذى لا يحكم عمى أية انحاءات حادة، فكل عملية أو اجراء داخل الشركة تعد جزءاً من هذا لنهر، ومنبع أو بداية التيار تبدأ من المجهز وتنتهي بالعميل (المستهلك)، وكل تيار قيمة ادارة ترغب في ان الوحدات المنتجة ستتدفق وتتنزلق إلى العمالء بأقصى قدر من السلامة،

وهذه الحالة المثالية بالكاد موجودة فعادة هناك انحاءات حادة أو قيود في العمليات أو الاجراءات تعيق التدفق السلس، فمفاهيم ومبادئ التفكير الرشيق كلها تدور حول استخدام أدوات مختلفة من أجل جعل تيار القيمة يتدفق بأكبر قدر ممكن من السلسة (عيسى، محسن، 2015: 122).

3. مفهوم المحاسبة الرشيقية وأهدافها:

المحاسبة الرشيقية تعتبر أفضل برنامج لتحسين المستمر ، والذي أصبح متداولاً في الآونة الأخيرة حيث أن الرشاقة تعني مجموعة الأدوات التي تساعد عمى تحديد الضياع والهدر وتخفيض وقت الإنتاج واعطاء أفضل خدمات في وقت مستمر وبجودة عالية، وهي تحمل بعدين (قاسمي واخرون، 2021: 18):

1. **البعد الأول :** هو تطبيق أساليب الرشاقة في محاسبة الوحدات الاقتصادية كالرقابة وعمليات القياس ويكون الهدف الرئيسي هو القضاء على الضياع والأخطاء و جعل العمليات واضحة.

2. **البعد الثاني :** هو تغيير جذري للمحاسبة و الرقابة و عمليات القياس للتحفيز على التغيير و التحسينات الرشيقية , وتوفير فهم لقيمة العميل وتقدير صحيح للتأثيرات المالية لتحسين الرشيق وهذا البعد هو الأهم.

ومن خلال ما أوردناه عن المحاسبة الرشيقية يمكننا التطرق لأهم تعريفاتها:

- عرفها القصير (2014: 20) على أنها نظام يزود الشركة بالمعلومات الملائمة و الدقيقة للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، والتي تؤدي إلى زيادة الربحية وزيادة التدفق النقدي، وتستخدم هذه الأخيرة بعض الأدوات التي تساعد في القضاء على الفاقد أو الهدر عن طريق إزالة الأنشطة التي لا تصنف قيمة للمنتج.

- عُرفت المحاسبة الرشيقية بأنها "طريقة لحساب التكاليف تدعم خلق قيمة لزيادة من خلال حساب كلفة تيار القيمة لتميزها وليس من خلال حساب كلف منتج معين أو قسم إنتاجي وذلك باستبعاد الهدر في العملية المحاسبية".(البياتي، 2018: 398)
- كما عُرفت "بأنها مفهوم جديد جاء لدعم مفهوم التصنيع الرشيق الذي جاءت به شركة TOYOTA من خلال توفيرها المعلومات للمراء والعاملين لمساعدتهم على اتخاذ قراراتهم بواسطة تقنياتها التي تعمل على تحديد و القضاء على الهدر والضياع في عملياتها وذلك لربح الوقت وتخفيض التكاليف.(حاجي، 2020: 5)
- وعرفها محفوظ (2014: 60) بأنها "نظام عمل يسعى إلى تنظيم وادارة كل مجالات الإنتاج، تصميم المنتجات، العمليات التشغيلية، العلاقات مع الموردين والعملاء وغيرها من خلال التخلص من الفاقد وتقليل الوقت والجهد البشري بهدف الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتقديم منتجات عالية الجودة بأفضل كفاءة ممكنة". ومن خلال التعريفات السابقة يتبيّن أن المحاسبة الرشيقية تهدف إلى تكوين ثقافة تنظيمية يشارك فيها جميع الموظفين، وتركز باستمرار في الحد من جميع أنواع الضياع الموجودة في العمليات مثل وقت الانتظار، ومشكلات المخزون وغيرها، ويؤدي تطبيق المحاسبة الرشيقية إلى تحقيق الأهداف التالية (حاجي، 2020: 6):
 1. التطبيق المتقدم لأدوات المحاسبة الرشيقية في مستوى تيار القيمة.
 2. تطوير أداء مدير تيار القيمة وأخرين في صنع القرارات المالية، وإعداد تيار القيمة بوضوح وتقارير الأرباح والخسائر.
 3. قياسات تيار القيمة لتربط بين استراتيجية الوحدات الاقتصادية والتقارير الإدارية.
 4. تطبيق مبادئ الرشاقة للحد من التعقيدات والضياعات.
 5. اشراك مدير تيار القيمة في التخطيط المالي وعمليات الموازنة.

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

4. أهمية المحاسبة الرشيقية:

تبغ أهمية للمحاسبة الرشيقية من أنها (عيسى، محسن، 2015: 122):

1. توفر معلومات لاتخاذ قرارات أفضل وتدوي هذه القرارات إلى تحسين الایرادات والربحية.
2. تخفيض الوقت والتكلفة والخلص من العمليات الغير ضرورية.
3. تحديد المنافع المالية المتوقعة من تطبيق فكر التصنيع الرشيق، والتركيز على الاستراتيجيات التي تحقق هذه المنافع.
4. التشجيع على التحسين عن طريق تقديم المعلومات والاحصائيات.
5. التركيز على قيمة العميل عن طريق الربط بين قياس الاداء وبين مسببات خلق القيمة وذلك لتعظيم قيمة العميل.

5. مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية:

يحتاج التطبيق السليم للمحاسبة الرشيقية توفر مجموعة من المقومات الادارية:

- وجود نظام إداري سليم : إن الدور الأساسي للمديرين هو توجيه المنشاة أو الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها، وتقع عليهم مسؤولية تجميع واستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ هذه الأهداف، وتساعد الإدارة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتحديد النشاطات التي يجب أن يقوم بها كل فرد في الوحدة الاقتصادية، حيث تلعب الإدارة دوراً كبيراً في نجاح الشركة وتطورها حيث تقوم بمتابعة كل جديد في الأساليب الإدارية والإنتاجية. كما تقوم الإدارة الناجحة بنقل الأفكار الحديثة والمتطرفة ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع، وبالتالي فإن وجود نظام إداري سليم يعتبر من المقومات الإدارية الالزمه لتطبيق المحاسبة الرشيقية (الطيب، 2017: 50-51).

• وجود نظام فعال للمعلومات المحاسبية : حيث يعد نظام المعلومات المحاسبية جزء أساسى ومهم من نظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية، ويقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل الوحدة الاقتصادية، ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة وهناك بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام المعلومات المحاسبية ليلائم أغراض الرشاقة (عبد العزيز، 2021، .).

• وجود نظام فعال لتخفيط الانتاجي والمالي: يتكون تيار القيمة من مجموعة من العمليات التي تبدأ بعملية البيع واستلام أمر العميل ثم التصنيع فالشحن فتجهيز الفاتورة، واستلام النقدية من العميل، وخدمات ما بعد البيع، ومن أجل تحقيق تدفق فعلى فإنه يجب أن يكون كل جانب من جوانب تيار القيمة مخطط تخفيطاً جيداً، ولذلك إن التخفيط المالي والإنتاجي يعتبر من المقومات الأساسية للمحاسبة الرشيقية فإذا كان هناك خطة مالية وإنتاجية مدروسة جيداً بحيث يتم توزيع الموارد المالية والموارد المتاحة على الإنتاج لن يكون هناك موارد مالية مهدرة أو ضائعة كما أنه لو كان هناك خطة إنتاجية موضوعة بشكل سليم لن يكون هناك موارد أو تكاليف أو أوقات مهدرة (الطيب، 2017: 54).

• وجود نظام فعال للرقابة وقياس الأداء : تعد الرقابة أحد أهم مكونات العمليات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصالات واتخاذ القرارات، وتشكل الرقابة مع هذه العمليات سلسلة متصلة لتحقيق النجاح الذي يعتمد على ضرورة إيجاد توافق وترابط بين هذه العناصر ، كما تقوم بمتابعة مدى النجاح في تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها الإدارة العليا ومدى توافر الشرعية في تنفيذها، وكذلك التأكد من

سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، وبذلك فإن الرقابة تتصل بشكل رئيسي بعملية التخطيط (زويف، 2008، ص 199).

- وجود نظام فعال لتدريب العاملين : من المهم توفر نظام فعال لتدريب الموظفين في تطبيق المحاسبة الرشيقية حيث تعتبر القوى العاملة أو الموارد البشرية من أهم المقومات اللاحمة لنجاح أي نظام، فإنه لابد من تدريب وتعليم الموظفين والعاملين على طرق حل المشكلات التي تسبب في الفاقد أو الضائع إعطائهم كل الصالحيات للقيام بذلك حيث إنه لا يمكن أن تقوم الإدارة بمفردتها في القيام باكتشاف الأخطاء، كما يجب أن يكون هناك حافظ وانتباه لدى الموظفين لاكتشاف الخطاء ومحاولة التخلص منها لضمان تدفق سير العملية الإنتاجية (الطيب، 2017: 56).

6. الفرق بين المحاسبة التقليدية والمحاسبة الرشيقية:

المحاسبة التقليدية تشير إلى مبادئ التصنيع التي تركز على إنتاج المنتج؛ لتحقيق وفورات في الحجم من خال فترات طويلة لعملية الإنتاج، وتحكم هذه العملية مجموعة كبيرة من اللوائح والتعليمات والمستدارات المفروضة من قبل المراجعين الخارجيين والهيئات التنظيمية، بينما المحاسبة الرشيقية تركز على صنع المنتج في وقت معين ومحدد لدى العميل والشركة (عبد العزيز، 2021: 69) والجدول يوضح أهم الفروقات بين المحاسبة الرشيقية والمحاسبة التقليدية:

جدول رقم (1). الفرق بين المحاسبة التقليدية و المحاسبة الرشيقية

المحاسبة التقليدية	المحاسبة الرشيقية
التركيز على جعل الأسعار مناسبة	التركيز على تخفيض الأسعار
تخطيط الأهداف وبرمجتها بشكل سنوي	خلق أهداف جديدة شهرياً
تحليل الانحرافات للقضاء على مصادرها	اقتراح تحسينات للوصول إلى الأهداف الموضوعة
معالجة الأهداف	معالجة المعايير
اللجوء إلى التحليل عند عدم تحقيق المعايير	اللجوء إلى التحليل عند عدم تحقيق الأهداف

المصدر (بعلاش، شيخي، 2020: 499)

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

7. مبادئ ومبارات المحاسبة الرشيقية:

هناك العديد من مبادئ المحاسبة الرشيقية التي تساعدنا في تحقيق مكاسب إيجابية منها ما يلي :

1. الأعمال المحاسبية البسيطة: يعتمد هذا المبدأ على تطبيق أساليب المحاسبة الرشيقية على العمليات المحاسبية حيث أن معظم هذه العمليات تحتوي على الضائع وبالتالي تستخدم بعض الأدوات للقضاء على الضائع أو الهدر وتطبق ملا من الرقابة والقياس حيث يستخدم هذا المبدأ بعض الأدوات حتى يتم الترشيق في العمليات ومنها: خريطة تيار القيمة، التكلفة المستهدفة، أسلوب كايزن، صندوق النقاط.

2. العمليات المحاسبية التي تدعم المعاملات الرشيقية: تظهر هنا مجموعة التقارير والطرق التي تساعد في التحول إلى الرشاقة والتي تعكس الأداء المالي والتشغيلي لتدفق القيمة حيث ان المعلومات هي التي تساعد على التحسين المستمر، وتعزيز العلاقة مع العميل، وتحسين عملية تصميم وتسخير المنتج، ويستخدم هنا مقاييس الأداء المرئية، صندوق النقاط ولوحة أداء تيار القيمة لتحقيق هذا المبدأ (بوعلاق، حراش، 2019: 14).

3. توصيل المعلومات بوضوح وفي الوقت المناسب: وفي هذا المبدأ يتم التركيز على المعلومات المحاسبية والتقارير المالية التي يجب ان تتصف بسهولة فهمها على أي شخص في الشركة، بحيث تكون مكتوبة بلغة بسيطة بعيدة عن التعقيد والتأويل مما يسهل استخدامها، وتعتبر الإدارة المرئية هي حجر الزاوية في الشركات الرشيقية، حيث تتطلب المحاسبة الرشيقية عرضاً مرئياً للمؤشرات المالية وغير المالية ضمن نطاق ملخص لتدفق القيمة يوضح الأداء التشغيلي والأداء المالي ومدى استخدام الموارد (مرغنى واخرون، 2021، 355).

4. الاعتماد على نظام الجذب: ويقوم هذا المبدأ على أساس أن الإنتاج لا يتم إلا إذا كان هناك طلب من العميل، ويتعارض ذلك مع الفكر التقليدي الذي يقوم على الإنتاج بدفعتات كبيرة لتحقيق أقل تكلفة للوحدة ويعتبر نظام الجذب وسيلة اتصال بين مراحل الإنتاج المختلفة، ويهدف إلى تخفيض تكلفة المخزون إلى أدنى حد ممكن؛ وصولاً للتكلفة الصفرية للاحتفاظ بالمخزون.

8. الأدوات المستخدمة في المحاسبة الرشيقه:

من أهم الأدوات المستخدمة في المحاسبة الرشيقه ذكر الآتي:

1. تيار القيمة : من ابرز الأدوات المهمة التي تتحقق الانتاج الرشيق وهو "جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة لإنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة بداية من استلام أمر العميل إلى تسليم المنتج له"، أن تيار القيمة يساعد المديرين على تحديد الضياع، وتقسيم الأنشطة إلى أنشطة مضيفة للقيمة وأنشطة غير مضيفة للقيمة؛ فعندما تتبنى المنشأة الإنتاج الرشيق يجب أن تقوم بعملية إعادة تنظيم من حال تدفقات القيمة؛ بحيث يكون كل تدفق قيمة مسؤولاً عن إنتاج عدد معين من المنتجات أو الخدمات التي تهدف إلى خلق القيمة والإبقاء على التدفق والتخلص من الضياع (عبد العزيز، 2021: 74-75).

2. بطاقة الأداء: تستخدم هذه البطاقة في تخطيط أداء الشركة للاستعاذه عن نظام التكاليف المعيارية الذي لا تعمل مع المحاسبة الرشيقه وما يتبع من رقابة تشغيلية، وكانت هذه البطاقة أداة للتخطيط والرقابة تعمل على مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق والأداء المخطط في المستقبل ويستخدم لذلك مزيج من المقاييس المالية وغير المالية.

3. **التكلفة المستهدفة**: تهدف هذه الأداء إلى البدء بتحديد سعر بيع المنتج المستهدف في السوق يطرح من هامش الربح المستهدف للوصول إلى التكلفة المستهدفة التي يتم مقارنتها مع التكلفة الأولية لتحديد فجوة التكلفة وتتضمن هذه الفجوة تكاليف يمكن تخفيضها وأخرى لا، واستناداً إلى ذلك تحدد التكلفة المسموحة بها . وتنقى المحاسبة الرشيقية مع تقنية التكلفة المستهدفة في أنهم يسعين إلى خفض التكلفة وإضافة قيمة للعميل (البياتي، 2018: 401).

4. **الإنتاج في الوقت المحدد**: وهو مبدأ كل شيء في الوقت المناسب الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتصنيع الرشيق، ففي هذا النظام يتم تحديد المبيعات أولاً أي نبيع لكي ننتج وليس ننتاج لكي نبيع وبالتالي سيتم التخلص من الضياع الناتج في المخزون، كما يركز هذا النظام على تسليم المنتج للعميل في الوقت المحدد ومن دون ضياع في الوقت لكسب رضا العملاء وتوسيع الحصة السوقية، وكذلك تستلم الشركة ما تحتاجه من موارد بالوقت المحدد وعلى وفق الطلب والاحتياج (القصير، 2016: 53).

5. **صندوق النقاط**: هو ملخص لنتائج أداء تيار القيمة، عادة ما يستخدم ويحدث أسبوعياً بالمعلومات التشغيلية والمالية للحصول على نتائج أداء وربحية التيار، أما طاقة تيار القيمة فتحدث فقط عندما يتم إجراء تغيير كبير في تيار القيمة عند وجود خرائط تدفق جديدة، وهناك عدة استخدامات لصندوق القيمة مثل تقديم معلومات عن الأداء الأسبوعي ومراقبة العملية وإنشاء التحسن (بوعلاق، حراش، 2019: 19) والكل تقريباً من في تيار القيمة يشملهم هذا الصندوق.

6. **الادارة المرئية**: يقصد بها إدارة العملية الإنتاجية ومكان العمل من خلال العرض المرئي للمعلومات المتعلقة بالأداء والإنتاج والأنشطة اليومية باستعمال أدوات العرض

المرأي المتعددة، ومن هذه الأدوات أصوات الطلب والاستدعاء التي تستعمل لدعوة المشرف أو العاملين للحصول على المساعدة، وتوجد ألوان مختلفة لكل طلب، وكذلك الألوان فهي تمثل مجموعة من الألوان ذات دلالات محددة مثل اللون الأحمر إلى المشكلاة في الماكينة والأزرق إلى الوحدة المنتجة المعيبة وغيرها (قاسمي وآخرون، 2021: 22).

7. التحسين المستمر (اسلوب كايزن): يعد مصطلح كايزن مصطلحاً يابانياً يعني التحسين المستمر وهو يمثل جوهر التصنيع الرشيق الذي يشارك فيه كل من الإدارة العليا وجميع الموظفين الآخرين، وأن المديرون دائمًا يسعوا إلى اغتنام الفرص لتخفيض التكاليف عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والانتاجية، فإن الشركات تستعمل اسلوب كايزن فهو أحد الاساليب المستخدمة لتقليل الوقت الذي يستغرقه العمل للقيام بأي مهمة والقضاء على الضياع في الانتاج عند تسليم المنتجات، كما انه اسلوب لخفض التكاليف وزيادة جودة المنتجات وتطوير عمليات الانتاج بجهود التحسين المستمر (القصير، 2016: 59).

8. السعي نحو الأفضلية: ويسعى هذا المبدأ إلى إرضاء العميل، وتقليل الفاقد إلى أدنى حد؛ من خلال إجراء تحسينات جوهرية توثر إيجاباً على التكلفة؛ وبالتالي تضييف قيمة للعملاء.

9. التفويض: ويقوم هذا المبدأ على ضرورة إعطاء العاملين السلطة المناسبة لحجم المسؤوليات المكلفين بها، وينتج هذا المبدأ العامل القدرة على المشاركة في صنع القرارات المختلفة، والتحسين المستمر لأنشطة الشركة الداخلية (عبد العزيز، 2021: 71).

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الإطار العملي للدراسة:

فقد تم تخصيص هذه الجزئية لتوضيح المنهجية المتبعة في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والوصول إلى النتائج والتوصيات.

1. نبذة عن الشركة:

تأسست الشركة العامة للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية سنة 1984م والتي تم تغيير اسمها إلى شركة هاتف ليبيا سنة 2010 وذلك بموجب قرار من الأخ/ أمين لجنة الإدارة بالشركة الليبية للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات (القابضة) رقم (4) 2008 م، ويبلغ رأس مال الشركة المستثمر حوالي 50 مليون دينار ليبي، وتهدف إلى تشغيل وصيانة المنظومات السيادية وتطوير شبكة وطنية للهاتف وتشمل المنظومات المحلية المتمثلة في مقسمات العبور والمقسمات الفرعية ووسائل الربط داخل المدن وتقديم كافة الخدمات للمشتركيين وأي نشاط مكمل لهدف تحقيق أغراضها وكذلك تسعى الشركة إلى المساهمة في بناء اقتصاد المجتمع.

2. مجتمع عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى، أما عينة الدراسة تتمثل في عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفين وموظفيين بشركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى، وقد تم توزيع (50) استبانة، وتم استرجاع (45) استبانة، والجدول رقم (2) يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

جدول رقم (2) يبين توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجدة

نسبة المسترجدة	المفقودة	المسترجدة	الموزعة
%90	5	45	50

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

3. التحليل الوصفي لخصائص المتعلقة بالبيانات الشخصية:

1.3 الوظيفة: الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسبة لمفردات العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير إدارة	2	%4.4
مدير مكتب	4	%8.9
رئيس قسم	4	%8.9
رئيس وحدة	6	%13.3
مشرف	4	%8.9
موظف	25	%55.6
الإجمالي	45	%100

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من يشتغلون بوظيفة موظف، وبنسبة (55.6%) من أفراد عينة الدراسة، ثم يليهم رئيس وحدة بنسبة (13.3%)، ويلي ذلك وظيفة مدير مكتب ورئيس قسم ومشرف بنسبة (8.9%)، ثم يليهم وظيفة مدير إدارة بنسبة (4.4%) ونلاحظ أن أغلب المشاركين في الدراسة من جميع المستويات الإدارية، وهذا يدل على تنوع آراء أفراد عينة الدراسة، ويجعل البيانات معبرة ولا تتحاز لإدارة الشركة.

2.3 المؤهل العلمي: الجدول التالي رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبة لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة
ماجستير	13	%28.9
بكالوريوس	27	%60
دبلوم علي	5	%11.1
الإجمالي	45	%100

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس، ويمثلون نسبة (60%)، ثم يليهم المستوى التعليمي ماجستير، ويمثلون نسبة (28.9%)، ويليهما أخيراً من يحملون المستوى التعليمي دبلوم عالي، بنسبة (11.1%) وتعكس هذه النتائج أن ما نسبته (88.9%) أفراد العينة من يحملون مؤهلات بكالوريوس وماجستير، وهذا يدل على مدى اعتماد الشركة في اختيار الموظفين من حملة الشهادات العليا لشغل الوظائف فيها لاستفادة منهم.

3.3 التخصص العلمي: الجدول التالي رقم (5) يبين التوزيع التكراري والنسبة لمفردات

العينة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة	العدد	الوظيفة
%40	18	محاسبة
%17.8	8	إدارة
%20	9	اقتصاد
%20	9	حاسوب
%2.2	1	هندسة كهربائية
%100	45	الإجمالي

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن أغلب مفردات عينة الدراسة من تحصصهم محاسبة، وبنسبة (40%) من عينة الدراسة، ثم يليهم من تحصصهم اقتصاد وحاسوب، بنسبة (20%)، ويلي من تحصصهم إدارة، بنسبة (17.8%)، ويلي ذلك من تحصصهم هندسة كهربائية، بنسبة (2.2%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن ما نسبته (77.8%) من عينة الدراسة كانت تحصصاتهم في العلوم الإدارية والمالية، وهذه نسبة جيدة تعكس فهمهم وإدراكهم لموضوع الدراسة، ومدى الثقة في إجاباتهم.

4.3 سنوات الخبرة: الجدول التالي رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبة لمفردات العينة

حسب سنوات الخبرة:

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	التخصص
%15.6	7	أقل من 5 سنوات
%22.2	10	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
%26.7	12	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
%35.6	16	من 15 سنة فأكثر
%100	45	الإجمالي

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن أغلب مفردات عينة الدراسة سنوات الخبرة (من 15 سنة فأكثر) يشكلون النسبة الأكبر بنسبة (%)35.6) من مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم من خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، ويمثلون نسبة (7%)، ويليهم من خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، ويمثلون نسبة (22.2%)، وأخيراً يليهم من خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ويمثلون نسبة (15.6%) من إجمالي مفردات العينة، ويدل ذلك على أن أغلب العاملين بالشركة عينة الدراسة من ذوي الخبرة.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

لقياس الصدق وثبات الاستبيان سوف نستخدم معامل ألفا كربنباخ وكان كالتالي:

جدول رقم (7) يبين صدق وثبات أداة الدراسة

قيمة معامل ألفا كربنباخ	عدد الفقرات	المحور
0.906	31	للاستبانة ككل

من خلال الناتج من الجدول رقم (7) نجد ان قيمة معامل ألفا كربنباخ تساوي 0.906 وهي قيمة مقبولة إذا زادت عن 70% ويدل على صدق وثبات أداة الدراسة وملاءمتها للدراسة.

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

5. دراسة وتحليل بيانات الدراسة:

وقد صيغت جميع عبارات الاستبانة بصورة إيجابية، وأعطي لكل عبارة على إجابتها وزن مدرج على نمط سلم ليكرت الخماسي، وتحصر هذه الإجابات وفق هذا المقياس كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8) معدل مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

ولتحديد مستوى الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي فإنه يتم اعتماد المتوسط المرجح للرتب كما في الجدول التالي:

جدول رقم (9) الرتب والمتوسطات المرجعية لفقرات الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
1	2	3	4	5	الرتبة
1 – 1.8	1.8 – 2.6	2.6 – 3.4	3.4 – 4.2	4.2 – 5	متوسط المرجح

1.5 دراسة محور يتتوفر نظام إداري سليم بالشركة:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لدراسة الفرضية التي تنص على أن (يتتوفر نظام إداري سليم في شركة هاتف ليبا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقية) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (10) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور يتتوفر نظام إداري سليم بالشركة

ر	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعرفة	درجة الموافقة	الترتيب
1	للشركة الخبرة الكافية لإتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد احتياجاتها من الموارد اللازمة.	4.49	0.757	17.614	0.000	مرتفعة جداً	1
2	تتدفق المعلومات بشكل أدق بين المدراء بالشركة.	3.87	0.694	13.208	0.000	مرتفعة	5
3	تقوم الشركة بوظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز والرقابة دون أن يكون هناك إهانة في الوقت.	4.18	1.134	9.925	0.000	مرتفعة	3
4	يوجد وصف وظيفي يتم من خلاله اختيار الكادر البشري المناسب في الشركة.	3.71	0.920	8.831	0.000	مرتفعة	6
5	تقوم إدارة الشركة باستغلال الموارد المتاحة بشكل سليم.	4.07	1.421	7.398	0.000	مرتفعة	4
6	تعمل الشركة بروح الفريق الواحد لتحقيق هدف الشركة.	4.20	0.757	15.069	0.000	مرتفعة جداً	2

لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة بهذا التساؤل تم إجراء اختبار T

لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار T للفرضية الأولى

العدد N	الوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة P-value
45	4.3444	0.70568	0.000

من خلال النتائج بالجدول رقم (11) نجد أن مستوى الدلالة (P -value) أقل من (0.05) وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجد أنه أكبر من (4.2) مما يدل أن درجة الموافقة تمثل أغلبها نحو مرتفعة وبذلك يمكن القول أنه (يتتوفر نظام إداري سليم في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه).

2.5 دراسة محور يتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في الشركة:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لدراسة الفرضية التي تنص على أن (يتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) نتائج التحليل الإحصائي لمحور يتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في الشركة

ر	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتوفر بالشركة نظام للمعلومات محاسبية يساعد في تحقيق أهدافها.	4.31	0.468	25.950	0.000	مرتفعة جداً	4
2	يتتصف نظام المعلومات المحاسبية في الشركة بالمرونة بما ينالن مع التغيرات الطارئة.	4.16	0.601	18.468	0.000	مرتفعة	5
3	يعمل النظام المحاسبي بالشركة على تقديم تقارير مالية واضحة وببساطة للمستخدمين.	4.38	0.490	25.691	0.000	مرتفعة جداً	3
4	يوفر النظام المحاسبي الموجود بالشركة إمكانية تحديد تكلفة الموارد والعائد منها بدقة.	4.53	0.757	18.024	0.000	مرتفعة جداً	1
5	يعالج النظام المحاسبي البيانات بسرعة كافية لتزويده الإدارية بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	4.51	0.506	26.687	0.000	مرتفعة جداً	2
6	يستطيع النظام المحاسبي من استرجاع المعلومات المحاسبية المخزنة بسرعة ودقة عالية.	4.02	0.452	22.606	0.000	مرتفعة	6

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة بهذا التساؤل تم إجراء اختبار T لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار T للفرضية الثانية

P-value	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط	العدد N
0.000		0.23837	4.1667	45

من خلال النتائج بالجدول رقم (13) نجد أن مستوى الدلالة (P -value) أقل من (0.05) وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجد أنه أكبر من (3.4) مما يدل أن درجة الموافقة تميل أغلبها نحو مرتفعة وبذلك يمكن القول أنه (يتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه).

3.5 دراسة محور يتوفر نظام للتخطيط (المالي والإنتاجي) في الشركة:

تمت دراسة هذا المحور عن طريق عينة الدراسة لدراسة الفرضية التي تتصل على أن (يتوفر نظام للتخطيط (المالي والإنتاجي) في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور يتوفر نظام للتخطيط (المالي والإنتاجي)

ر	ال الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة	الترتيب
1	للشركة أهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة لها.	4.33	0.674	18.241	0.000	مرتفعة جداً	3
2	تقوم الشركة بتحليل ودراسة بيتها الداخلية من حيث (الموارد الإدارية، الموارد	4.29	0.843	14.241	0.000	مرتفعة جداً	4

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

المالية) التي تؤثر على عملها.						
2	مرتفعة جداً	0.000	17.114	0.753	4.42	للشركة خطة مالية وإنجذبة تحدد من خلالها مصادر الحصول على الموارد الازمة بأقل التكاليف.
1	مرتفعة جداً	0.000	24.290	0.580	4.60	لدى ادارة الشركة خطة لاستثمار الأموال المتاحة تسعى لتحقيقها.
5	مرتفعة	0.000	14.515	0.673	3.96	تعمل الشركة دانما على الإنتاج بناءً على رغبات ومتطلبات العملاء.
7	محايد	0.074	1.833	1.261	2.84	تعمل الشركة على إبقاء المخزون في أدنى مستوياته.
6	محايد	0.000	4.987	1.031	3.27	تعمل الشركة على الاعتماد على عدد قليل من موردي المواد الأولية.

دراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة بهذا التساؤل تم إجراء اختبار T

لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (15).

جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار T للفرضية الثالثة

P-value	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط	العدد N
0.000		0.68590	3.8000	45

من خلال النتائج بالجدول رقم (15) نجد أن مستوى الدلالة (P -value) أقل من (0.05) وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجد أنه أكبر من (3.4) مما يدل أن درجة الموافقة تمثل أغلبها نحو مرتفعة وبذلك يمكن القول أنه (يتوفر نظام للتخطيط (المالي والإنتاجي) في شركة هاتف ليبية الاتصالات الوسطى المنطقية الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه).

4.5 دراسة محور يتوفر نظام للرقابة وقياس الأداء الفعال في الشركة:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لدراسة الفرضية التي تنص على أن (يتوفر نظام للرقابة وقياس الأداء الفعال في شركة هاتف ليبية منطقه

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

اتصالات المنطق الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقية تم دراسة الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (16).

جدول رقم (16) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور يتتوفر نظام للرقابة وقياس الأداء الفعال

ر	الفقرات	الوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الشركة تسعى إلى إدخال تحسينات مستمرة على الإنتاج لتخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة.	4.44	0.755	17.266	0.000	مرتفعة جداً	3
2	هناك متابعة كبيرة لجودة المنتجات.	4.60	0.609	17.412	0.000	مرتفعة جداً	2
3	توجد رقابة داخل الشركة تتأكد من سلامة تطبيق النظم المحاسبية.	4.64	0.484	29.716	0.000	مرتفعة جداً	1
4	هناك متابعة ودراسة وقت تنفيذ الأنشطة داخل الشركة.	4.42	0.499	25.815	0.000	مرتفعة جداً	4
5	الشركة تقوم بالرقابة المستمرة للموظفين لمعرفة مدى انجازهم لواجباتهم خلال الوقت المحدد.	4.31	0.733	16.573	0.000	مرتفعة جداً	5
6	النظام الرقابي المطبق بالشركة يشمل على إجراءات قانونية وتصحيحية.	4.29	0.727	16.510	0.000	مرتفعة جداً	6
7	النظام الرقابي في الشركة قادر على العمل باستقلالية تامة.	4.18	0.886	12.696	0.000	مرتفعة	7

لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة بهذا التساؤل تم إجراء اختبار T

لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (17).

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار T للفرضية الرابعة

P-value	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	الوسط	العدد N
0.000		0.68498	4.3111	45

من خلال النتائج بالجدول رقم (17) نجد أن مستوى الدلالة (P -value) أقل من (0.05) وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجده أكبر من (4.2) مما يدل أن درجة الموافقة تميل أغلبها نحو مرتفعة جداً وبذلك يمكن القول أنه (يتوفر نظام للرقابة وقياس الأداء الفعال في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه).

5.6 دراسة محور يتتوفر نظام لتدريب الموظفين الفعال في الشركة:

تمت دراسة هذا المحور في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لدراسة الفرضية التي تنص على أن (يتوفر نظام لتدريب الموظفين الفعال في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه) وتم دراسة هذه الفرضية لكل فقرة من فقرات الاستبيان الخاصة بهذه الفرضية عن طريق التحليل الإحصائي المناسب وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتائج كما بالجدول رقم (18).

جدول رقم (18) يبين نتائج التحليل الإحصائي لمحور يتتوفر نظام لتدريب الموظفين الفعال

ر	الفرقات	الوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى المعنوية	درجة الموافقة	الترتيب
1	الشركة تهتم بتنمية وتطوير قدرات موظفيها باشراكهم في الدورات التدريبية والمؤتمرات ومهمات عمل بشكل دوري.	4.22	0.704	16.422	0.000	مرتفعة جداً	2
2	الشركة تخصص موازنة سنوية لتدريب العاملين فيها.	4.09	0.874	12.189	0.000	مرتفعة	3
3	يساعد التدريب الذي تقدمه الشركة لموظفيها على التقليل من الأخطاء.	4.07	1.009	10.415	0.000	مرتفعة	5
4	تساهم التطورات التكنولوجية وانعكاساتها على الشركة في زيادة الاهتمام بالموظفين.	4.09	0.763	13.961	0.000	مرتفعة	4
5	تشترك الإدارة الموظفين في رسم الخطط ووضع الأهداف بما يناسب كل قسم من أقسام الشركة.	4.40	0.495	25.726	0.000	مرتفعة جداً	1

لدراسة الاتجاه العام لهذا المحور واختبار الفرضية الخاصة بهذا التساؤل تم إجراء اختبار T لعينة واحدة One Sample t Test وكانت النتائج كما بالجدول رقم (19).

جدول رقم (19) يبين نتائج اختبار T للفرضية الخامسة

مستوى الدلالة P-value	الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط Mean	العدد N
0.000	0.43023	4.3111	45

من خلال النتائج بالجدول رقم (19) نجد أن مستوى الدلالة (P -value) أقل من (0.05) وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجد أكبر من (4.2) مما يدل أن درجة الموافقة تميل أغلبها نحو مرتفعة جداً وبذلك يمكن القول أنه (يتوفر نظام لتدريب الموظفين فعال في شركة هاتف ليبيا منطقة اتصالات الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه).

6. النتائج والتوصيات:

1.6 النتائج:

1. يتوفر نظام إداري سليم في شركة هاتف ليبيا اتصالات الوسطى المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
2. يتوفر نظام معلومات محاسبي ملائم في شركة هاتف ليبيا اتصالات الوسطى المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
3. يتوفر نظام للتخطيط (المالي والإنتاجي) في شركة هاتف ليبيا اتصالات الوسطى المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
4. يتوفر نظام للرقابة وقياس الأداء الفعال في شركة هاتف ليبيا اتصالات الوسطى المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.
5. يتوفر نظام لتدريب الموظفين الفعال في شركة هاتف ليبيا اتصالات الوسطى المنطقة الوسطى يدعم تطبيق المحاسبة الرشيقه.

2.6 التوصيات:

1. العمل على انتقال وتدفق المعلومات بشكل أفقي بين المدراء بالشركة.
2. الاهتمام بتحديث الوصف الوظيفي لكي يتم من خلاله اختيار الكادر البشري المناسب في الشركة.
3. المحافظة على المخزون من خلال هامش الأمان، وعدم إبقاء المخزون في أدنى مستوياته.
4. العمل على توفير عدد من موردي المواد الأولية لكي يتم المحافظة على الإنتاج والتكاليف.

المراجع:

1. البياتي، عازى (2018): "مدى إمكانية تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية العراقية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1.
2. القصير، علي (2014): " التكامل بين المحاسبة الرشيقية وبطاقة الأداء الاستراتيجي المتوازن" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 12، العدد 50.
3. الطيب، خلود (2017) : "مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة: فلسطين.
4. القصير، علي (2016): " توظيف أدوات المحاسبة الرشيقية في ظل التصنيع الشيق لقياس الأداء الاستراتيجي " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة كربلاء، كلية
الادارة والاقتصاد، العراق.

5. بعلاش، عصام؛ شيخي، بلال (2020): "دراسة نظرية لمفهوم المحاسبة الرشيقية
وما يميزها عن المحاسبة التقليدية"، مجلة ابعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 2.

6. بوعلام، سلمى؛ حراش، نزيهة (2019): "استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية في
تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة
العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة:
الجزائر.

7. حاجي، منال، (2020) : "اعتماد تقنيات المحاسبة الرشيقية في تخفيض تكاليف
الإنتاج" ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرابح، كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: الجزائر.

8. زويلف، مهدي (2008): " مبادئ الإدارة نظريات ووظائف" ، جمعية عمال المطبع
التعاونية.

9. عبد العزيز، جعفر (2021): " تقويم توفر مقومات وأدوات تطبيق المحاسبة الرشيقية
في شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق الخرطوم لأوراق المالية " ، مجلة
الديوان العام للمحاسبة، المجلد 6، العدد 6.

10. عيدان، أحمد؛ ياسين، علي؛ منصور، أمينة (2020): " امكانية تطبيق نظام
المحاسبة الرشيقية واثرها على بناء ميزة تنافسية مستدامة" ، مجلة العراقية للعلوم
الإدارية، المجلد 16، العدد 64.

تم الاستلام في : 2025/12/20 تم النشر في : 2026/01/06 تم القبول في : 2026/01/07

www.doi.org/10.62341/HCSJ

11. عيسى، سيروان؛ محسن، محمد (2015): "المحاسبة الرشيقية تطبيق نموذج مقترن لتيار القيمة في شركة فاملي لإنتاج المواد الغذائية"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1.
12. عيسى، عيسى؛ عبد السيد، ناظم (2021): "دور المحاسبة الرشيقية في تحسين الأداء المالي"، مجلة الاقتصاد الخليجي، المجلد 5، العدد 47.
13. قاسمي، ذهبية؛ بن قطران، نوال؛ عزوز، عبد الرؤوف (2021): "مساهمة المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه الأخضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
14. محفوظ، كامل (2014): " مدى إمكانية تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد كأحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
15. مرغني، وليد؛ دموم، زكريا؛ بوقفة، عبد الحق (2021): " تحديات تطبيق المحاسبة الرشيقية في المؤسسات الاقتصادية "، مجلة مجتمع المعرفة، المجلد 7 ، العدد 1.