

## دور المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة في مؤسسات التعليم العالي

من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس المحاسبة بجامعة الملك خالد

### The Role of Prudent Accounting in The Achievement of Leadership in Institutions of Higher Education From The Perspective Of The Members Of The Accounting Faculty At King Khalid University

د. رقية الطيب علي أحمد<sup>1</sup>\*

<sup>1</sup> جامعة الملك خالد، السعودية، [raahmed@kku.edu.sa](mailto:raahmed@kku.edu.sa)

النشر: 2019/06/01

القبول: 2019/05/28

الاستلام: 2019/05/23

#### ملخص:

يسعى البحث الى بيان الدور الذي يلعبه تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة في تحقيق الريادة وذلك بالتركيز على اثنين من الأدوات وهي التحسين المستمر ورضا الموظفين، وذلك لكثرة أدوات المحاسبة الرشيقة. وأعدمت الدراسة على المنهج الاستقرائي بجانب المنهج التحليلي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق المحاسبة الرشيقة يمثل جسر للوصول الى الريادة كما أنه يحقق ميزة تنافسية بالإضافة الى ابتكار جديد في أداء المؤسسات التعليمية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها لترسيخ استراتيجيات الجودة التي تحقق الريادة لابد من إضافة تحسينات مستمرة وأنه لا بد من عمل دراسات مستقبلية لقياس دور أدوات المحاسبة الرشيقة غير المستخدمة في الدراسة في تحقيق الريادة

**الكلمات المفتاحية:** المحاسبة الرشيقة، التفكير الرشيق، الريادة، التحسين المستمر، رضا الموظفين.

رموز JEL: M12 , M54.

#### Abstract:

The study seeks to explain the role played by the application of the lean accounting tools in the achievement of leadership by focusing on two tools, namely continuous improvement and employee satisfaction, because there is many tools of lean accounting. The study was based on the method of induction in addition to the analytical approach, and the study reached a series of results, lean accounting is a bridge to reach leadership and it achieves a competitive advantage as well as a new innovation in the performance of educational institutions. The study recommended a set of recommendations, the most prominent of which is the consolidation of the quality strategy that leads to the need to add continuous improvements and that future studies should be done to measure the role of lean accounting tools graceful not used in the study to achieve leadership.

**Keywords:** Lean accounting . Lean thinking. Leadership. continuous improvement. Staff satisfaction.

**(JEL) Classification :** M54 , M12.

\* المؤلف المراسل: رقية الطيب علي أحمد، الإيميل: [raahmed@kku.edu.sa](mailto:raahmed@kku.edu.sa)

**1. مقدمة:**

المحاسبة الرشيفة عبارة عن أسلوب اداري تم تطويره بعد الحرب العالمية الثانية ويعتمد على التركيز على العمليات التي تعطي قيم مضافة للعمل وبالتالي يصب في قالب السهولة والبساطة والفاعلية تعتبر المحاسبة الرشيفة من الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتمثل لبنة أساسية لتحقيق الإنتاج الرشيق من خلال التفكير الرشيق الذي يمثل الدعامه الأساسية للقرارات الرشيدة. وتهدف المحاسبة الرشيفة الى تحديد التكلفة والحد من الهدر سواء في الاتجاه الانتاجي او الإداري ،وسوف تركز الدراسة علي اسلوبي أداة رضا الموظفين والتحسين المستمر

**1.1. إشكالية البحث:**

تتمثل مشكلة البحث في القاء الضوء على المحاسبة الرشيفة كأسلوب حديث وعصري من أساليب المحاسبة الإدارية وإمكانية تطبيقه في قطاع التعليم العالي ومدى مساهمته في تحقيق التفكير الرشيق الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات أكثر حاكمية مما ينعكس إيجابا في تحقيق الريادة في التعليم ومن هنا تبرز إشكالية هذه الورقة البحثية:

- فيما يتمثل دور المحاسبة الرشيفة والتفكير الرشيق في قطاع التعليم العالي اليوم وتحقيق الريادة؟

وللإجابة على هذه إشكالية هذه الورقة البحثية تم تبني فرضية الدراسة التالية:

- يوجد أثر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة " التحسين المستمر ورضا الموظفين " وتحقيق الريادة.

**2.1. أهمية البحث:**

تتمحور أهمية البحث في الدور الذي يلعبه تطبيق المحاسبة الرشيفة في تحقيق الريادة من خلال توفير متطلبات الجودة وتحقيق الرضا عن الأداء وذلك عن طريق توجيه الموارد المتاحة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والاستخدام الأمثل للموارد.

**3.1. أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى ما يلي:

يهدف البحث بصورة أساسية الى الغاء الضوء على المحاسبة الرشيفة من حيث المفهوم والأدوات والليات التطبيق والدور الذي تلعبه في المؤسسات التعليمية من خلال كفاءة المخرجات الذي يضمن وجودها في

الطليعة، كما يهدف البحث الى توفير مصدر معلومات عن المحاسبة الرشيفة ليستفيد منه الباحثون في هذا المجال نظرا لقلّة المراجع المنهجية المتعلقة بالمحاسبة الرشيفة باللغة العربية.

#### 4.1. الدراسات السابقة:

لقد سبق وتعرضت العديد من الدراسات إلى إثبات وجود العلاقة بين المتغيرين المتبعين في دراستنا، ومن بينها:  
-دراسة (محسن،إسراء،2016)

من أهم اهداف الدراسة تحقيق مدى استخدام المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزه تنافسية في ظل منهج إدارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج ابرزها أن بنك فلسطين يستخدم أدوات المحاسبة الرشيدة وأن هنالك تأثير لادوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية وقد اوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة النظام الرشيد وضرورة تدريب العاملين على تطبيق أدوات المحاسبة الرشيدة .

-دراسة ( محفوظ ، كامل ، 2014)

هدفت الدراسة الى مقومات ومعوقات تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد ودوره في تخفيض التكاليف وتحقيق المنافسة وتلبية حاجات العملاء وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها توجد بعض المعوقات في تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد لاسباب منها الوضع السياسي ن وعدم كفاءة الموظفين واوصت بتوصيات منها ضرورة التوجه التدريجي لتطبيق مدخل ترشيد الفاقد.

-دراسة (Laura2010)

تناولت الدراسة المحاسبة الرشيفة كمدخل علمي حديث يؤدي تطبيقه الى نقلة نوعية للموسسة الى مؤسسة رشيفة وذلك من خلال ثلاثة أفكار بسيطة تتمثل في التخلص من النفايات والتحسين المستمر وارضاء العملاء وركزت الدراسة علي التعريف بالمحاسبة الرشيفة وادواتها ومقوماتها وان الشركة الت تطبيق التفكير الرشيق لديها فرصة اكبر في الاستخدام الأمثل لمواردها.

#### 5.1. هيكل الدراسة

لإتمام الدراسة تم التطرق للنقاط التالية:

- المحاسبة الرشيفة ومفهومها؛
- أدوات المحاسبة الرشيفة ومبادئها؛
- تطبيق نظام المحاسبة الرشيفة في جامعة الملك خالد.

**2. المحاسبة الرشيفة مفهومها ومبادئها وأدواتها:**

المحاسبة الرشيفة عبارة عن مفهوم حديث انبثق من نظام التصنيع الرشيق وهو منهج ياباني صمم من قبل شركة تويوتا وسبب ظهوره أن الياباني يشعر بالسعادة وان كلف بعمل إضافي من غير أجر، (كاظم، 2014، ص 225)

هنالك اختلاف بين الباحثين حول ماهية المحاسبة الرشيفة كاسلوب محاسبي حديث النشأة لذا هنالك العديد من التعريفات حيث عرفت بأنها الأسلوب الداعم والمشجع للتصنيع الرشيق لتصحيح المنتج وحساب التكاليف للوصول الى تيار القيمة (المسعودي ، والقصير 2010، ص 115) ، كما عرفت بأنها نظام العمل الذي يسعى الى تنظيم كافة مجالات الإنتاج مثل المنتجات وعمليات التشغيل وذلك عن طريق التخلص من الفاقد وتقليل الوقت والجهد بهدف تحقيق طلبات العملاء من حيث المنتجات ذات الجودة العالية ( محفوظ ، 2014، ص 60)

أيضا عرفت بأنها نظام محاسبي رقابي قياسي يعكس مفاهيم التفكير الرشيق والممارسات الرشيفة (عابدين، رشوان 2018، ص 565)

ومع تعدد التعريفات ترى الباحثة ان المحاسبة الرشيفة عبارة أسلوب اداري يهدف الى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال التفكير الرشيق ، من اجل إرضاء العملاء والحصول على ميزه تنافسية

**1.2 مبادئ المحاسبة الرشيفة:**

تتمثل مبادئ المحاسبة الرشيفة فيما يلي (النعيمي 2016، ص 65)

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

**2.2 أدوات المحاسبة الرشيفة:**

هنالك العديد من الأدوات التي تدعم ممارسات المحاسبة الرشيفة ابرزها ( محمد ، والمعيني ، 2013، ص 30)

صندوق الأداء ، خرائط تيار القيمة، التكلفة المستهدفة ، كايزن ( التحسين المستمر)، إرضاء الموظفين والتدريب مخطط ربط قياس الأداء، لوحات أداء تيار القيمة.

وسوف يتم التركيز في هذه الدراسة على اثنين ما الأدوات وهما كايزن ( التحسين المستمر ) ورضاء الموظفين والتدريب لان الباحثة تعتبر هاتين الاداتين من اهم الأدوات التي يمكن أن تحقق الوصل الى الريادية.

#### أ. التحسين المستمر (كايزن) :

كايزن كلمة يابانية معناها "تحسين". في مجال الأعمال التجارية، تشير "كايزن" إلى الأنشطة التي تُحسّن باستمرار جميع الوظائف وتشمل جميع الموظفين بدءاً من الرئيس التنفيذي إلى عمال خط التجميع. تطبق "كايزن" أيضاً على العمليات، مثل عمليات الشراء والخدمات اللوجستية (السوقيات) عبر الحدود التنظيمية إلى سلسلة التوريد كما أن لكلمة اليابانية كايزن تعني: "التغيير للأفضل"، والمعنى الكامن لها في القواميس اليابانية وفي الاستخدام اليومي لها في اليابان هو: إما "التغيير المستمر للأفضل" أو "فلسفة التغيير للأفضل". تشير الكلمة إلى أي "تحسّن" كان، سواء لمرة واحدة أو بشكل مستمر، كبيراً كان أو صغيراً، وتحمل معاني كلمة (بالإنجليزية: Improvement) في اللغة الإنجليزية، أو بالعربية: "إصلاح ؛ إتمام ؛ تجويد ؛ تحسّن ؛ قَـمّ ؛ تَـمِيّة".

وعليه فان التحسين المستمر يتم عن طريق تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وهو من أهم الأساليب التي تتبعها المؤسسات من أجل تقليل الوقت ، وزيادة جودة المنتجات وذلك لتقديم قيمة مضافة للزبون من خلال زيادة الكفاءة وتحسين الجودة .

التحسين المستمر يعني تحسين المباني والتجهيزات وطرق الإنجاز والمواد من أجل تحسين العوامل المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة عالية ( الصباغ ، 2002، ص 18)

#### ب. رضاء الموظفين :

يعتبر الرضا الوظيفي المقياس الأساسي للتداء فكلما تحقق رضا العاملين عن عملهم كلما كانت النتائج مرضية. حيث أن العلاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن الاستجابة العاطفية التي تصدر من الفرد تجاه جوانب من عمله وتشمل الشعور السلبي والايجابي تجاه وظيفته . ( العبيدي ، 2013، ص 260)

**ج. الريادة :**

الريادة ببساطة تعني تعزيز الابتكار. وكمفهوم يقصد بها تطوير المؤسسة من خلال المصادر اللازمة وتنظيم الموارد والاحتياط من المخاطر للوصول الى القمة أما الريادة .

اما الريادة في التعليم تتحقق من خلال سعي الجامعات الى التميز عل المستوى المحلي والعالمي من خلال تبني الأساليب الحديثة في كافة المجالات وذلك بالتركيز على الدافعية لدى الجامعة في تحقيق اجود المخرجات وتحويل الأهداف التي تحقق الريادة الى واثع عن طريق إيجاد الفرص الداعمة لتحسين المخرجات والتطلع الى الأفضل من خلال بناء خطة استراتيجية هدفها التميز .

**3.2 خصائص الجامعة الريادية**

لكي تصل الجامعة الى مرحلة الريادة لابد أن تتصف بالخصائص الآتية (القحطاني، 2013، ص 272):

- نظام اداري فاعل.
- قاعدة مالية متنوعة.
- توسيع المحيط الإنمائي.
- ثقافة ريادية متكاملة.
- علاقة وثيقة بالقطاعات الأخرى.
- الاستقلالية.

**3- إجراءات الدراسة الميدانية**

قامت الباحثة بتصميم استبانة الكترونية خاصة لهذه الدراسة بالاستناد الي الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، كأداة لجمع المعلومات، احتوت علي خطاب للمبحوث وشارت فيه الي موضوع الدراسة وغرضها وهدفها

**1.3 اسئلة الاستبانة واحتوت على قسمين:**

- **القسم الأول:** خاص بجمع بيانات ديموغرافية عن الاشخاص المبحوثين وتضمنت (العمر، التخصص العلمي، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) وذلك للاطمئنان الي توفر المعرفة اللازمة لدي المجيبين على محتوى الاستبانة وقدرتهم على الاجابة على اسئلتها.
- **القسم الثاني:** وقد تم صياغته بشكل يساعد على سهولة القياس، حيث استخدم مقياس ليكرت بدرجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة) وقد تم توزيع اسئلة.

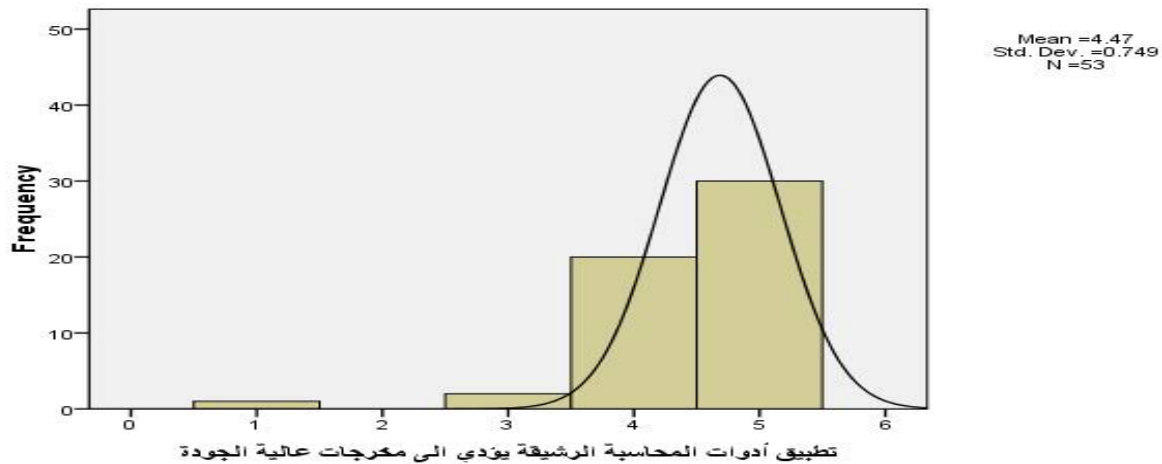
ولاختبار الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المختصين من استاذة الجامعات في الاقسام المحاسبية بهدف تحكيمها وابداء آرائهم على سلامة صياغتها وترابط فقراتها . ولقياس صدق وثبات الاستبانة استخدمت الباحثة أسلوب كرونباخ الفا لاختبار مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن اراء عينة الدراسة حيث كانت قيمة معامل الثبات (3,94) وهي نسبة اكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات وهو (0,70) مما يعني توفر درجة كبيرة من الثبات ولمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ثانيا: تحليل البيانات واختبار صحة الفروض :

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لإيجاد التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمحاور الاستبانة. من الجدول رقم (1) نلاحظ أن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤدي إلى مخرجات عالية الجودة حيث كانت نسبة الموافقة 94.3% وهي نسبة عالية جدا والشكل رقم (1) يوضح ذلك بيانيا.

جدول رقم (1) تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤدي الى مخرجات عالية الجودة		
النسبة	التكرار	
1.9	1	غير موافق بشدة
3.8	2	محايد
37.7	20	موافق
56.6	30	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

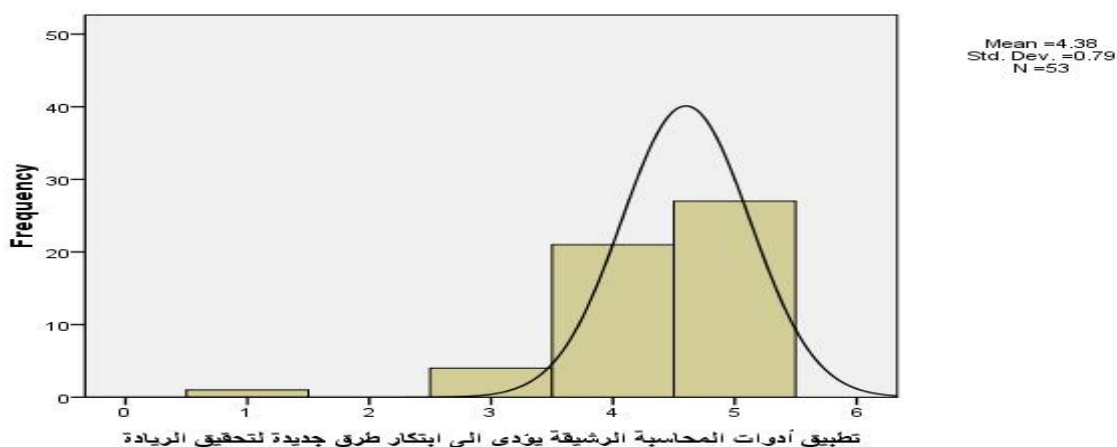
شكل رقم (1) تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤدي الى مخرجات عالية الجودة



من الجدول رقم (2) نلاحظ أن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤدي الى ابتكار طرق جديدة لتحقيق الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 90.5% وهي نسبة عالية جدا والشكل رقم (2) يوضح ذلك بيانيا.

النسبة	التكرار	
1.9	1	غير موافق بشدة
7.5	4	محايد
39.6	21	موافق
50.9	27	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

شكل رقم (2) تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤدي الى ابتكار طرق جديدة لتحقيق الريادة



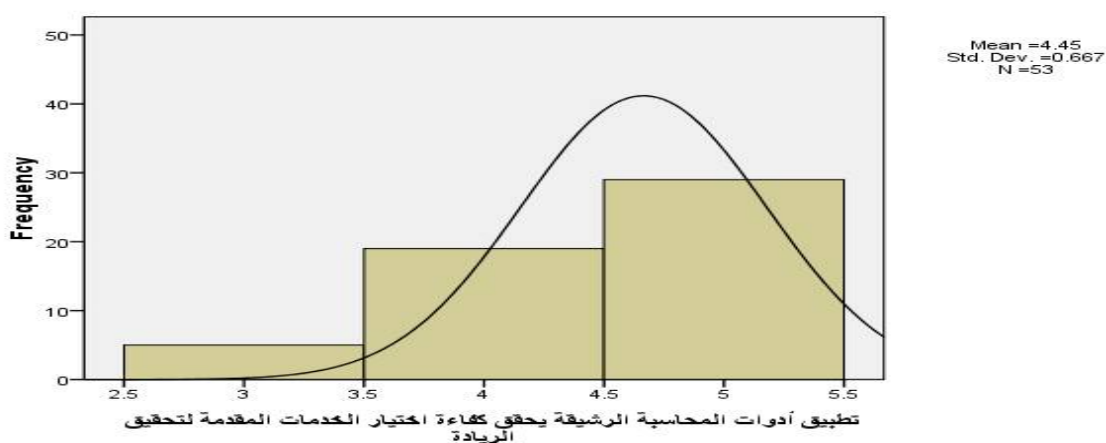
من الجدول رقم (3) نلاحظ أن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يحقق كفاءة اختيار الخدمات المقدمة لتحقيق الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 90.5% وهي نسبة عالية جدا والشكل رقم (3) يوضح ذلك بيانيا.

النسبة	التكرار	
9.4	5	محايد
35.8	19	موافق
54.7	29	موافق بشدة
100.0	53	المجموع



جدول رقم (5) تطبيق الجامعة التحسين المستمر من أجل ابتكار طرق جديدة لتحقيق الريادة		
النسبة	التكرار	
1.9	1	غير موافق بشدة
9.4	5	محايد
50.9	27	موافق
37.7	20	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

شكل رقم (3) تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يحقق كفاءة اختيار الخدمات المقدمة لتحقيق الريادة



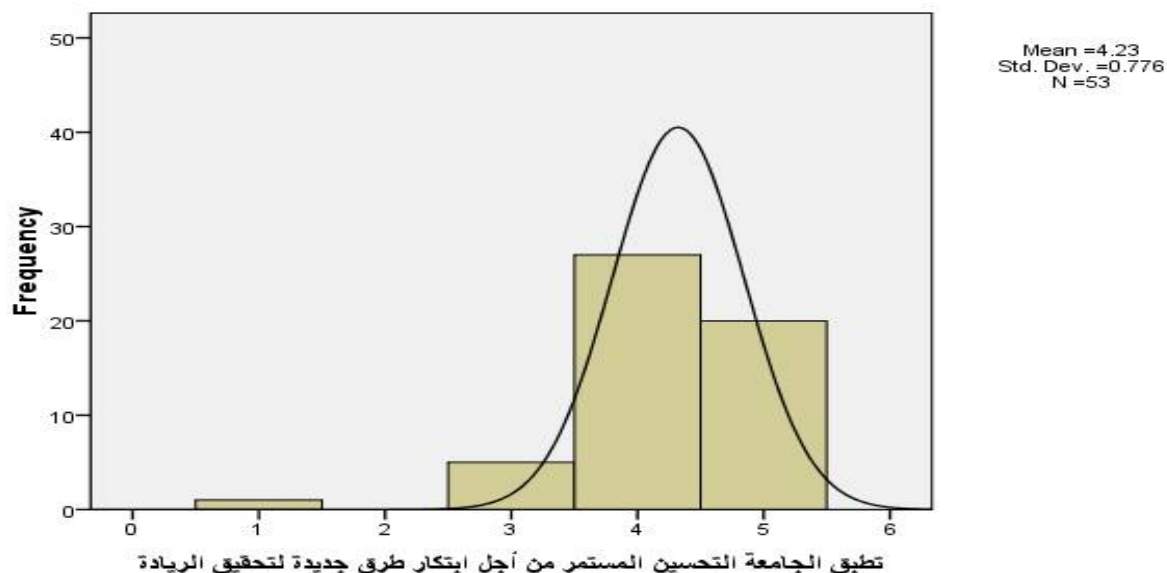
من الجدول رقم (4) نلاحظ أن الجامعة تحدد بوضوح المجالات ذات الأولوية للتحسين حيث كانت نسبة الموافقة 75.5% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (4) يوضح ذلك بيانياً.

جدول رقم (4) تحدد الجامعة بوضوح المجالات ذات الأولوية للتحسين		
النسبة	التكرار	
5.7	3	غير موافق بشدة
18.9	10	محايد
28.3	15	موافق
47.2	25	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

شكل رقم (4) تحدد الجامعة بوضوح المجالات ذات الأولوية للتحسين

من الجدول رقم (5) نلاحظ أن الجامعة تطبق التحسين المستمر من أجل ابتكار طرق جديدة لتحقيق الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 88.6% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (5) يوضح ذلك بيانياً.

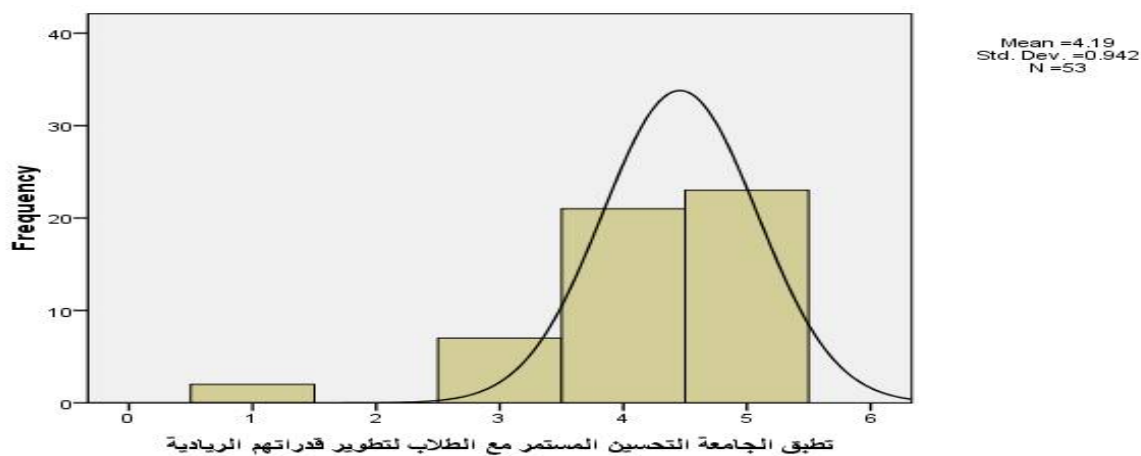
شكل رقم (5) تطبق الجامعة التحسين المستمر من أجل ابتكار طرق جديدة لتحقيق الريادة



من الجدول رقم (6) نلاحظ أن الجامعة تطبق التحسين المستمر مع الطلاب لتطوير قدراتهم الريادية حيث كانت نسبة الموافقة 83.0% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (6) يوضح ذلك بيانياً.

جدول رقم (6) تطبق الجامعة التحسين المستمر مع الطلاب لتطوير قدراتهم الريادية		
النسبة	التكرار	
3.8	2	غير موافق بشدة
13.2	7	محايد
39.6	21	موافق
43.4	23	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

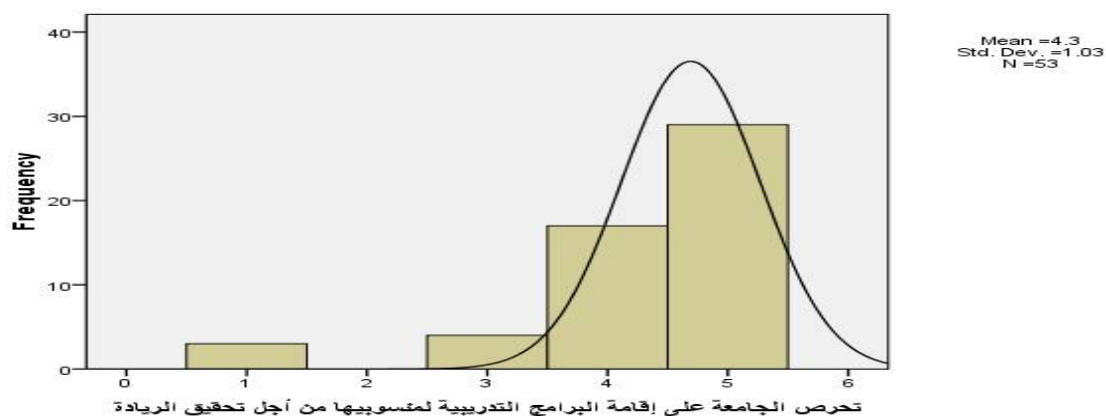
شكل رقم (6) تطبيق الجامعة التحسين المستمر مع الطلاب لتطوير قدراتهم الريادية



من الجدول رقم (7) نلاحظ أن الجامعة تحرص على إقامة البرامج التدريبية لمنسوبيها من أجل تحقيق الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 86.8% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (7) يوضح ذلك بيانياً.

النسبة	التكرار	التصنيف
5.7	3	غير موافق بشدة
7.5	4	محايد
32.1	17	موافق
54.7	29	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

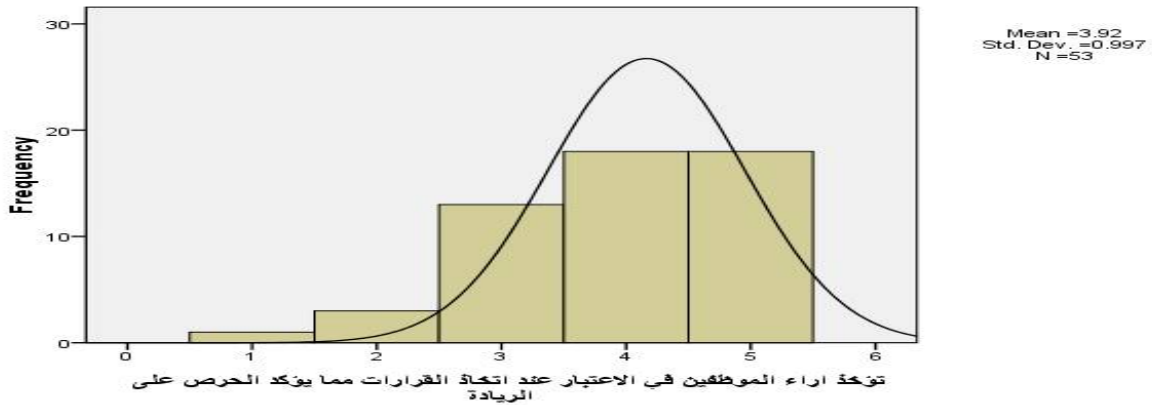
شكل رقم (7) تحرص الجامعة على إقامة البرامج التدريبية لمنسوبيها من أجل تحقيق الريادة



من الجدول رقم (8) نلاحظ أن الجامعة تأخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات مما يؤكد الحرص على الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 68.0% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما والشكل رقم (8) يوضح ذلك بيانيا.

جدول رقم (8) تؤخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات مما يؤكد الحرص على الريادة		
النسبة	التكرار	
1.9	1	غير موافق بشدة
5.7	3	غير موافق
24.5	13	محايد
34.0	18	موافق
34.0	18	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

شكل رقم (8) تؤخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات مما يؤكد الحرص على الريادة

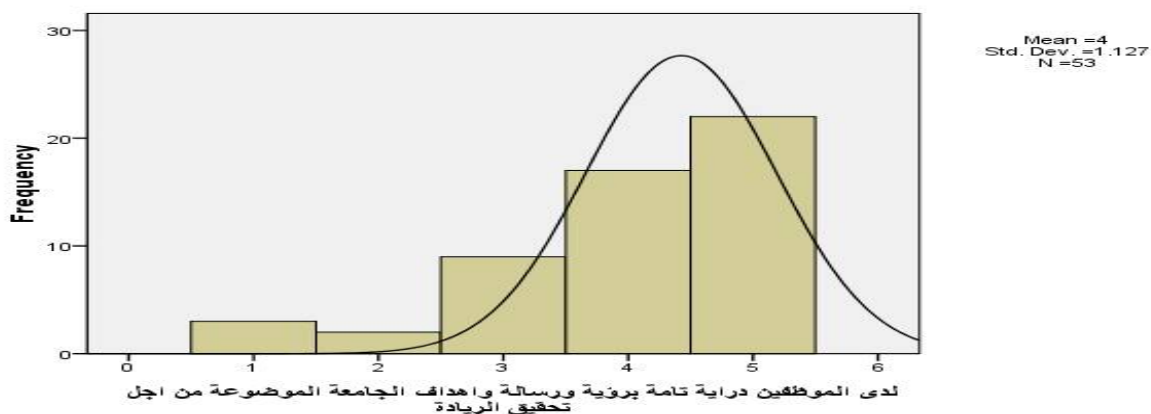


من الجدول رقم (9) نلاحظ أن لدى الموظفين دراية تامة برؤية ورسالة واهداف الجامعة الموضوعية من اجل تحقيق الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 73.6% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (9) يوضح ذلك بيانيا.

جدول رقم (9) لدى الموظفين دراية تامة برؤية ورسالة واهداف الجامعة الموضوعية من اجل تحقيق الريادة		
النسبة	التكرار	
5.7	3	غير موافق بشدة
3.8	2	غير موافق
17.0	9	محايد
32.1	17	موافق
41.5	22	موافق بشدة

جدول رقم (9) لدى الموظفين دراية تامة برؤية ورسالة واهداف الجامعة الموضوعه من اجل تحقيق الريادة		
النسبة	التكرار	
5.7	3	غير موافق بشدة
3.8	2	غير موافق
17.0	9	محايد
32.1	17	موافق
41.5	22	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

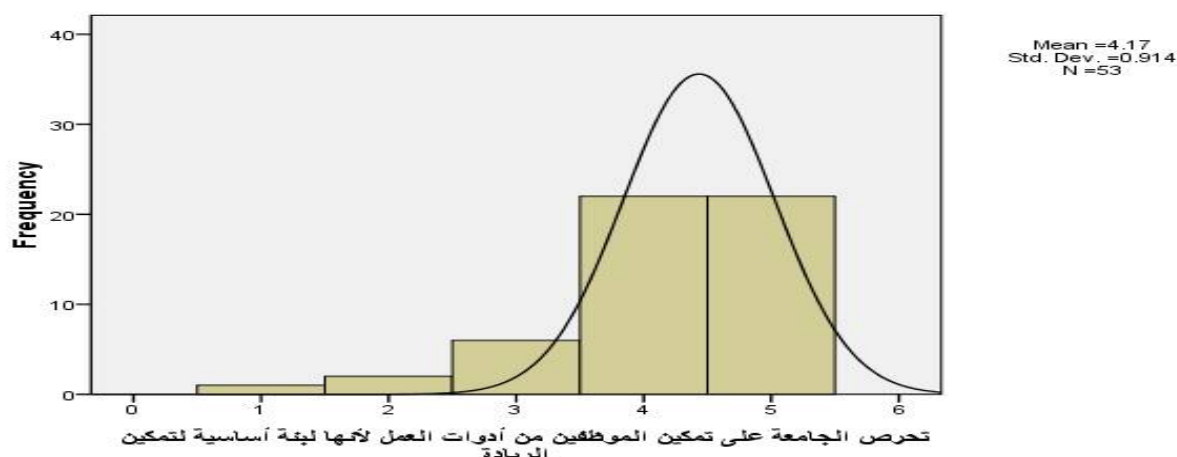
شكل رقم (9) لدى الموظفين دراية تامة برؤية ورسالة واهداف الجامعة الموضوعه من اجل تحقيق الريادة



من الجدول رقم (10) نلاحظ أن الجامعة تحرص على تمكين الموظفين من أدوات العمل لأنها لبنة أساسية لتمكين الريادة حيث كانت نسبة الموافقة 83.0% وهي نسبة مرتفعة والشكل رقم (10) يوضح ذلك بيانيا

جدول رقم (10) تحرص الجامعة على تمكين الموظفين من أدوات العمل لأنها لبنة أساسية لتمكين الريادة		
النسبة	التكرار	
1.9	1	غير موافق بشدة
3.8	2	غير موافق
11.3	6	محايد
41.5	22	موافق
41.5	22	موافق بشدة
100.0	53	المجموع

شكل رقم (10) تحرص الجامعة على تمكين الموظفين من أدوات العمل لأنها لبنة أساسية لتمكين الريادة



### 2.3 نتيجة اختبار الفرضية:

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط وتم استيفاء شروط الانحدار الخطي البسيط من حيث التوزيع الطبيعي والعلاقة الخطية بين المتغيرات.

الفرضية الأولى: يوجد أثر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة " التحسين المستمر ورضا الموظفين " وتحقيق الريادة.

جدول (11) الانحدار الخطي البسيط بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة " التحسين المستمر ورضا الموظفين " وتحقيق الريادة.

بيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	21.377	4	5.344	32.761	.000
الأخطاء	7.830	48	.163		
المجموع	29.208	52			

يتضح من الجدول ( 11 ) أعلاه أن قيمة المعنوية بلغت.000 وهو ما يشير إلى أن تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يؤثر في تحقيق الريادة وهو يثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة وتحقيق الريادة ، ومما يؤكد ذلك الجداول (1)،(2) و (3) أعلاه وهو ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثانية ( المحور الأول) : يوجد أثر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لاستخدام جامعة الملك خالد أداة التحسين المستمر ( كايزن ) وتحقيق الريادة.

جدول (12) الانحدار الخطي البسيط لاستخدام جامعة الملك خالد أداة التحسين المستمر ( كايزن ) و تحقيق الريادة

بيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	44.915	4	11.229	32.854	0.000
الأخطاء	16.405	48	.342		
المجموع	61.321	52			

ينتضح من الجدول ( 12 ) أعلاه أن قيمة المعنوية بلغت 0.000 وهو ما يشير إلى أن لاستخدام جامعة الملك خالد أداة التحسين المستمر أثر من أجل تحقيق الريادة ، ومما يؤكد ذلك الجداول (4)، (5) و (6) أعلاه وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية (المحور الثاني): يوجد أثر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لاستخدام جامعة الملك خالد أداة رضا الموظفين وتحقيق الريادة.

جدول (13) الانحدار الخطي البسيط لاستخدام جامعة الملك خالد أداة رضا الموظفين من أجل تحقيق الريادة

بيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	30.620	9	3.402	11.384	0.000
الأخطاء	12.851	43	.299		
المجموع	43.472	52			

ينتضح من الجدول ( 13 ) أعلاه أن قيمة المعنوية بلغت 0.000 وهو ما يشير إلى أن لاستخدام جامعة الملك خالد أداة رضا الموظفين أثر معنوي على تحقيق الريادة، ومما يؤكد ذلك الجداول (7)، (8)، (9) و (10) أعلاه وهو ما يثبت صحة الفرضية.

#### 4. الخاتمة:

#### 1.4 النتائج :

توصلت الباحثة من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية الي النتائج التالية

- تهتم جامعة الملك خالد بتطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة المتمثلة في التحسين المستمر ورضا الموظفين .

- تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يمثل جسرا للوصول الى الريادة .
- تهتم الجامعة بتطبيق الاليات التي تحقق الرضا الوظيفي .
- تطبيق أساليب المحاسبة الرشيفة يحقق ابتكار جديد في أداء المؤسسات التعليمية
- تطبق الجامعة اليات تحقق الرضا الوظيفي
- عناك علاقة بين تطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة وتحقيق الريادة عن طريق التحسين والتطوير والابتكار في أداء الخدمة التعليمية
- بتطبيق أدوات المحاسبة الرشيفة يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الوصول الى الريادة
- يوجد اقتناع تام لدى الجامعة بفلسفة التحسين المستمر .
- تعتمد الجامعة على الابعاد الاستراتيجية لتحسين مخرجاتها سعيا للريادة .

#### 2.4 التوصيات

- لترسيخ استراتيجيية الجودة لابد من إضافة تحسينات مستمرة في جميع الجوانب لان الجودة تحقق الريادة
- على الجامعة وضع ترتيبات خاصة لقياس الرضا الوظيفي
- على الجامعة تبني معايير تعدد على الجدارة في الترقية التي تعتبر من عوامل الرضا الوظيفي
- على الجامعة نشر ممارسات المحاسبة الرشيفة بين العاملين والعمل على الحد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة
- عمل مزيد من الدراسات المستقبلية حول أساليب المحاسبة الرشيفة غير المستخدمة في الدراسة وقياس دورها في تحقيق الريادة.
- على الجامعة تحسين ظروف العمل من اجل تحقيق الريادة من خلال التحسين المستمر.

#### 5. قائمة المراجع:

##### 1.5 المراجع العربية

- 1- اسراء ، محسن (2016). مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيدة في تحقيق ميزة تنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة بنك فلسطين. رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة .
- 2- كامل محفوظ(2014). مدى امكانية تطبيق مدخل محاسبة ترشيد الفاقد كاحد متطلبات إعادة هندسة نظم المحاسبة الإدارية. رسالة ماجستير. كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة
- 3- الداوودي علي وآخرون .(2016). تطبيقات التكاليف على أساس الأنشطة ضمن اطار المحاسبة الرشيفة : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية معمل اسمنت النجف الاشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 19 العدد 2
- 4- بشير ، خلود .(20017). مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة (دراسة ميدانية تحليلية). رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة



- 5- كاظم، حاتم كريم . (2004). انموذج مقترح لتطبيق المحاسبة الرشيفة في الشركات العامة للصناعات الكهربائية / بغداد، مجلة دراسات الكوفة ، العدد 35
- 6- المسعودي حيدر واخرون . (2010) ، التكامل بين تقنيات المحاسبة الرشيفة وبطاقة الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد 12 العدد 50
- 7- عابدين حسن واخرون . (2008). أثر استخدام تيار القيمة كأداة للمحاسبة الرشيدة لتطوير النظام المحاسبي وتقييم الأداء المالي . دراسة حالة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 7 العدد 2
- 8- النعيمي ، مقداد احمد نوري . (2016). المحاسبة الرشيفة ودورها في تقويم الأداء، دار غيدا للنشر والتوزيع .
- 9- محمد ، رائد مجيد ، والمعيني . (2013) . استعمال أدوات المحاسبة الرشيفة في تخفيض التكاليف، بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 8، العدد 25
- 10- الصباغ ن داوود سالم محمود. (2002). السلوك الابداعي واثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية فغي شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر ، المجلد 8، العدد 2
- 11- العبيدي، بشرى عبد العزيز. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 36
- 12- القحطاني، ناصر ال سعيد. (2013). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية
- 2.5 المراجع الأجنبية :

1. Laura ,c. Lean accounting, a new global approach, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series Volume X, 2010(pp.1510.1512)
2. Arora.V. LEAN ACCOUNTING: A CASE STUDY OF SELECTED ENTERPRISES IN INDIA. A Thesis of Ph. D Mohanlal Sukhadia University, Udaipur in the Faculty of Commerce.

### 3.5 المواقع الالكترونية

1. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%83%D8%A7%D9%8A%D8%B2%D9%86>