

## أمكانية تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة واثرها على بناء ميزة تنافسية مستدامة دراسة ميدانية في شركة السمنت الجنوب –معمل سمنت الكوفة

The possibility of applying the lean accounting system and its impact on  
building a sustainable competitive advantage

A field study at the Southern Cement Company - Kufa Cement Factory

م.م.احمد كاظم عيدان

[ahmed.braak@gmail.com](mailto:ahmed.braak@gmail.com)

Ahmed Kadim Idan

م.م.علي طه ياسين

Ali Taha Yaseen

[ali.taha8733@gmail.com](mailto:ali.taha8733@gmail.com)

م.م.آمنة محمد منصور

Amenah Mohammed Mansoor

[amenahussn85@gmail.com](mailto:amenahussn85@gmail.com)

### الملخص

يهدف هذا البحث للتعرف على تأثير المحاسبة الرشيقة على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركة سمنت الجنوب /معمل سمنت الكوفة وفقا لتنفيذ فرضية البحث واهداف البحث . جرى اعداد استمارة استبيان مكونه من ثلاث محاور المحور الاول تناول التوزيع الديموغرافي للعينه والمحور الثاني تضمن مقومات وابعاد المحاسبة الرشيقة اما الثالث فقد تضمن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث جرى استخدام مقياس Lekert الخماسي لقياس متغيرات البحث كذلك ووزعت الاستمارة على عينة البحث والبالغة 110 موظف وجرى استرداد 106 وبذلك كانت الاستجابة 96% حيث جرى استخدام بعض الاساليب الاحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة والاثر بين متغيرات البحث بواسطة استعمال برنامج SPSS في تحليل البيانات وقد تُصِلَ الى مجموعة من النتائج كان اهمها أن المنظمة تمتلك نظام اداري ومناخ تنظيمي سليم يمكنها تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة بشرط ان يكون هنالك ايمان من قبل الادارة العليا في تطبيق هذه النظام الشامل وامتلاك المنظمة ملاكات مؤهلة ونظم معلومات فعّالة تساعد على نشر ثقافة تقليل الكلف الى اقصى حد ممكن ورفع مستوى الجودة في الانتاج كذلك اوصى البحث بضرورة التحول من الانظمة التقليدية في المحاسبة نحو المحاسبة الرشيقة واعداد برامج تدريبية تدعم فكرة التحسين المستمر في الشركة المبحوثة وفي نهاية المطاف تتمكن من الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق كذلك بناء ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات الدالة: المحاسبة الرشيقة ، الميزة التنافسية المستدامة .

## Abstract

This research aims to identify the role of lean accounting on the dimensions of sustainable competitive advantage in the South Cement Company / Kufa Cement Factory in accordance with the implementation of the research hypothesis and the research goals. lean accounting. As for the third, it included the dimensions of the sustainable competitive advantage. Lekert scale was used to measure the research variables. The questionnaire was distributed to the research sample of 110 employees and 106 were retrieved, thus the response was 96%, where some of the Statistical methods such as correlation and regression coefficient to measure the relationship and impact between the search variables by using the spss program in data analysis. A set of results was reached, the most important of which was that the organization has a sound management system and organizational climate that can implement the lean accounting system provided that there is faith in senior management In the application of this comprehensive system and the organization's possession of qualified cadres and effective information systems that help spread the culture of minimizing costs to the maximum extent possible and raising the level of quality in production, the research also recommended the need to switch from traditional systems of accounting to agilelean and promising accounting Ed training programs that support the idea of continuous improvement in the researched company and ultimately be able to maintain its competitive position in the market as well as build a sustainable competitive advantage .

Key words: lean accounting, sustainable competitive advantage.

## المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العراقية في الوقت الراهن معوقات وتحديات بيئية حديثة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم، مما يخلق مناخاً واتجاهاً جديداً في الأسواق يطلق عليه "عولمة المنافسة" الذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسية واحدة، والذي ينعكس بآثار سلبية على المنظمات العراقية حتى على مستوى السوق المحلي في ظل الظروف الراهنة. وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد كان من الضروري قيام المنظمات بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة، سعياً نحو إيجاد سبيل تعزز به قدرتها التنافسية، وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف عدة أنواع من المنظمات، فنجد تلك التي تصنع التغيير في مواجهة السوق التنافسية، وأخرى تفكر في وسائل مبتكرة لصنع التغيير، وأخرى تلاحظ وتراقب حدوث تغيرات في السوق لغرض إعادة تقييم موقفها الداخلي، وأخرى لا تعلم شيئاً عن هذه التغييرات، وهذه الأخيرة لا مكان لها في البيئة التنافسية الحديثة . ومن ثمَّ وجب على المنظمات العراقية ألا تبقى حبيسة الموقف تتعجب مما يحدث من تغيرات .

وتحقيقاً لما تقدم جاء البحث في اربع مباحث حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث بمتغيريه المحاسبة الرشيقة و الميزة التنافسية المستدامة ثم تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولاً - مشكلة البحث

يتسم السوق العراقي بالمنافسة الشديدة والانفتاح على الاسواق العالمية , وعدم جدية الدولة بسن قوانين تحمي المنتج المحلي لذا اصبحت كل ذلك تحديات امام الشركة المبحوثة لتحقيق اهدافها وتعظيم قيمتها السوقية .حيث أن الانظمة التقليدية في مجال المحاسبة لم تعد نافعة امام غزو المنتجات الاجنبية لذا توجب استعمال اساليب حديثة قادرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة تأخذ على عاتقها تخفيض الكلف الى اعلى حد ممكن وزيادة الجودة في المنتج وكل ذلك يكمن في تطبيق فلسفة المحاسبة الرشيقة حيث ان مشكلة البحث تتمحور في التساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى امكانية توفر المقومات اللازمة لاستعمال المحاسبة الرشيقة في الشركة المبحوثة ؟
- 2- هل تمتلك المؤشرات الكافية لتطبيق مبادئ المحاسبة الرشيقة ؟
- 3- هل يوجد تأثير لتطبيق نظام المحاسبة الرشيقة على الميزة التنافسية للشركة؟

#### ثانياً - اهمية البحث

تكمن اهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 1- معرفة قدرة الشركات العراقية بشكل عام والشركة عينة الدراسة بشكل خاص بالتحول من النظام التقليدي في المحاسبة الى نظام المحاسبة الرشيقة التي تسعى الى تخفيض الكلف وزيادة الجودة وتعزز المركز التنافسي للمنظمة.
- 2- الاثر العلمى الذي يمكن ان تضيفه للمكتبة العربية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع "امكانية تطبيق المحاسبة الرشيقة واثرة على بناء ميزة تنافسية مستدامة"
- 3- ضرورة تطوير اساليب المحاسبة التقليدية المستخدمة في الشركات العراقية وتمهيد الطريق للشركات بتبني انظمة المحاسبة الحديثة ومن اهمها فلسفة المحاسبة الرشيقة

#### ثالثاً - اهداف البحث

- 1- التعرف على الاساليب الحديثة في مجال المحاسبة وبالتحديد المحاسبة الرشيقة التي تهدف الى تخفيض الكلف والتحسين المستمر وبناء ميزة تنافسية مستدامة
- 2- ايضاح المنافع والتحديات التي تواجه تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة في الشركة عينة الدراسة.
- 3- التوصل الى معرفة هل توجد علاقة بين تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة وبناء ميزة تنافسية مستدامة .

**رابعاً- فرضيات البحث****1- فرضية الارتباط الرئيسية**

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة, معنوية احصائية بين مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقة وابعاد الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الاجمالي ، وعلى مستوى كل متغير ) وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية تتعلق بكل بعد من ابعاد المحاسبة الرشيقة والميزة التنافسية المستدامة .

**2- فرضية التأثير الرئيسية**

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لا بعد المحاسبة الرشيقة وابعاد الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الاجمالي وعلى مستوى كل متغير فرعي ) وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية ,تتعلق بكل بعد من ابعاد المحاسبة الرشيقة وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة .

**خامساً- أساليب جمع البيانات وتحليلها :**

اعتمدت الاستبانة للحصول ,على البيانات الخاصة بالجانب العملي و تضمنت الاستمارة في صيغتها النهائية حيث تحتوي على ثلاثة أجزاء ، الجزء الاول الخاص بمعلومات الافراد المبحوثين التي أجرى عليهم البحث ، اما الجزء الثاني فضم المقاييس الخاصة بالمحاسبة الرشيقة وتم الاعتماد في اعدادها على مقياس (خلود الطيب ,2017 :122 ) اما الجزء الثالث يتعلق بالفقرات التي تقيس ابعاد الميزة التنافسية المستدامة وجرى اعتماد على مقياس (الطائي ,2009 :117) بعد اجراء بعض التعديلات لكي تناسب مضامين البحث .

**سادساً - وصف عينة البحث**

اعتمد البحث ,على المنهج الوصفي - التحليلي في اختبار فرضيات ,البحث ووصف البيانات المتعلقة بعينة البحث والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وايجاد النتائج حيث تمثلت عينة البحث باختيار (110) موظفاً من العاملين في معمل سمنت الكوفة , واعيد منها ( 106 ) استمارة اي نسبة الاستجابة (96% )

**المبحث الثاني****أولاً- مفهوم المحاسبة الرشيقة**

ان مفهوم الترشيق هو الاقتصاد في كل شيء من متطلبات الانتاج حيث يتطلب الانتاج الرشيق مجهود بشري اقل ووقت اقل للإنتاج وتكلفة شراء ادوات ومعدات اقل للعمل كما إن المساحة المطلوبة بتصنيع اقل والوصول الى المخزون الصفري وانتاج منتجات متنوعة وتنصف بجودة عالية دون ان يكون هناك منتجات معيبة وكل هذا يجري عن طريق القضاء على الهدر لغرض التخفيف من اثار التقلبات في التجهيز ووقت الطلب وغيرها (كاظم ,2014 :244) كما عرفت على انها التغيير اللازم في نظام المحاسبة والرقابة والقياس لدعم التصنيع والتفكير الرشيق ( Maskell ,Baggelay ,2014 :12), ويمكن النظر الى المحاسبة الرشيقة من جانبيين هما:-

أ- الجانب الاول يشير الى تبني المفاهيم الرشيقية في اجراءات النظام المحاسبي والرقابي وفي عملية القياس والتقويم والغاية منه هو القضاء على الضياع وتسريع الاجراءات وازالة الاخطاء وجعل الاجراءات واضحة ومفهومة (Lopez ,Patxi R.,2013:3)

ب- الجانب الثاني يشير الى اجراء تغييرات جوهرية في نظم المحاسبة والرقابة والقياس التقليدية وتوجيه هذه التغييرات باتجاه تحقيق المفاهيم الرشيقية وذلك من اجل ان يكون اكثر ملائمة للبيئة الرشيقية وبالشكل الذي يؤدي الى توفر معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات والرقابة وتعطي صورة واضحة عن قيمة الزبائن .(Wempe,2011:42).

### ثانياً- مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية

مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية يمكن تلخيصها بالنقاط الاتية: ( Ahakch,et al 2015 )

- 1-إنشاء مؤشرات وظيفية وتقارير عامة حول ادارة الترشيح.
- 2-ربط المؤشرات واتجاهات القيمة بالأهداف الاستراتيجية للشركات.
- 3-تدريب المديرين ومسؤولي الإدارة المالية على تدفق القيمة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار رشيق.
- 4-تحليل الكلف وتصنيفها لتعزيز العمليات الرشيقية.
- 5-استبعاد المعاملات الزائدة من المعاملات المالية التي لا تضيف قيمة للعميل.
- 6- اعتماد تقنية المرشح لتسعير المنتجات.
- 7- مساهمة جميع العاملين في الشركة في تبني نهج الترشيح.

### ثالثاً: اهداف المحاسبة الرشيقية

وتتلخص اهداف المحاسبة الرشيقية بما يأتي ( Kocamiş, 2015 )

1. تقديم معلومات عن قياس التكلفة والأداء لمديري وقادة تدفقات القيمة.
2. تقديم معلومات عن تكاليف إعداد التقارير وقياس الأداء للمديرين في المستويات العليا.
3. تقديم معلومات عن التكلفة التي سيجري تسجيلها في القوائم الحالية.
4. الغرض العام من العملية ، المعروف لدى المهملين ، هو إهماله من أجل العمل بطريقة فعالة لتطبيق إنتاج وتصنيع وصيانة رشيقية.

## رابعاً- مبادئ المحاسبة الرشيقية

سنتناول بهذا الجزء في بحثنا إلى التطرق إلى اهم لمبادئ والادوات ومجالات المحاسبية الرشيقية .

## 1- المقومات الادارية لتطبيق المحاسبة الرشيقية

## أ- وجود نظام إداري سليم:

تعدُّ الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في عالم اليوم. فالمهارة الإدارية هي سلاح للحفاظ على معدلات النمو، وهي أمل الدولة النامية في اللحاق بركب التقدم، وتحقيق طموحات شعوبها. وكلمة الإدارة تستخدم في الحياة العملية في أكثر من مجال ، فقد يستخدمها البعض منا ليشير بها لهؤلاء الأعضاء في أي منظمة (بنك، أو شركة، أو مؤسسة) الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالأنشطة والأعمال المختلفة التي تمارسها هذه المنظمة. وقد يستخدم البعض الآخر هذا المصطلح ليقصد به ذلك الصرح من المعرفة الذي تراكم عبر السنوات عن طريق النظريات والبحوث والدراسات العملية، وكذلك التجارب والخبرات العملية للمحاسبين من المديرين. وأخيراً قد يستخدم هذا الاصطلاح من قبل الآخرين ليشير إلى ذلك الفرع من فروع المعرفة في العلوم الاجتماعية، مثل علم الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس وغيرها (عبد العليم، 2007: 11 )

## ب- نظام فعال للمعلومات المحاسبية

إن نظم المعلومات المحاسبية هو عبارة عن مجموعة الأشخاص والاجراءات و المعلومات التي تسعى كلها لتحقيق الأهداف الآتية: (أبو خضرة، وعشيش، 2008: 15)

- 1 - جمع وتخزين البيانات عن النشاطات والاحداث ومن ثمَّ تستطيع المنظمة مراقبة هذه الاحداث .
- 2 - تحويل البيانات التي جرى جمعها الى معلومات عن طريق معالجتها والتي تقيد في عملية اتخاذ القرار والتي تُمكِّن الادارة من تخطيط وتنفيذ ومراقبة النشاطات .
- 3 - توفير الرقابة اللازمة لحماية الوصول، والبيانات المتعلقة بها.

ويعدُّ الهدف الأساس لأنظمة المعلومات المحاسبية هو تزويد الشركة بمختلف بمستوياتها بالمعلومات القيمة التي تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب بهدف تقييم جميع البدائل المتاحة والوصول إلى الحل الأمثل، كما أن نظام المعلومات المحاسبية يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بدعمها في جميع المجالات الإدارية مما يساعدها على القيام بمهامها المختلفة ومن ثمَّ تحقيق أهدافها بفعالية. ويقوم نظام المعلومات المحاسبية بتجميع البيانات المالية وغير المالية ومعالجتها وتوصيلها للمستفيدين من أجل تحسين قراراتهم (الزعيبي، وعفيف، 2015: 328)

## ج- نظام فعال للتخطيط المالي

يعرف التخطيط المالي بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف، و بأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى الفوائد للمشروع، وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والعداد للمستقبل. وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة على الإيرادات والمدفوعات النقدية، وعلى ربحية العمليات المختلفة للمنشأة. وهناك عدة مجالات للتخطيط حيث يمكن التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف، و التخطيط للاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق العوائد في وقت قصير، التخطيط لزيادة حجم المبيعات، وزيادة الأرباح، وأخيرا التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة (أوتاني، 2009: 4)

## 2 - أدوات المحاسبة الرشيقية :

أ- تيار القيمة : يعد تيار القيمة أحد المبادئ الأساسية لتفكير الرشيق ويقصد بتيار القيمة " جميع الأنشطة الاقتصادية المطلوبة لتحقيق العملية الإنتاجية بدءاً من تصميم المنتج، طلب الزبون، الإنتاج، وتسليم المنتج لزبون. فالقيمة تحدد بالزبون وتتمثل بمجموعة خصائص المنتج التي تجعل الزبون مستعداً لمدفع مقابل الحصول عليها. (الموسوي و الغرباوي, 2015).

ب- التكلفة المستهدفة : عرف التكلفة المستهدفة بانها تمثل تقدير لتكلفة المكونات او اجزاء كل وحدة من المنتج او الخدمة للوحدات الاقتصادية في تحقيق الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة الواحدة عندما يجري بيعها بالسعر المستهدف وتعد التكلفة المستهدفة لوحدة المنتج ملزمة ويجب تحقيقها خلال مراحل دورة حياة المنتج ( Horngren et al, 2006).

ت- مخطط ربط قياس الاداء : تقسم مقاييس الأداء إلى نوعين هما: مقاييس أداء الخلية ومقاييس أداء تيار القيمة (العفيف، 2017: 253)

• مقاييس أداء الخلية: عن طريق تنفيذ مبادئ الخلو من الفاقد على الممارسات المحاسبية البد من وجود مقاييس أداء جديدة لدعم التصنيع والعمليات الخالية من الفاقد، حيث توفر معلومات مناسبة لمتخذي القرارات من ستخدمها من قبل الأفراد في الخلية التي تعرض الخطوات الأولى التي اتخذت في الوقت المناسب، ولذلك فإن مقاييس أداء الخلية تؤيد ثقافة الخلو من الفاقد .

• مقاييس أداء تيار القيمة: إن مقاييس أداء الخلية هي لدعم ومساعدة الأفراد العاملين في الخلايا الخالية من الفاقد في صنع القرار والسيطرة، وقياسات أداء الخلية هي للتحسين المستمر في تيار القيمة وتوفير الوسائل لخدمة زبائن، لكن الهدف من قياس أداء تيار القيمة هو لدفع فريق أو أكثر للتحسين المستمر في العمليات، كما تُستبَعَدُ العمليات غير ضرورية في العمليات المحاسبية، بدراسة قياس أداء تيار القيمة في كل أسبوع لجعل سير الخطوات بالاتجاه الصحيح.

ث- التحسين المستمر : تعود جذور التحسين المستمر أو كايزن إلى اليابان، وتتكون من مقطعين هما ( kai ) وتعني التغيير، و( zen ) وتعني نحو الأحسن، وقد اعتمدت هذه الأداة من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج، وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بإجراء التحسينات بصورة تدريجية واصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية ويمكن القول أن أسلوب كايزن هو مجموعة من الإجراءات التي تنصب على العمليات التصنيعية وعلى شكل خطوات تدريجية صغيرة ومستمرة عن طريق التحسين المستمر، بتضافر كل الجهود المبذولة في المستويات الإدارية كافة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين النوعية (عزت، وبرزين، 2009: 3)

ج- سياسة هوشين : يقصد بسياسة هوشين الرقابة المباشرة على الوحدات الاقتصادية، وهي تنسيق مفصل لا نشطة العمليات بواسطة ربطها إلى أعلى مستوى للاستراتيجية من خلال أداء الإدارة، إن سياسة هوشين وسيلة لوضع الأهداف الاستراتيجية للمستقبل وتطوير الوسائل الحالية لتحقيق الأهداف في الواقع، تُعدُّ على أنها تخطيط استراتيجية منهجية و استعمال التفكير اجماعي لجميع العاملين لجعل منظمتهم الأفضل في مجال أعمالهم (الموسوي، والغرباوي، 2015: 90)

ح- تخفيض تكلفة المخزون : هو التقليل من هدر في الموارد وتخفيض تكلفة المخزون، وفقا لمتطلبات التخزين التي تحقق تجنب تكلفة التالف والمخزون المعاد، حيث يجري الاحتفاظ بالمواد المخزنة والمحافظة عليها بحالتها، أو عمل التغيير المطلوب عليها، وضرورة توفر هذه المواد عند الحاجة إليها من قبل الزبون (رحيلة، 2103: 42)

### 3- مجالات المحاسبة الرشيقة :

هناك أربعة مجالات رئيسة للمحاسبة الخالية من الفاقد او الرشيقة وتشمل ممارسات التصنيع، وقياسات الاداء، والممارسات المحاسبية، وإدارة الاستثمار (عابدين، و رشوان، 2012: 6)

أ- التصنيع ممارسات : إن ممارسات التصنيع الخالي من الفاقد يجب أن تتغير من الإنتاج على شكل دفعات وجدولة الدفع، إلى تدفق الإنتاج وجدولة السحب، والاتجاه الرئيسي الذي يمثل هذا التحول هو القضاء المطلق على الضياع، الذي يتطلب عقلية جديدة.

ب- قياسات الاداء : في البيئة الخالية من الفاقد قياسات الأداء يجب أن تعكس استراتيجية المؤسسة، فالمقاييس يجب أن تكون سهلة وبسيطة الفهم لأن أغلب المستفيدين هم غير ماليين، ويجب أن تكون في الوقت المناسب ومن المفضل أن تكون بعض القياسات تتضمن خدمات الزبائن ووقت الدورة والحد من الخلل والضياع .

ت- الممارسات المحاسبية : هناك مجالات رئيسة للممارسات المحاسبية هي العمليات المحاسبية، وإدارة التكاليف والرقابة المالية، إن العمليات المحاسبية يجب أن تركز في العمليات وليس النتائج والتشديد على القضاء على العمليات التي تضيف قيمة.

ث- ادارة الاستثمار : إدارة المحاسبة الخالية من الفاقد تسعى إلى إعادة هيكلية جذرية للمؤسسة، عن طريق تيارات القيمة بدلا من الأقسام الوظيفية وذلك بهدف تبسيط العمليات التجارية إلى حد كبير لتحسين خدمة الزبائن وأيضا



تحسين الكفاءة الربحية، ومن ثم إن البعد النهائي للمحاسبة الخالية من الفاقد هو إدارة الاستثمار ويشمل ذلك أكثر من خطة عامة والتشديد على أهمية الاستثمار بالأشخاص، وتخصيص الموارد بالشكل الذي يتطابق مع استراتيجية المؤسسة وأولوياتها .

#### رابعاً- معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة :

تواجه عملية تطبيق المحاسبة الرشيقة مجموعة من المعوقات كان أهمها : (كاظم ,2014: 8)

- 1- الافتقار للتقريب بين الاقسام المختلفة ,فالعديد من الشركات تحدد مواقع وظائف المحاسبة المالية على مساحة بعيدة عن موقع الانتاج ,وان تيارات القيمة تستبعد الاقسام الوظيفية التقليدية بل ان معظم الشركات لا تجعل المحاسبين يتفاعلون مع افراد الانتاج.
- 2- يتطلب من المحاسب الاداري ربط كل الارقام التي يحصل عليها بالكشوفات المالية وترك عقلية التكلفة التاريخية في اعداد قوائمها المالية الخاصة بالمنظمة
- 3- هناك افتقار للدعم والاسناد البحثي والتعليمي لمنهجيات المحاسبة الجديدة لذلك فان ادارة الانتاج تستجيب لتطور التقنيات الجديدة في الانتاج ويكون اقل دافعية للمحاسبين لوضع خطوات الاسناد والدعم لهذه التقنيات .

#### ثانيا - الميزة التنافسية المستدامة

##### أولاً- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أن بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، والتنافسية، والمستدامة) وقد تضمن قاموس Webster تعريفاً لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"، وعرّف التنافسية بأنها "الخصائص التي تتصف بها الشركة بالمقارنة مع منافسيها"، وعرّف المستدامة بأنها "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة" (الدوري وبوسا لم، 2001: 9)، فالميزة التنافسية المستدامة بأنها " الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين" وعرفت الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق ويحقق بها الأرباح من خلال الامتياز والتفوق على المنافسين والتميز بالمنتجات واستخدام سياسات محددة للأسعار والتركيز على قطاعات معينة في السوق (Harvey, 7, 1986) كما عرفت ايضاً على انها القدرات التي يجب أن تتصف بالتميز والذي يتمثل بالمرونة والقدرة على الاستجابة لتغيرات طلبات الزبائن إذا أرادت أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.(Hamel & Heene, 1994, 18) ان القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدة الطويلة هي الميزة التنافسية المستدامة أي مدى امتلاك المنظمة للميزة التنافسية المستدامة ،ولذلك تستطيع المنظمة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة إزاء منافسيها (Porter,1996, 11). يمكن القول على ان الميزة التنافسية المستدامة هي المقدرات والامكانيات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة للتنافس فيها في السوق على المدى البعيد .

## ثانياً: أنواع الميزة التنافسية المستدامة

هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة ، يمكن حصرها في نوعين رئيسيين : (بودحوش، 2008، 12) :

1- ميزة التكلفة الأقل : تحقق المنظمة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها ، مما يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر المنافسين.

2- ميزة التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار ، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، والريادة التكنولوجية، ومدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطٍ متكاملٍ من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة . و أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول هي (التمييز على أساس التفوق التقني؛ والتمييز على أساس الجودة؛ والتمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛ والتمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه).

## ثالثاً- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تتمثل العوامل الأربعة التي تبني وتحافظ على الميزة التنافسية المستدامة هي (الفاعلية المتفوقة، والجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة للمستهلك)، (شارلزهل وجونز، 203، 2008).

1- الفاعلية المتفوقة: المنظمة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، والأرض، ورأس المال، والإدارة، والمعرفة التكنولوجية، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، (Mazzaro & Norman , 1999 , 12).

2- الجودة المتفوقة : يمكن النظر الى المنتج على أنه مجموعة من الصفات، على سبيل المثال فان صفات الكثير من المنتجات المادية تشمل الشكل ،والمعالم أو المقترحات، والأداة، المتانة، والاعتمادية، الطراز، وتصميم المنتج، ويقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة، عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتج منافس (جودة ، 2006 ، 20).

3- التحديث / التجديد : يشير التحديث إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان من التحديث: تحديث المنتج، وتحديث العمليات. وتحديث المنتج Product Innovation هو العمل على تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً، أو تضمين المنتجات القائمة في السوق صفات متميزة. أما تحديث العمليات Process Innovation فيشير إلى تطوير عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وتوصيلها للمستهلكين (شارلزهل وجونز، 212، 2008).

4- الاستجابة للمستهلكين : لتحقيق استجابة متفوقة للمستهلكين يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملائها، وعندها سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية المستدامة (Adams & Lamont, 2003, 23)

#### رابعاً - مصادر المزايا التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، إذ يشير البعض إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بما تمتلكه المنظمة من موارد، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 1993, 44) عند تحديد تلك المصادر في نواحٍ أربع هي :

1. **السمعة والشهرة:** وهي من موارد المنظمة الضرورية والتي عن طريقها يمكن تحديد أسعار مرتفعة للمنتج أو الحصول على حصة سوقية كبيرة بتقديم أسعار تنافسية لمنتجاتها وتمتلك كذلك علامة تجارية متفوقة تسهم في تحقيق فائدة لمستخدميها.

2. **المعمارية:** وهي تشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تعقدتها المنظمة للحصول على الموارد، إذ تقوم ببناء هذه العلاقات بين العاملين وهي ما تعد بمثابة معمارية داخلية، أما العلاقات مع المجهزين والمستهلكين فتسمى معمارية خارجية.

3. **الابتكار:** يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، إذ يمثل أنسب الطرائق لإيجاد الموارد الجديدة لكي تستخدمها المنظمة وتحقق التفوق على المنافسين. وكذلك تشير إلى طريقة إدارة المنظمة ومنتجاتها ومن ثم فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات، وإن عمليات الابتكار الناجحة تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية وهي تسمح للمنظمة بامتلاك ما يفتقر إليه المنافسون والابتكار يسمح للمنظمة بتمييز نفسها فيساعدها على فرض أسعار عالية وخفض التكاليف مقارنة بمنافسيها.

4. **الموجودات الاستراتيجية:** وهذه الموجودات لا تعتمد على قدرات المنظمة بل على ميادينها أو موقفها السوقي وما تمتلكه من حصة سوقية وطريقة اختيارها للأسواق لتتبع منتجاتها كما إن الميزة التنافسية غاية تسعى أي منظمة للحصول عليها واكتسابها لتحقيق التفوق (المعاضدي، 2006، 24).

وهناك كذلك مصادر أخرى ينبغي أن تمتلكها المنظمة للوصول إلى هذه الغاية منها: (Pitts & Lei, 1996, 69-70)

أ. **المبادر الأول:** نلاحظ أن الداخلين المبكرين للصناعة هم الذين يستفيدون من المنافع أكثر من المنظمات الأخرى التي تدخل متأخرة مثل منافع حماية الامتياز والامتياز الحكومي الذي تحصل عليه لمزاولة عملها ومنع الداخلين المتأخرين من مزاوله نشاطها وكذلك حصولها على المواقع الجيدة عكس الداخلين المتأخرين الذين سيضطرون إلى اختيار مواقع أقل قيمة، كما إن المنظمة ستحصل على منافع

ممثلة بالسمعة لأن المستهلك سيكون مطمئناً عند استخدامه لمنتجات المنظمة القديمة أو العريقة في الصناعة وعندئذٍ تصبح السمعة مصدراً مهماً جداً من مصادر الميزة التنافسية.

ب. **حجم العمليات:** كلما كانت المنظمات العريقة تنتج وتمارس نشاطات إعلانية كبيرة، فإن ذلك يعطيها مزايا تنافسية اقتصادية وزيادة في نشاطها وحجم أعمالها مما ينعكس على انخفاض الكلفة التي ترتبط بالإنتاج الواسع.

ت. **الخبرة:** إن المنظمات التي تمتلك خبرة عالية في إنجاز أنشطتها تكون قادرة على تخفيض كلف الإنتاج وهو ما يطلق عليه بـ " اقتصاديات الخبرة " حيث يعطي التكرار المستمر للأنشطة مجالاً لإضافة التحسينات، إذ تمتلك المنظمات العريقة أو القديمة في مزاوله النشاط فرصاً أكبر من المنظمات الصغيرة للقيام بمثل هذه التحسينات لامتلاكها خبرة أكبر في إنجاز وتحسين أنشطتها.

ث. **العلاقات المتداخلة:** تقوم المنظمات العريقة أو القديمة في مجالات متعددة بتطوير العلاقات بين الأنشطة المختلفة في المنظمة حيث تتيح هذه العلاقات إمكانية نقل الموارد (أفراد، معلومات، نقد، خبرة، مالية) إلى أعمال أخرى لتوفير ميزة تنافسية، وكذلك الحال عند اشتراك مجموعة من الوحدات في نشاط معين، فإن ذلك يعمل على إزالة الهدر والأنشطة ذات الصيغة الازدواجية غير الضرورية ويعمل على خفض الكلف العالية مما يعطي ميزة تنافسية لهذه الشركة .

#### خامساً: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

##### 1- الكلفة:

تأخذ الكلفة تأثيرا اساسياً؛ لكونها سلاحاً تنافسياً، وتمثل الكلفة المنخفضة أحد الأبعاد التنافسية التي تسعى المنظمات لاعتمادها في المنافسة داخل الأسواق، وهذا يتجسد بإمكانية المنظمة في إنتاج منتجاتها، وتقديمها بأسعار أقل قياساً بالمنافسين العاملين في الصناعة نفسها. (العامري، 2012: 85) أن الكلفة تعني إنتاج، وتوزيع منتج بأقل نفقات أو موارد ضائعة بما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية أو طاً مقارنة بالمنظمات المماثلة. (آل فيحان، 2011: 23) أن إدارة العمليات غالباً ما تسعى إلى تخفيض الكلف عن طريق تقليل الكلف الثابتة، وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية ، وتقليل معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، فالكلفة تمثل قدرة المنظمة على توزيع المنتجات بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية ، إضافة إلى محفظتها على الحصّة السوقية أو تعزيزها. (القطار، 2010، 58) وتعدّ الكلفة أحد أهمّ الأبعاد الأساسية للتنافس التي حاولت الكثير من المنظمات الارتكاز عليها عن طريق تخفيض كلف منتجاتها نحو تحقيق ميزة تنافسية. أن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار، ومن ثمّ تقديم سعر منخفض، وهذا النوع من التنافس أسهل الأنواع الذي يمكن للمنافس اتّباعه؛ لغرض زيادة الإنتاجية ثمّ إلى مكنة الأيدي العاملة عالية الكلفة، ورفع مستوى التدريب، وتقليل التلف والهدر. (الصميدعي، ويوسف، 2011: 247) وإنّ إدارة العمليات تسعى إلى تقليل تكاليف الإنتاج مقارنةً مع المنافسين؛ لأجل الوصول إلى أسعار تنافسية تعزّز من قيمة

منتجاتها في السوق وتحقق ميزة تنافسية أن المنظمة يجب عليها أن تعرف المجالات التي يجري الأنفاق فيها إذا أردت أن تخفّض من كُلفها فعلياً، والمتمثلة بالآتي : (Slack,2004:54).

أ- كُلف فرق العمل.

ب- كُلف التكنولوجيا، والتسهيلات، والأدوات، والصيانة.

ج- كُلف المواد، والأموال المصروفة على المواد المستهلكة، ومجال استهلاكها.

## 2- الجودة:

يعرف ( الحافظ، 2000، 47) الجودة على أنها مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبون المعلنة والضمنية. ويشير إلى أن الجودة هي أحد أبعاد المزايا التنافسية التي تستخدمها المنظمات. أن تفوق المنظمة فيما يخص ميزة الجودة لمنتجاتها على مثيلاتها من الشركات الأخرى المشابهة يعد مطلباً ضرورياً ولازماً لنجاح هذه المنظمة في تبني ميزة الجودة. وتعرف الجودة بعدة طرائق وفقاً لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة ومن ذلك

• درجة أو مستوى من التمييز

• المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات

ويعد ( العزاوي، 2002، 16) الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين في كل أنحاء العالم ولاسيما المتقدم منه والصناعي خصوصاً. إن الاهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخلاً أساسياً للمنظمات والأجهزة الحكومية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة .

## 3- الابتكار:

يعرف ( عباس، 2008، 176) الابتكار بأنه قدرة الشخص على إثراء شركته بالأفكار الجديدة فقد يقدم حلاً إبداعياً لمشكلة مستعصية أو فكرة لتطوير جزء من آلة أو جهاز موجود في الشركة أو طرح أفكار لابتكار منتج جديد يفاجئ المنافسين به في السوق. إن الرؤساء التنفيذيين للشركات ينظرون إلى الابتكار على أنه جزء من محافظتهم الجوهرية للمسؤوليات ومن ثم فإنهم يعطون الابتكار في الشركة مفهوماً واسعاً للغاية دون أن يكون ضمن مفهوم تقني ضيق وهم يرون أدوارهم كأبطال الابتكار في المنظمة بأكملها. إن الابتكار هو عنصر مهم لضمان استمرار تطور الصناعة نظراً لما يقدمه الابتكار من القدرة على تطوير منتجات جديدة تتلاءم مع طبيعة الأسواق الموجهة إليها هذه المنتجات وإن هذا العنصر يحظى باهتمام الدول الصناعية المتقدمة إذ أن الابتكار هو طريقة جديدة لعمل شيء ما أو إدخال شيء جديد وقد لوحظ أن أداء الشركات في مجال الابتكار يتعزز عندما تشكل مجموعات وشبكات . أن الابتكار يمكن أن يبدأ في أي مكان في المنظمة وأن نجاحه يبقى متعلقاً بوجود فئة من التنفيذيين المباشرين والمتحمسين الذي يتبنون تلك الأفكار ويدخلونها حيز التنفيذ ( Artler,1998,76 ) .

## 4- سمعة المنظمة

إن سمعة المنظمة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من المساهمين، أو المقرضين، أو العاملين أو العملاء أو الموردين أو الحكومة أو المنافسين أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذي تتضمنهم البيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمة والسمعة تبنى عن طريق تطوير المنظمة لمجموع أنظمتها التي توحد بين الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية داخل جدول خطتها ، فالمنظمة التي تسعى إلى ذلك من سعي للتطوير الفاعل ضمن هدفها الاجتماعي والاقتصادي لدلالة واضحة أنها تستشعر من عملاتها رسم صورة جميلة لها فالعميل أصل من أصولها غير الملموسة التي تقوم عليها المنظمة وتسعى إلى تطويرها ومما يجدر هنا أنك لو نظرت إلى سمعتك على الصعيد الشخصي تجد أنها ثروة عظيمة القيمة والشيء ذاته ينطبق على المنظمة فيجب على جميع موظفيها استشعار هذا المفهوم والسعي إلى تحقيق قيمته وان استغرق فهمه وقتاً طويلاً إلا أنها ستأخذ نتائج ممتازة في إعطاء سيكولوجية لمنتجاتها . ( العمر، 2007، 1) وهذا ما نراه في حياتنا اليومية إذ نلاحظ أن المستهلكين ينجرون إلى المنتجات التي تحمل علامات معينة ويختارونها من بين علامات عدة ويشترونها وبهذا يمكن القول أن السمعة هي إحدى المصادر الضرورية للميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة. أن السمعة للمنظمة تسمح بتحصيل المعلومات المفضلة حول ما يخص أداءها لأنشطتها إلى المستفيدين وأصحاب المصالح المتعاملين معها وبالوقت نفسه تعد السمعة مهمة لبناء علاقات على المدى الطويل مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على عقد تحالفات مع منظمة أخرى بسبب امتلاكها ميزة السمعة والموثوقية التي ترسم مكانة مرموقة بين المنظمات التي معها في القطاع نفسه أن العديد من المستهلكين يكونون مطمئنين لاستخدام منتجات الشركة العريقة ، لذا فإنهم سيبحثون عن العلامة التجارية نفسها التي تعودوا شراءها عندما يقع المستهلك في حالة اختيار بين علامات عدة أثناء الشراء وعندئذ تصبح السمعة مصدراً ضرورياً من مصادر المزايا التنافسية . ( اليوزيكي، 2001،

(44)

## المبحث الثالث

## الجانب العملي

اولاً: خصائص عينة البحث

جرى اختيار عينة البحث والتي تبلغ (110) موظفاً ضمن العاملين في شركة السمنت الجنوبية / معمل سمنت الكوفة من مجتمع البحث ، وجرى استرداد 106 استمارة وكما موضح في الجدول أدناه .

الجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث ونسبها للموظفين

ت	المستجيبون			
	التصنيف	العدد	النسبة	
1	الجنس	ذكر	72	%68
		انثى	34	%32
		المجموع	106	%100
1	الوظيفة	موظف فني	31	%29
		موظف اداري	27	%25
		محاسب	25	%24
		مهندس	23	%22
		المجموع	106	%100
2	التحصيل الدراسي	اعدادية	19	%18
		دبلوم	31	%29
		بكالوريوس	42	%40
		ماجستير فأعلا	14	%12
		المجموع	106	%100
3	الخدمة الوظيفية	10 سنوات فأقل	21	%20
		11- 20 سنة	45	%42
		21 سنة فأكثر	40	%38
		المجموع	106	%100

\*من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

عن طريق النتائج الواردة في الجدول (1) الذي يتضمن وصف عينة المستجيبين فيما يخص التصنيف الجنس حيث بلغت نسبة الذكور (%68) وهي اعلى من نسبة الاناث التي تبلغ (%32) هذا يعني ان اغلب عينة البحث من عنصر الذكور اما في ما يتعلق في النوع الوظيفي كانت نسبة الموظفين فني بلغت %29 من العينة وهي اعلى من النسب الاخرى حيث تليها نسبة الإداريين %25 اما المحاسبين فقد بلغت %24 من عينة البحث تليها شريحة المهندسين اذ بلغت (%22)

اما فيما يخص التحصيل الدراسي فقد بلغت عدد نسبة الذين يحملون شهادة الاعدادية ب (19%) دبلوم (31%) اما الذين يحملون شهادة البكالوريوس فكانت نسبتهم (42%) م في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير واعلى ب (14%) ان هذه القيم تدل على امتلاك الافراد عينة البحث القدرة الكاملة على الإجابة على فقرات الاستبانة بما يحقق اهداف البحث واختبار فرضياته.

#### ثانياً- ثبات صدق الاستبانة:

تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي ومدى ثبات الاستبانة حيث استخدم معامل (الفا كرونباخ) لاستمارة البحث كما في الجدول رقم (2) حيث اتضح ان معامل الثبات العام للاستبانة مرتفع حيث بلغت قيمته (0.83)، وتراوحت قيم المعاملات لمحاور الاستبانة بين (0.75-0.89) وهذا يشير الى أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية ومقبولة من الثبات وومن ثمّ يمكن الاعتماد عليها في إجراء التطبيق والتحليل الميداني.

الجدول (2) معاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة (عينة البحث)

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
نظام اداري سليم	3	0.8
نظام فعال للمعلومات المحاسبية	3	0.85
نظام فعال للتخطيط المالي	3	0.8
نظام فعال لتخطيط للموظفين	3	0.85
كافة المحاور	12	0.82
الكلفة	3	0.89
الجودة	3	0.85
الابتكار	3	0.75
سمعة المنظمة	3	0.78
كافة المحاور	12	0.81

\* حيث جرى مقارنته بالمعيار الثابت (60%)

#### ثالثاً - تحليل علاقات الارتباط

يهدف هذا المبحث الى اختبار الفرضيات الرئيسية والتي ارتكزت فكرتها على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المحاسبة الرشيقة و الميزة التنافسية المستدامة ، سيكون التحليل على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسي كما يأتي:



## 1:- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وتفرعاتها:-

والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المحاسبة الرشيقية و الميزة التنافسية المستدامة ).  
حيث تتفرع منها عدة فرضيات فرعية وكما في ادناه:-

## أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

تدل نتائج تحليل الارتباط بين فقرات بعد النظام الاداري السليم وبعد الكلفة في الجدول (3) أن جميع علاقات الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية، حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.76) على المستوى الفرعي. حيث ان هذا يشير الى ان أي تغير في النظام الاداري يؤدي الى تغير مقداره 76% في الكلف أي بمعنى كل ما جرى اتباع نظام اداري حديث وهاذف يؤدي الى تخفيض الكلف . وهذا يشير الى أن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

## الجدول (3)

قيمة معاملات الارتباط بين اتباع نظام اداري سليم والكلفة

## Correlations

		النظام الاداري السليم	تخفيض الكلفة
النظام الاداري السليم	Pearson Correlation	1	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	108	108
تخفيض الكلفة	Pearson Correlation	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	108	108

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

## ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتبين من الجدول (4) أن العلاقة بين فقرات بعد نظم المعلومات المحاسبية وبعد الجودة الى ان هنالك علاقة موجبة أن جميع علاقات الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية، حيث أن قيمة معامل الارتباط على المستوى الفرعي بلغت قيمته (0.74) عند مستوى معنوية 0.01 أي درجة ثقة 0.99 وهذا يشير الى أن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

## الجدول (4) قيمة معاملات الارتباط بين فقرات نظم المعلومات المحاسبية وبعد الجودة

## Correlations

		الجودة	نظم معلومات محاسبية
الجودة	Pearson Correlation	1	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	108	108
نظم معلومات محاسبية	Pearson Correlation	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	108	108

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

## ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ث- تدل نتائج تحليل الارتباط فقرات نظام التدريب الفعال و الابتكار في الجدول (5) أن علاقة الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية عند مستوى المعنوية 0.01، حيث أن قيمة معامل الارتباط العام بلغت (0.66) على المستوى الفرعي، كما وأن هذه القيم هي قيم معنوية وهذا يشير الى أن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

## الجدول (5) قيمة معامل الارتباط بين بعد التدريب الفعال والابتكار

## Correlations

		نظام التدريب الفعال	الابتكار
نظام التدريب الفعال	Pearson Correlation	1	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	108	108
الابتكار	Pearson Correlation	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	108	108

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

## ج- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتبين من الجدول (6) أن العلاقة فقرات بعد نظام التخطيط المالي و سمعة الشركة هي علاقة موجبة أن جميع علاقة الارتباط بين متغيراتها موجبة ومعنوية، حيث أن قيمة معامل الارتباط على المستوى الفرعي بلغت قيمته (74.0) عند مستوى معنوية 0.01 أي مستوى ثقة 0.99. وهذا يفسر ان أي تغير في زيادة الحصة السوقية للشركة وسمعتها سببه زيادة في بعد التخطيط النظام المالي من ابعاد المحاسبة الرشيقة وهذا يشير الى أن العلاقة معنوية طردية بين المتغيرات، ومن هنا فإن الفرضية الفرعية قد تحققت.

## الجدول (6) قيمة معامل الارتباط بين بعد النظام التخطيط المالي الفعال و سمعة الشركة

		تخطيط مالي فعال	سمعة الشركة
التخطيط المالي الفعال	Pearson Correlation	1	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	108	108
سمعة المنظمة	Pearson Correlation	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	108	108

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

## اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة باختبار فرضية التأثير بين ابعاد المتغيرات (المستقل, المعتمد)، واختبار فرضياتها الفرعية المنبثقة منها والمتعلقة بقياس التأثير المشترك لكل بعد من ابعاد المحاسبة الرشيقة (كمتغير مستقل) و الميزة التنافسية المستدامة (كمتغير معتمد) وعلى النحو الاتي:

أولاً: علاقة التأثير بين المحاسبة الرشيقة و الميزة التنافسية المستدامة :-

أ- علاقة التأثير بين ابعاد المحاسبة الرشيقة و متغير الميزة التنافسية المستدامة

جرى اعتماد طريقة ال Backward من اجل معرفة اي من ابعاد متغير المحاسبة الرشيقة ( النظام الاداري السليم , نظام المعلومات المحاسبي الفعال , البرنامج التدريبي الفعال , التخطيط المالي الشامل ) هي افضل او اعلى تأثيراً على متغير الميزة التنافسية المستدامة .

تدل نتائج تحليل نموذج تحليل الانحدار الظاهرة في الجدول ادناه والتي تلخص قيم ومؤثرات متغير المحاسبة الرشيقة (المتغير المستقل) و تأثيره في الميزة التنافسية المستدامة (المتغير المعتمد).

حيث أن قيمة معامل التحديد المحتسب ( $R^2$ ) ظهرت قيمته (0.81) وهذا يعني أن المتغير المستقل (المحاسبة الرشيقة ) يفسر (81%) من التذبذبات أو الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة .

اما قيمة معامل B المعيارية والتي بلغت ( -0.80) الى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل) يؤدي الى تغيير سلبي مقداره (80). في متغير الميزة التنافسية المستدامة .  
أنه قد حقق تأثيراً معنوياً بمتابعة قيمة (T) لنموذج الانحدار والتي بلغت (10.489) وهي اكبر من القيمة المجدولة (2.236) عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة (0.05)،.

(جدول رقم 8 )

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 <sup>a</sup>	.812	.802	.321
2	.901 <sup>b</sup>	.812	.804	.32

a. Predictors: (Constant), نظام اداري سليم, نظم معلومات محاسبية ,برنامج تدريبي فعال ,التخطيط المالي الفعال

b. Predictors: (Constant), الكلفة , الجودة ,الابتكار ,سمعة المنظمة

(جدول رقم 9 )

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-.829	.278		-2.979	.004
	نظام اداري سليم	.330	.081	.269	4.053	.000
	نظم معلومات محاسبية	.357	.087	.278	4.117	.000
	نظام تدريبي فعال	.010	.082	.008	.125	.91
	تخطيط مالي شامل	.202	.084	.160	2.402	.018
2	(Constant)	-.819	.265		-3.091	.003
	نظام اداري سليم	.332	.080	.270	4.148	.000
	نظم معلومات محاسبية	.362	.076	.282	4.751	.000
	نظام تدريبي فعال	.201	.083	.159	2.418	.017
	تخطيط مالي شامل	.298	.058	.342	5.152	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة

من الجدول انف الذكر نلاحظ ان قيمة الدلالة المعنوية لكل من ابعاد المتغير المستقل هي تختلف من متغير الى اخر . حيث احتلت اعلى قيمة (0.91) بالنسبة للتدريب الفعال . كما هو معروف فان قيمة الدلالة المعنوية تتناسب عكسيا مع الاهمية النسبية لها . حيث كلما كانت القيمة منخفضة كلما زاد ذلك على فرص قبول المتغير .

ان قيمة الدلالة المعنوية significance تعكس عدد المرات التي يجري فيها قبول فرضية العدم . اي اذا كانت القيمة الدلالة هي 0.001 يقصد بها انه لو اجرينا البحث 1000 مرة فان هناك مرة واحدة سوف يكون فيها القرار خاطئ اي (قبول فرضية العدم).

وعليه فقد جرى استبعاد بعد نظام التدريب الفعال لكون قيمة الدلالة المعنوية هي اعلى قيمة . و أُجْرِيَ الاختبار بطريقة Backward على اربعة ابعاد (نظام اداري سليم ,نظم معلومات محاسبية فعال ,نظام تدريبي فعال ,تخطيط مالي شامل ) . حيث تغيرت هنا قيم الدلالة المعنوية كما مذكورة في الجدول انف الذكر .

لذا فان معادلة النموذج (المحاسبة الرشيقة ,الميزة التنافسية المستدامة ) سوف تكون كالتالي :-

$$Y = -0.80 + 0.33 X_1 + 0.36X_2 + 0.20X_3 + e$$

(جدول رقم 10 )

#### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
نظام تدريبي فعال	.008 <sup>b</sup>	.125	.91	.012	.407

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة

b. Predictors in the Model: (Constant), نظام اداري سليم ,نظم معلومات محاسبية فعال ,نظام تدريبي فعال ,تخطيط مالي شامل

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً - الاستنتاجات

عن طريق الاطلاع على الجانب الفلسفي الخاص بأبعاد البحث وجرى تطبيق ذلك على عينة من العاملين في الشركة السممت الجنوبي - معمل سممت الكوفة استطاع الباحث التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها

1. توفر فلسفة المحاسبة الرشيقة قاعدة بيانات كافية لاتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية حول المنتج وهذا ينعكس على جودة المنتج ومدى مطابقته لرغبة ورضا الزبون .
2. ان فلسفة المحاسبة الرشيقة فلسفة فعالة تستطيع ان تخفض الكلف الى الحد الادنى عندما تمتلك جهاز اداري قادر على تقليل الهدر في الموارد والوقت والطاقة .

3. تمتلك المنظمة المبحوثة برامج تدريبية مستمرة لجميع ملاكاتها الفنية ولإدارية وهذا ينخرط ضمن مفهوم التحسين المستمر ومن ثمّ ينعكس بشكل ايجابي على توفير موارد بشرية كفؤة تدعم الابداع والابتكار
4. يتوفر لدى المنظمة المبحوثة نظام فعال للتخطيط المالي والانتاجي يمكنها للحصول على الموارد باقل كلفة وهذا بدوره يعزز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .

### ثانيا - التوصيات

من خلال نتائج الدراسة بالاعتماد على المؤشرات الاحصائية بالإمكان تقديم بعض المقترحات للشركة المبحوثة كما يأتي :

1. يتوجب على الادارة العليا في المنظمة توفير مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية تدعم الترشيح في الانتاج والعمليات وتطبيق فلسفة المحاسبة الرشيقة لما لها من تأثير فعال في تقليل الكلف وتدعم الميزة التنافسية المستدامة
2. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لتثقيف العاملين والمشرفين على عملية الانتاج وبالأخص الافراد القائمين على الحسابات المالية لا كسابهم الخبرات العملية في كيفية استخدام ادوات المحاسبة الرشيقة والطرق المتبعة في احتساب الكلف والقوائم المالية .
3. من الضروري حث المنظمة على توفير قواعد بيانات والمعلومات والبرامج الخاصة بالأنظمة المحاسبية وذلك كون المعلومات تساعد الادارة على اتخاذ قرارات رشيدة وهذا ينعكس على تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين
4. من الملزم على المنظمة استخدام ادوات الرقابة الحديثة التي تتناسب مع اسلوب المحاسبة الرشيقة لتمكينها من اكتشاف الاخطاء والعمل على معالجتها دون ان يكون هناك اوقات هدر .
5. من الواجب على المنظمة المبحوثة بالدراسة الجيدة لأسلوب الانتاج الرشيق والمحاسبة الرشيقة والعمل على تطبيق ادواتها للاستفادة مما يحققه هذا النظام من منافع

### المصادر والمراجع العربية

1. العطار, فؤاد حمودي" دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد"- مجلة جامعة كربلاء العلمية - كلية الإدارة والاقتصاد-المجلد الثامن - العدد الثالث / 2010
2. شارلزهل وجارديننت جونز ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال واسماعيل علي بسيوني ،الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية،2008 .
3. ابو خضرة حسام وعشيش حسن ،نظم المعلومات المحاسبية ،عمان ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2008
4. اديلي ،فادي حسن ،امكانية تطبيق اسلوب six sigma ودوره في تخفيض التكاليف وتدعيم المقدرات التنافسية ،جامعة الزرقاء الاردن 2014.
5. آل فيحان، إيثار عبد الهادي " إدارة الإنتاج والعمليات " دار الكتب للنشر - الطبعة الأولى ببغداد، 2011

6. البكري حمزة رياض والنعمي احمد مقداد, المحاسبة الرشيقية ودورها في اختساب التكاليف على اساس تدفق القيمة, مجلة دراسات حسابية ومالية العدد 25 في 2014.
7. بودحوش , عثمان , تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية- في المؤسسات الصناعية الجزائرية , رسالة ماجستير, كلية التسيير والعلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر . 2008. [www.investintech.com](http://www.investintech.com)
8. جفال خالد ونور الهدى ,المحاسبة الخالية من الفاقد لاستجابة لتوجيه بيئة الاعمال الحديثة 2017.
9. الحافظ ,علي عبد الستار عبد الجبار ,اثر هيكل تقانة المنتج في الأسبقيات التنافسية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة /نينوى ,رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة الموصل 2007 .
- 10.خلود الطيب ,مدى توفر مقومات المحاسبة الرشيقية في قطاع غزة رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة جامعة الاسلامية غزة 2017.
- 11.الدوري , و بو سالم , " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " , المؤتمر الدولي الخامس , تحت شعار رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة , للفترة من 13 - 14 - ديسمبر - 2011, جامعة الشلف .
12. رحيلة فايزة ,دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض تكاليف الانتاج في الشركات دراسة حالة شركة السمنت بني صاف رسالة ماجستير تخصص محاسبة 2018.
13. الزعبي ,عبدالله ,امكانية تطوير انظمة المعلومات مختزلة ( lean six sigma )في شركة صناعة الادوية الاردنية المدرجة في بورصة عمان ,مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية العدد 14 في 2015.
14. شارلزهل ,وجارينت جونز , الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل , ترجمة محمد سيد احمد , وإسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر , الرياض , السعودية . 2008
15. الطيب ,خلود محمد بشير ,مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيقية في الشركات الصناعية في قطاع غزة الجامعة الاسلامية 2017
16. عابدين ورشوان ,دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف وقياس الاداء مجلة المحاسب العربي العدد 44 الكويت 2013
17. عبد السلام ,اسراء محسن ,مدى استخدام ادوات المحاسبة الرشيقية في ظل ميزة التنافسية في ظل الجودة الشاملة ,رسالة ماجستير ,جامعة الازهر غزة ,فلسطين 2016.
18. العفيف ,جمال حسن ,اثر تبني راس المال الفكري في بناء مرتكزات اسلوب المحاسبة الرشيقية من وجهة نظر محاسبي التكاليف في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة دراسة ميدانية مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية العدد 20 في 2017.
19. الغرباوي ,مهدي عباس ,سجاد والموسوي ,استعمال ادوات المحاسبة الرشيقية في دعم نظم الانتاج الرشيق وتقييم اداء الوحدات الاقتصادية ,مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية العدد 17 لعام 2015

20. كاظم ,حاتم ,نموذج مقترح لتطبيق المحاسبة الرشيفة في الشركة العاملة للصناعات الكهربائية - بغداد ,مجلة مركز دراسات الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد العددل 35 للعام 2014.
21. كردي ,السيد احمد ,اهمية الادارة في موقع (kenanaoline.com/user/ahmedkordy)
22. محفوظ ,كامل محمد علي ,مدى امكانية تطبيق محاسبة الترشيد الفاقد كاحد متطلبات اعادة هندسة نظم المحاسبة الادارية الجامعة الاسلامية 2014
23. محفوظ كامل محمد علي ,مدى امكانية تطبيق محاسبة ترشيد الفاقد كاحد متطلبات اعادة هندسة نظم المحاسبة الادارية دراسة تطبيقية على مصانع المشروبات الغازية قطاع غزة ,رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الاسلامية فلسطين 2013.
24. اليوزيكي , بسام عبدالرحمن , أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل , 2001.

#### المصادر الإنكليزية

1. Adams and Lamont," Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage", journal of competitive intelligence and management, Vol.1,No.3, ,(2003)
2. Ahakchi, R., Ahakchi, R., Yangjh, B. S., & Alilou, M. (2012). Lean accounting, adaptation tool lean thinking and lean production. World Applied Sciences Journal, 17(8), 1040-1045
3. Patxi Lopez R.Jordi santos F.AND ,LIUIS Arbos ,lean manufacturing costing the value stream industrial management 2013
4. William wempe f .financial consequences from implement lean manfactuering with support of non-financial management 2011
5. Kay, J., Foundations of Corporate Success, Oxford University Press. (1993),
6. Hamel, G. and Heene, A., Competence Based Competition, John Wiley and Sons, Inc., USA. (1994),
7. Porter , Michael , E , , From Competitive Advantage to corporate Strategy ", Harvard Business Review , May – June(1996)
8. Stevn Alter , “ **Information Systems : a Management Perspective**” 3d ed. Addison Wesley Education Publisher Inc(1999)
9. Slack, Nigle & Chambers, Stuart & Harland, Christine & Harrston, Alan & Johnston, Robert, "Operations Management ", 4<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, New York, 2004



- 10.Arthur , W.B , , "Increasing Returns and Long Run Growth" , Journal of political Economy , Vol.18 , No.8(1998)
- 11.Pitts, Robert and Lei, David, , Strategic Management, Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing Company(1996).
12. Maskell ,B.H.and Baggaley ,lean accounting ,whats it all about ?target 22,2006
- 13.Kocamiş, T. U. (2015). Lean Accounting Method for Reduction in Production Costs in Companies. International Journal of Business and Social Science, 6(9), 6–13.
- 14.Horngren, T., Foster, G. & Datay, S., 2006 "Cost Accounting: Managerial Emphasis", 12th ed., Pearson Prentice Hall, Inc .
- 15.Mazzaroi and Norman Sustainable Competitive advantage for Educational Institution: a Suggested Model" \_London UK,(1999),.

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استمارة استبانة

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم ( امكانية تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة واثرها على بناء ميزة تنافسية مستدامة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية /معمل سمنت الكوفة ) نرجو أن تحظى فقرات الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث وسيعكس هذا الاهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر العلمية والمعرفية والفلسفية للبحث العلمي بكل ابعاده . وسوف تستخدم اجاباتكم لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة الحالية حصراً وسوف تعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة من قبل حضراتكم . مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق .

الباحثين

## اولا - المعلومات التعريفية

1	الجنس	ذكر <input type="radio"/> أنثى <input type="radio"/>
2	التحصيل الدراسي	اعدادية <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>
3	مدة الخدمة	10 سنوات فأقل <input type="checkbox"/> 11 - 20 سنة <input type="checkbox"/> 21 فأكثر <input type="checkbox"/>
4	المركز الوظيفي	اداري <input type="checkbox"/> مربي <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/>

## ثانياً : ابعاد المحاسبة الرشيقية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اولاً	نظام اداري سليم					
1-	يتوفر لدى ادارة الشركة الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يختص بتحديد احتياجات الشركة من الموارد					
2-	يتوفر لدى ادارة الشركة القدرة على القيام بمهامها من التخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة دون أي اهدار في الوقت					
3-	تتبع الشركة اجراءات وبرامج تساعد في تحقيق الاهداف المخطط لها					
ثانياً	نظام فعال للمعلومات المحاسبية					
4	يتوفر لدى الشركة نظام للمعلومات المحاسبية يساعد في تحقيق اهدافها					
5	يتصف نظام المعلومات المحاسبية في الشركة بالمرونة العالية بما يتلاءم مع التغيرات الطارئة في المنشأة					
6	يلائم نظام المعلومات المحاسبية في الشركة مستخدم هذا النظام					
ثالثاً	نظام فعال للتخطيط المالي					
7-	يوجد لدى الشركة خطة استراتيجية قابلة لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية					
8-	تتوفر لدى الشركة خطة مالية تحدد من خلالها مصادر الحصول على الموارد اللازمة باقل التكاليف					

9-	تضع ادارة الشركة خطة مناسبة لاستثمار الاموال المتاحة لديها بشكل يضمن تحقيق افضل عوائد ممكنة				
رابعا	<b>نظام فعال لتدريب الموظفين</b>				
10	تقدم الشركة برامج التدريب اللازمة لموظفيها لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته				
11-	تساهم الشركة في تدريب الموظفين لزيادة قدراتهم على اكتشاف الازخاء				
12-	تهتم ادارة الشركة بالعنصر البشري من خلال توظيف الافراد المؤهلين وتحفيزهم وتدريبهم				

## ثالثاً : الميزة التنافسية المستدامة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
اولا	<b>الكلفة</b>					
1	تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيق تخفيض تكاليف المنتجات المقدمة للمستفيدين					
2	تسعى إدارة المنظمة لتحقيق عائداً أكبر من كلفة الحصول عليه					
3	ترى إدارة المنظمة أن تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنظمات المنافسة يحقق ميزة تنافسية					
ثانيا	<b>الجودة</b>					
4	تسعى إدارة المنظمة لتقديم منتجات ذات جودة عالية للمستفيدين					
5	تسعى إدارة المنظمة إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية					
6	تحرص إدارة المنظمة على الجودة لمواجهة المنظمات المنافسة					
ثالثا	<b>الابتكار</b>					
7	تخصص إدارة المنظمة موازنات مالية لإجراء الأبحاث العلمية					
8	تعتبر إدارة المنظمة الابتكار عامل مهم في تقييم أداء العاملين					
9	يساعد الهيكل التنظيمي لإدارة المنظمة على الابتكار					
رابعا	<b>سمعة المنظمة</b>					
10	ترى إدارة المنظمة أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة					
11	تعتقد إدارة المنظمة أن السمعة سمة مهمة تدفع لتطوير نشاطات المنظمة من اجل المحافظة عليها					
12	ترى إدارة المنظمة أن السمعة الجيدة للمنظمة تسهل حالة التحالف مع المنظمات الأخرى					