أهمية تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مقارنة لتجارب دولية

The Importance Of Adopting The Lean Accounting in Economic Companies: A Comparative Study of International Experiences

زواتنية عبد القادر[1]

[1] جامعة خميس مليانة، مخبر التنمية المحلية والمقاولاتية – ولاية عين الدفلى (الجزائر)، a.zouatenia@univ-dbkm.dz

تاريخ الارسال: 2025/07/05 **تاريخ القبول:** 2025/12/30 **تاريخ النشر:** 2025/12/31

ملخص:

لقد فرضت التغيرات التي شهدتها بيئات الأعمال على المؤسسات الاقتصادية بضرورة التوجه نحو تبني نهج جديد للتصنيع، وهو التصنيع الرشيق، والذي رافقه ظهور أدوات محاسبية جديدة تسمى المحاسبة الرشيقة، حيث تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة أهمية تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية، إضافة إلى إبراز أهم العوائق التي واجهت هذه المؤسسات في تطبيقها للمحاسبة الرشيقة.

لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية تطبق أدوات المحاسبة الرشيقة في عملياتها التشغيلية، وقد ساهم ذلك في تخفيض تكاليف ووقت الإنتاج، وزيادة الربحية، وتحسين جودة المنتجات، وزيادة رضا الزبائن، وصنع القرارات المالية، كما واجهت هذه المؤسسات عدة عوائق في ممارسة المحاسبة الرشيقة شملت العوامل التنظيمية والمالية والتكنولوجية والثقافية، بينما لم تتمكن المؤسسات الاقتصادية النيجيرية من تطبيق المحاسبة الرشيقة بسبب نقص الوعي والخبرة والتمويل والبنية التحتية.

كلمات مفتاحية: المحاسبة، الرشاقة، التصنيع الرشيق، المحاسبة الرشيقة، المحاسبة الرشيقة في الفيتنام والسعودية ونيجيريا.

تصنيفات JEL : M41،O14

Abstract:

The changes witnessed in the business environments have forced economic companies to adopt a new approach to manufacturing, namely lean manufacturing, This approach has been accompanied by the emergence of new accounting tools called lean accounting,This research paper aims to study the importance of lean accounting adopting in Vietnamese, Saudi, and Nigerian economic companies, also to highlighting the most important obstacles faced by these companies in lean accounting implementation.

This study concluded that Vietnamese and Saudi Arabian economic companies are implementing lean accounting tools in their operational activities, This has contributed to reducing production costs and time, increasing profitability, improving products quality, increasing customers satisfaction, and financial decision-making, These companies also faced several obstacles in practicing lean accounting, including organizational, financial, technological, and cultural factors, while Nigerian economic companies were unable to implement lean accounting due to a lack of awareness, expertise, funding, and infrastructure.

Keywords: Accounting, Lean, Lean Manufacturing, Lean Accounting, Lean Accounting in Vietnam ,Saudi Arabia, and Nigeria

JEL Classification Cods : O14، M41

المؤلف المرسل: زواتنية عبد القادر، **الإيميل:** a.zouatenia@univ-dbkm.dz

المقدمة:

شهدت بيئات الأعمال تغيرات عديدة، من أهمها حدة المنافسة بين الشركات في الأسواق العالمية، مما استدعى مواجهة هذه التغيرات من خلال تحول الشركات نحو نظام التصنيع الرشيق، وقد صاحب توجه الشركات نحو نظام التصنيع الرشيق تطوير إجراءات وأساليب محاسبية جديدة، ممثلة في نظام المحاسبة الرشيقة، والذي يُعد نهجًا محاسبيًا جديدًا يتضمن مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى ترشيد تكلفة ووقت عمليات الإنتاج، والتخلص من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، والتحسين المستمر لأنشطة الشركة، والاستجابة لمتطلبات العملاء، حيث حاولت العديد من الدول التوجه نحو تبني نظام المحاسبة الرشيقة كالفيتنام، والمملكة العربية السعودية، ونيجيريا.

إشكالية الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي:

-ما هي أهمية تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية، والسعودية، والنيجيرية؟ وهل واجهتها عوائق لتطبيقها؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أهمية التوجه نحو تبني أنظمة محاسبية حديثة، مثل نظام المحاسبة الرشيقة، الذي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال العمل على خفض التكلفة والوقت، والتخلص من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وإنتاج منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، إضافة إلى التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة.

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

-تحديد أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى التوجه نحو تبني المحاسبة الرشيقة؛

-تسليط الضوء على أبعاد مفهوم المحاسبة الرشيقة؛

-تبيان أهمية تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية، والسعودية، والنيجيرية؛

-إبراز أهم العوائق التي واجهت المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية، والسعودية، والنيجيرية في تطبيقها للمحاسبة الرشيقة؛

- اقتراح مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمحاسبة الرشيقة، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية، والسعودية، والنيجيرية، وإبراز أهم العوائق التي واجهتها في تطبيقها.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع بحثنا نذكر ما يلي:

دراسة" Atallah Ahmad Alhosban and Mohammed Alsharairi" بعنوان: أثر المحاسبة الرشيقة على فعالية الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية الأردنية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق المحاسبة الرشيقة على عناصر الرقابة الداخلية، وهي الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مساهمة المحاسبة الرشيقة في خفض تكاليف الإنتاج، إعداد المنتجات بناءً على طلبات الزبائن، تحقيق الرقابة المالية على عمليات الإنتاج...إلخ.

دراسة" Kevin Hermanto Tupamahu and others" بعنوان: التصنيع الرشيق والنتائج الاستراتيجية: مساهمة المحاسبة الرشيقة (أدلة من شركات التصنيع الإندونيسية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية دعم المحاسبة الرشيقة للعاملين في المؤسسات الرشيقة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات داخلية أفضل، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التصنيع الرشيق يرتبط

بشكل إيجابي بتكلفة سلسلة القيمة وقياس الأداء المرئي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التصنيع الرشيق يؤثر بشكل غير مباشر على النتائج الاستراتيجية من خلال أنظمة المحاسبة الرشيقة.

دراسة" Allawi K.M and others" بعنوان: التوافق بين المحاسبة الرشيقة والإنتاج الأنظف لتحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار التوافق بين المحاسبة الرشيقة وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف، وكذلك إظهار دورهما في زيادة الإنتاجية، من خلال ترشيد التكلفة والوقت، وتحسين الجودة، وتعزيز الاستدامة والإبداع والحفاظ على الطاقة، وتوفير بيئة آمنة ونظيفة للعمال وتقليل الهدر في عملية الإنتاج من خلال تحديد وتحليل الأنشطة، ورسم خريطة لتدفق القيمة للوضع الحالي، لتحقيق الميزة التنافسية، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المحاسبة الرشيقة وفرت بيئة آمنة ونظيفة للمنظمة، حيث تعمل على زيادة الإنتاجية وترشيد التكلفة والوقت وتحسين الجودة وتعزيز الاستدامة والإبداع والحفاظ على الطاقة، وتوفير بيئة آمنة ونظيفة للعاملين وتقليل النفايات في عملية الإنتاج، وكل هذا يساهم في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

دراسة" جبلاحي وفاء ومداني فاطمة زهرة" بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا التصنيع على تبني الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية– دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام تكنولوجيا التصنيع المتقدمة في المؤسسات الصناعية على مستوى تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية وتأثير إيجابي لاعتماد تكنولوجيا التصنيع على استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية، كما ساهم الاستخدام الواسع لتطبيقات التكنولوجيا بشكل كبير في تنظيم عملية تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي يؤثر بدوره على إدخال المزيد من نظم المحاسبة الإدارية الحديثة التي كان تطبيقها فيما سبق صعبا. (جبلاحي و مداني، 2023، صفحة 377).

محاور الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

1–دوافع التوجه نحو اعتماد المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية؛

2–أبعاد مفهوم المحاسبة الرشيقة؛

3–تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية؛

4–عوائق تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية.

1–دوافع التوجه نحو اعتماد المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: تتمثل أهم الأسباب التي دفعت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني المحاسبة الرشيقة فيما يلي:(Chopra, 2013, p. 81)

–أنظمة المحاسبة التقليدية عبارة عن عمليات ضخمة ومعقدة تتطلب قدرًا كبيرًا من العمل غير ذي قيمة؛

–توفر قياسات وتقارير تحفز الإنتاج بكميات كبيرة ومستويات عالية من المخزون، وهذه القياسات مناسبة للمؤسسات التي تعتمد على أسلوب الإنتاج الضخم، ولكنها تضر بشكل كبير بالشركات التي تتطلع إلى تطبيق منهجية الإنتاج الرشيق؛

–لا تملك أنظمة المحاسبة التقليدية طريقة لدراسة الأثر المالي للتحسينات التي تُطبقها منهجية الإنتاج الرشيق في جميع أنحاء الشركة؛

– تستخدم الشركات التقليدية تكاليف قياسية للمنتج (أو الخدمة)، والتي قد تكون مضللة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالربحية، والشراء، والتوريد، وترشيد المنتجات، وما إلى ذلك.

2-أبعاد مفهوم المحاسبة الرشيقة: قبل تحديد أبعاد مفهوم المحاسبة الرشيقة، لا بد من توضيح معنى بعض المفاهيم المرتبطة ببيئة المحاسبة الرشيقة، مثل المحاسبة، مفهوم الرشاقة، والتصنيع الرشيق.

2-1-المحاسبة: لقد عرّف " Pierre lasségue " المحاسبة على أنها: " نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بإدخال، ترتيب، تسجيل معطيات أساسية مرقمة بهدف توفير بعد المعالجة المناسبة مجموعة معلومات مطابقة لاحتياجات مختلف المستخدمين المعنيين". (lasségue, 1996, p. 18)

2-2-مفهوم الرشاقة: ظهر مصطلح الرشاقة لأول مرة عام 1990 عند نشر كتاب "الآلة التي غيّرت العالم" لجيمس ووماك ودانيال جونز ودانيال روس، وهو وصف لنظام إنتاج شامل طوّره إيجي تويودا وتايتشي أونو في شركة تويوتا موتور باليابان، حيث أصبح نظام تويوتا للتصنيع الرشيق على مر السنين نموذجًا لشركات بوينغ وبورشه وبرات ويتني وداناهر وشركة وايرولد وبيلا ويندوز وغيرها.(Laura, 2010, p. 1510)

2-3-التصنيع الرشيق: هو نهج منظم لتحديد وتقليل الهدر (الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة) من خلال التحسين المستمر، وذلك بتوزيع المنتج وفقًا لرغبة العميل سعيًا لتحقيق الكمال، وقد طُوِّر هذا النهج في الأصل من قِبل شركة تويوتا اليابانية، ويُمارس الآن على نطاق واسع من قِبل العديد من الشركات المصنعة حول العالم.(dixit, dave, & singh, 2015, p. 532)

2-4-المحاسبة الرشيقة: إن ظهور المحاسبة الرشيقة هو نتيجة لفشل أو عدم قدرة النظام المحاسبي التقليدي على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات الاقتصادية من خلال العمل على خفض التكلفة والوقت، والقضاء على الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وتوفير منتجات تستجيب لاحتياجات العملاء.

2-4-1-تعريف المحاسبة الرشيقة: لقد تم تناول عدة تعاريف للمحاسبة الرشيقة، وفيما يلي أهمها:

-المحاسبة الرشيقة هي نهج حديث للإدارة المالية يتماشى مع مبادئ التصنيع الرشيق، ويركز على توفير معلومات آنية ودقيقة وقابلة للتنفيذ لدعم اتخاذ القرارات والتحسين المستمر داخل المؤسسات، بخلاف المحاسبة التقليدية التي تُركز على البيانات التاريخية، حيث تُعطي المحاسبة الرشيقة الأولوية للأنشطة ذات القيمة المضافة، وتقليل الهدر، وتحليل البيانات في الوقت الفعلي. (Thi Tinh, 2024, p. 114)

-المحاسبة الرشيقة هي نهج محاسبي جديد ظهر مع تزايد اهتمام الأعمال بتبني ثقافة التفكير الرشيق، حيث تهدف المحاسبة الرشيقة إلى قياس التأثير النقدي لتنفيذ مشاريع التحسين الرشيقة على العمليات التجارية. (Woehrle & abou-shady, 2010, p. 71) .

- يمكن تعريف المحاسبة الرشيقة على أنها:" مجموعة من أدوات المحاسبة الإدارية المعدلة والمنظمة بنماذج قرار محددة، لتزويد عملية صنع القرار للشركات التي تتبنى مبادئ وقيم التصنيع الرشيق. (Teixeira, dos santos, Santos AKKari, & Munhoz, 2019, p. 445)

كما تجدر الإشارة إلى أن المحاسبة الرشيقة تم تطويرها في البداية لدعم شركات التصنيع الرشيق، ولكنها انتقلت بسرعة إلى القطاعات الأخرى، كالخدمات المالية، والرعاية الصحية، والحكومة، والتعليم. (Enoch, 2013, p. 509)

من التعاريف السابقة نستنتج أن المحاسبة الرشيقة هي نهج محاسبي جديد يمثل بديلاً لنظام المحاسبة التقليدي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال العمل على ترشيد استخدام موارد المؤسسة، وتقليل وقت الإنتاج وتكلفته، وتعظيم قيمة العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم.

2-4-2-أهداف تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: من خلال تطبيق المحاسبة الرشيقة تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف التالية:(Kocamis, 2015, p. 8)

- تقديم معلومات قياس الأداء والتكلفة إلى قادة سلسلة القيمة لتمكينهم من التحكم الفعال في تدفق القيمة ودعم التحسين المستمر؛

- توفير المعلومات اللازمة لإعداد تقارير التكلفة وقياس الأداء لكبار الموظفين؛

- توفير معلومات التكلفة ذات الصلة والتي سيتم تسجيلها في المحاسبة وبيان الدخل؛

- تهدف المحاسبة الرشيقة إلى توفير معلومات مفيدة للعمل بنشاط لتنفيذ عملية التصنيع والإنتاج الرشيقة والحفاظ عليها.

2-4-3-أهمية تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: إن لتطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة، وتتمثل في:(Arora, 2016, p. 21)

-تُوفر معلومات آنية يسهل على الجميع فهمها واستخدامها، وهذه المعلومات تُؤدي إلى نتائج وقرارات أفضل؛

-القرارات الأفضل تُؤدي إلى تسعير وإنتاج وتصميم أفضل، ومخزونات أقل، ومواعيد تسليم أقصر، وخدمات عملاء أفضل، وإنتاجية أعلى؛

-تُظهر المحاسبة الرشيقة بشكل صحيح الفوائد المالية المحتملة لتحسينات المحاسبة الرشيقة، وتُركز على الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الفوائد؛

-تُحفز القياسات المالية والتشغيلية للمحاسبة الرشيقة التفكير الرشيق، وتدفع الجميع نحو تحقيق مبدأ "ما تقيسه هو ما سيتم تحسينه"؛

-تُركز الأعمال على القيمة المقدمة للعميل من خلال ربط مقاييس الأداء بعوامل خلق القيمة، ودفع التغييرات لتحقيق أقصى قدر من هذه القيمة؛

-تستبدل القياسات التقليدية بمقاييس أداء رشيقة مُركزة وقليلة، تُحفز سلوكيات المحاسبة الرشيقة على جميع مستويات المؤسسة، وتُحقق تحسينات رشيقة مُستمرة؛

- تُلغي المعاملات المهدرة من النظام، مما يُبسط العمل ويُقلل من الجهد المبذول من قِبل المحاسبين، وفريق التشغيل، والمهندسين، والمديرين، والمشرفين، والعاملين في دعم العملاء.

2-4-4-مبادئ المحاسبة الرشيقة: تعتمد المحاسبة الرشيقة على 5 مبادئ أساسية وهي: (Arora, 2016, p. 23)

أ-تحديد القيمة: يجب تحديد القيمة من حيث منتج محدد، بإمكانيات محددة، يُقدم بسعر ووقت محددين من منظور العميل النهائي.

ب–تحديد تدفقات القيمة: يشير هذا المبدأ إلى تحديد تدفق القيمة بالكامل لكل خدمة أو منتج أو مجموعة منتجات والقضاء على الهدر، حيث أن تدفق القيمة هو تسلسل العمليات التي يتم من خلالها تحويل المنتج من مادة خام إلى تسليمه في موقع العميل.

ج–التدفق والسحب: صُممت عملية الإنتاج لتحقيق أقصى قدر من تدفق المنتج عبر تدفق القيمة، وهذا يعني العمل على كل تصميم وطلب ومنتج بشكل مستمر من البداية إلى النهاية بحيث لا يكون هناك انتظار أو توقف أو هدر، داخل الخطوات أو بينها. مع إدخال التدفق، دع العميل يسحب، أي لتوفير ما يريده العميل فقط عندما يريده العميل.

د–تمكين الموظفين: تدعم المحاسبة الرشيقة تمكين الموظفين، أي يوفر نظام القياس والتحكم لكل موظف المعلومات والسلطة لاتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المطلوب، حيث تبدأ هذه العملية من كبار المسؤولين الاستراتيجيين، ثم تمتد إلى قادة فرق سلسلة القيمة.

هـ–السعي نحو الكمال: تسعى المؤسسات التي تتبع منهجية "الرشاقة" إلى الكمال، وتقوم فكرة إدارة الجودة الشاملة على إزالة الأسباب الجذرية لضعف الجودة بشكل منهجي ومستمر، بهدف نهائي هو تحقيق صفر عيوب.

حيث يمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الشكل رقم 01

الشكل (01): مبادئ المحاسبة الرشيقة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Vineeta Arora, lean accounting: a case study of selected enterprises in india, a thesis of Ph.D, mohanlal sukhadia university, udaipur, 2016, p 22

2–4–5–خطوات تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: يعتمد تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية على الخطوات التالية:(Ahakchi, Ahakchi, Yangjh, & Alilou, 2012, p. 1042)

- إنشاء مؤشرات وظيفية وتقارير معلوماتية للإدارة الرشيقة؛
- ربط الوظائف الخلوية للمقاييس وتدفق القيمة بالأهداف الاستراتيجية؛
- تطوير تسعير تدفق القيمة وبيانات الربح والخسارة لتدفق القيمة؛
- تعليم تدفق القيمة للمديرين والموظفين الماليين لاتخاذ القرارات باستخدام أدوات المحاسبة الرشيقة؛
- حذف المعاملات والتعقيدات الأخرى من العملية المالية؛

- التسعير بناءً على هدف وعمليات تسعير الفرص؛
- التخطيط المالي والتشغيلي والبيعي؛
- تطبيق أساليب الإدارة الرشيقة في الأقسام المالية؛
- تدريب جميع الموظفين في جميع المستويات على المشاركة الكاملة في عملية التحول الرشيق؛
- تدريب وتطوير قادة المنظمة بناءً على فلسفة الإدارة الرشيقة والمحاسبة الرشيقة.

2-4-6-معوقات تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية: يواجه تطبيق المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية مجموعة من المعوقات، من أهمها:(Darabi, Moradi, & Toomari, 2012, pp. 42-43)

أ-العوامل الثقافية: تشمل دور القيادة، والموقف التكتيكي، وإجراءات المكافأة غير المناسبة، ومقاومة المديرين والموظفين وحتى العملاء.

ب-العوامل الفنية: تشمل عدم استخدام نظام التصنيع الرشيق، وعدم استخدام الآلات متعددة الأغراض، وعدم استخدام أنظمة الإنتاج في الوقت المناسب ومخازن صفرية، ونقص الوعي بنظام التصنيع الرشيق من جانب كبار المديرين والموظفين.

ج-العوامل التنظيمية: تشمل عدم استخدام معيار قياس موجه نحو العمليات، وعدم تطبيق هيكل تنظيمي أفقي، وعدم القضاء على الصوامع التقليدية، وعدم استخدام أهداف طويلة الأجل، ونقص علاقات العملاء.

د-العوامل الاقتصادية: تشمل تكلفة نشر النظام وغياب القواعد المالية الشاملة والشفافة، ونطاق السوق الداخلية، وعدم تخصيص موارد كافية للتنفيذ.

3-تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية: تعتمد كل من المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية على أنظمة محاسبية مختلفة، وبالتالي تسمح لنا بإجراء المقارنة بينها حول مدى قدرتها على تبني المحاسبة الرشيقة، وإبراز أهم العوائق التي واجهتها لتطبيقها:

3-1-تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية: وفقًا لدراسة " Vu Thi Huyen " ، حول دور المحاسبة الرشيقة في تعزيز اتخاذ القرارات المالية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الفيتنامية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية دمج الشركات الصغيرة والمتوسطة للمحاسبة الرشيقة في الميزانية والتنبؤ وإدارة التكاليف، بالإضافة إلى تحديد الحواجز التي تعيق تبنيها، يركز البحث على جمع رؤى متعمقة من أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والمديرين الماليين والمحاسبين الذين لديهم خبرة في ممارسات المحاسبة الهزيلة. (Huyen, 2025, p. 213)

استندت هذه الدراسة إلى مقابلات منظمة أُجريت مع 15 مشاركًا من 10 شركات صغيرة ومتوسطة في هانوي، ومدينة هو تشي منه، ودا نانغ. اختيرت هذه المدن لأهميتها الاقتصادية وتركيز الشركات الصغيرة والمتوسطة فيها على قطاعات متنوعة، بما في ذلك التصنيع وتجارة التجزئة والخدمات، كما أُجريت المقابلات شخصيًا وعبر الإنترنت، حسب توفر المشاركين، لضمان المرونة وتعظيم المشاركة، حيث استغرقت كل مقابلة ما بين 45 و60 دقيقة تقريبًا.

تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام التحليل الموضوعي، ويضمن هذا التحليل المنهجي جمع البيانات وتحليلها، مما يوفر فهمًا شاملاً لكيفية تأثير المحاسبة الرشيقة على اتخاذ القرارات المالية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الفيتنامية. (Huyen, 2025, p. 215)

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: (Huyen, 2025, pp. 215-217)

-إن المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية التي طبقت المحاسبة الرشيقة أفادت بتحسينات كبيرة في وضع الميزانيات والتنبؤ وقياس الأداء؛

-قامت غالبية الشركات الصغيرة والمتوسطة بدمج جزئيًا مبادئ المحاسبة الرشيقة في عمليات صنع القرار المالي الخاصة بها، وخاصة في إدارة التكاليف وتقييم الأداء؛

-لعبت المحاسبة الرشيقة دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة التكلفة والربحية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تبنتها؛

-أفادت الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تدمج المحاسبة الرشيقة بهوامش ربح أعلى بفضل تحسين التحكم في التكاليف وتحسين عملية صنع القرار المالي.

3-2-تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية السعودية: وفقاً لدراسة Awadalla Gafer Elhussin Abobaker " " حول أثر تطبيق أساليب المحاسبة الرشيقة في خفض التكاليف الصناعية على عينة من الشركات العاملة في مدينة سدير الصناعية بالمملكة العربية السعودية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أساليب المحاسبة الرشيقة على عينة من الشركات العاملة في مدينة سدير الصناعية بالمملكة العربية السعودية في خفض التكاليف الصناعية. (AWadalla Gafer, . 2023, p. 1)

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في مدينة سدير الصناعية، المملكة العربية السعودية، محافظة المجمعة، حيث يقع المشروع على بعد 120 كم شمال مدينة الرياض على مساحة (264) مليون متر مربع، وبطول (32) كم على طريق الرياض-القصيم، وتنقسم إلى مستويين هما منطقة الصناعات المتوسطة والخفيفة، والتي تضم: الصناعات المتوسطة ("تشكيل المعادن والبلاستيك والمنتجات الورقية")، والصناعات الغذائية، والصناعات الدوائية، والصناعات الثقيلة ("صهر ودرفلة المعادن") ومواد البناء ("منتجات الأسمنت بأنواعها")، والصناعات المعدنية الأساسية (26 مصنعًا)، والمنتجات الغذائية (24 مصنعًا)، ومواد البناء والصناعات الخزفية والزجاجية (47 مصنعًا)، والمنتجات الخشبية والأثاث (7 مصانع)، والمنتجات الكيميائية والبلاستيكية (75 مصنعًا)، والمنتجات المعدنية المصنعة والآلات والمعدات (73 مصنعًا)، ومنتجات الورق والطباعة والنشر (8 مصانع)، ومصنع نسيج واحد، والآخر (32) مصنعًا؛ تزامن ذلك مع انضمام العديد من العلامات التجارية الرائدة مثل: شركة سمنان، ووندسور، وهرفي، ودهانات الجزيرة، ومصنع شركة سدير الصناعية للأدوية، ومصنع للمواد الفعالة الطبية.

تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من ثلاثين شركة صناعية عاملة، وقام الباحث بتوزيع 100 استبيان على المدراء العامين والمحاسبين والمدققين ورؤساء الأقسام والموظفين، وقد تم استرداد 80% من الاستبيان لعدم استجابة البعض، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات البحث واختبار فرضياته من خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. (AWadalla Gafer, 2023, pp. 13-14)

لقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: (AWadalla Gafer, 2023, pp. 22-23)

-إن الشركات الصناعية العاملة في مدينة سدير الصناعية تطبق أدوات المحاسبة الرشيقة بدرجة متوسطة؛

-يؤثر تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة إيجابيًا على أداء الشركات الصناعية العاملة في مدينة سدير الصناعية؛

-تستفيد الشركات من استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الربحية.

3-3-تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية النيجيرية: وفقًا لدراسة " Okpala Kenneth Enoch " حول المحاسبة الرشيقة وفلسفة الأعمال الرشيقة في نيجيريا: بحث استكشافي، حيث حاولت هذه الدراسة التحقيق في تطبيق المحاسبة الرشيقة كاستراتيجية لتحقيق فلسفة الأعمال الرشيقة في شركات التصنيع النيجيرية.(Enoch, 2013, p. 508)

يتكون مجتمع الدراسة من 53 شركة تصنيع مدرجة في بورصة نيجيريا، ويعمل بها 2246 موظفًا، ولديهم خبرة عملية لا تقل عن 5 سنوات، ونظرًا لتباين خصائص المجتمع، فقد صُنفت الشركات إلى الطبقات التالية: مصانع الجعة (7)؛ الأغذية والمشروبات والتبغ (14)؛ الأحذية (شركتان)؛ المنتجات الصناعية والمنزلية (12)؛ التعبئة والتغليف (8)؛ الطباعة والنشر (4)؛ والمنسوجات (6).

يمثل إطار العينة المكون من 1123 موظفًا 50% من المجتمع الذي تم اختياره عشوائيًا، ويعود سبب اختيار هذه النسبة إلى تمكين الباحث من الحصول على عينة كبيرة، مما يقلل من أخطاء العينة ويحقق نتائج ممتازة.

استُخدمت البيانات الأولية، وكانت أداة جمع البيانات استبيانًا منظمًا، حيث تم استلام 1100 استجابة صحيحة من أصل 1123 نسخة من الاستبيان، تم توزيعها على المشاركين المستقلين عن العمر والجنس، وتم تحليلها.(Enoch, 2013, p. 511)

لقد خلصت هذه الدراسة إلى أن أسلوب المحاسبة الرشيقة هو أسلوب جدير بالثناء ويستحق التنفيذ ولكن لم يتم اعتماده من طرف المؤسسات الاقتصادية النيجيرية (Enoch, 2013, p. 512)

4-عوائق تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية: يمكن إبراز أهم العوائق التي واجهت هذه المؤسسات الاقتصادية في التطبيق الكامل للمحاسبة الرشيقة فيما يلي:

4-1-عوائق تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية: رغم استفادة الشركات الصغيرة والمتوسطة الفيتنامية من المحاسبة الرشيقة، فقد واجهت هذه الشركات عوائق كبيرة أمام اعتمادها بالكامل، حيث يمكن تصنيفها إلى: (Huyen, 2025, pp. 215-217)

-قيود تنظيمية ومالية وتكنولوجية؛

-المقاومة الثقافية؛

-عدم كفاية التدريب بين المتخصصين في المحاسبة.

4-2-عوائق تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية السعودية: لقد واجهت الشركات الصناعية في مدينة سدير الصناعية بالمملكة العربية السعودية عقبات كبيرة في تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة، منها:-(AWadalla Gafer, 2023, pp. 22-23)

-نقص الوعي والمعرفة بمفاهيم وفوائد المحاسبة الرشيقة؛

-مقاومة التغيير وصعوبة التكيف مع الأنظمة والأساليب الجديدة؛

-نقص الموظفين والاستشاريين المؤهلين والمدربين؛

-نقص الدعم والالتزام من الإدارة العليا وأصحاب المصلحة الآخرين؛

-غياب معايير وإرشادات واضحة ومتسقة لتطبيق المحاسبة الرشيقة.

4-3-عوائق تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية النيجيرية: لم يتم اعتماد نظام المحاسبة الرشيقة من طرف المؤسسات الاقتصادية النيجيرية بسبب: (Enoch, 2013, p. 512)

-نقص الوعي؛

-نقص الخبرة؛

-نقص التمويل ونقص البنية التحتية.

خاتمة:

فرضت التغيرات في بيئات الأعمال، كشدة المنافسة، على الشركات التحول نحو تبني مفهوم التصنيع الرشيق، والذي رافقه تطوير مجموعة من الأساليب والإجراءات المتمثلة في المحاسبة الرشيقة، والتي تُعتبر نهجًا محاسبيًا جديدًا قائمًا على مجموعة من مبادئ وأدوات التصنيع الرشيق، ويهدف إلى تحسين أداء المؤسسات التي تتبنى نظام التصنيع الرشيق، حيث هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أهمية تبني المحاسبة الرشيقة في المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية، إضافة إلى إبراز أهم العوائق التي واجهت هذه المؤسسات في تطبيقها للمحاسبة الرشيقة.

نتائج الدراسة: لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-لقد ظهرت المحاسبة الرشيقة كنتيجة لفشل المحاسبة التقليدية (محاسبة التسيير التقليدية) على التكيف مع تغيرات البيئة الاقتصادية للمؤسسات، منها شدة المنافسة، وتلبية الاحتياجات المتنامية للعملاء..الخ؛

- المحاسبة الرشيقة هي نهج محاسبي جديد يمثل بديلاً لنظام المحاسبة التقليدي (محاسبة التسيير التقليدية) يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال العمل على ترشيد استخدام موارد المؤسسة، وتقليل وقت الإنتاج وتكلفته، وتعظيم قيمة العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم؛

-تتمثل أهمية المحاسبة الرشيقة في أنها توفر معلومات آنية يسهل على الجميع فهمها واستخدامها، تسمح باتخاذ قرارات أفضل تلبي احتياجات العملاء، إضافة إلى استبدال القياسات التقليدية بمقاييس أداء رشيقة مُركزة وقليلة بهدف إلغاء المعاملات التي ليس لها قيمة مضافة.

-تعتمد المحاسبة الرشيقة على خمس (05) مبادئ أساسية وهي: تحديد القيمة، تحديد تدفقات القيمة، التدفق والسحب، تمكين الموظفين، والسعي نحو الكمال؛

-تتمثل أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في تطبيقها للمحاسبة الرشيقة في العوامل الثقافية، العوامل الفنية، العوامل التنظيمية، إضافة إلى العوامل الاقتصادية؛

-لقد حاولت كل من المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية والنيجيرية تبني نظام المحاسبة الرشيقة، فمنها من حقق نتائج إيجابية، ومنها لم يستطيع تطبيقها بفعل العوائق التي واجهتها؛

-بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الفيتنامية:

- ✓ أفادت المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية التي طبقت المحاسبة الرشيقة بتحسينات كبيرة في إعداد الميزانيات والتنبؤ وقياس الأداء؛
- ✓ قامت غالبية المؤسسات التي طبقت المحاسبة الرشيقة بدمج مبادئ المحاسبة الرشيقة جزئيًا في عمليات صنع القرارات المالية الخاصة بها، وخاصة في إدارة التكاليف وتقييم الأداء؛
- ✓ لعبت المحاسبة الرشيقة دورًا حاسمًا في تحسين كفاءة التكلفة والربحية للمؤسسات الفيتنامية الصغيرة والمتوسطة التي تبنتها؛
- ✓ أفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدمج المحاسبة الرشيقة بتحقيق هوامش ربح أعلى بفضل تحسين ضبط التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرارات المالية.

-بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية السعودية:

- ✓ تطبق المؤسسات الاقتصادية العاملة في مدينة سدير الصناعية (السعودية) أدوات المحاسبة الرشيقة بدرجة متوسطة؛
- ✓ إن لتطبيق المحاسبة الرشيقة تأثير إيجابي على أداء المؤسسات الاقتصادية العاملة في مدينة سدير الصناعية؛
- ✓ لقد استفادت المؤسسات الاقتصادية من استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة في خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الربحية، وتحسين الأداء.

-بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية النيجيرية:

- ✓ لم تتبنَّ المؤسسات الاقتصادية النيجيرية المحاسبة الرشيقة بسبب نقص الوعي، ونقص الخبرة، ونقص التمويل، ونقص البنية التحتية.

-لقد واجهت المؤسسات الاقتصادية الفيتنامية والسعودية مجموعة من العوائق التي ساهمت في الحد من التطبيق الكامل للمحاسبة الرشيقة، أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية النيجيرية فإنها لم تطبق أصلا المحاسبة الرشيقة بفعل العوائق التي واجهتها.

التوصيات: بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، نوصي بما يلي:

- ✓ ضرورة غرس ثقافة المحاسبة الرشيقة لدى مديري المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ الاستفادة من تجارب الدول التي نجحت في تطبيق نظام المحاسبة الرشيقة؛
- ✓ ضرورة تكوين الكوادر البشرية المسؤولة عن قيادة ممارسات المحاسبة الرشيقة؛
- ✓ اعتماد الأدوات الرقمية لتسهيل تطبيق المحاسبة الرشيقة؛
- ✓ ضرورة توفير الدعم والالتزام من الإدارة العليا؛
- ✓ ضرورة توفير التمويل اللازم لتسهيل تطبيق المحاسبة الرشيقة.

قائمة المراجع:

1- Ahakchi, R., Ahakchi, R., Yangjh, B., & Alilou, M. (2012). Lean Accounting, Adaptation Tool Lean Thinking and Lean Production. *World Applied Sciences journal, 17*(8).

2- Arora, V. (2016). lean accounting: a case study of selected enterprises in india (thesis of Ph.D). udaipur: mohanlal sukhadia university.

3- AWadalla Gafer, E. (2023). the impact of applying lean accounting tools in reducing industrial costs on a sample of companies operating in sudir industrial -kingdom saudi arabia. *International Journal of Professional Business Review, 8*(8).

4- Chopra, A. (2013). lean accounting- an emerging concept. *international journal of marketing, financial services and management research, 2*(8).

5- Darabi, R., Moradi, R., & Toomari, U. (2012). Barriers to Implementation of Lean Accounting in Manufacturing Companies. *international journal of business and commerce, 1*(9).

6- dixit, a., dave, v., & singh, a. (2015). lean manufacturing: an approach for waste elimination. *international journal of engineering research and technology, 4*(4).

7- Enoch, O. (2013). Lean Accounting and Lean Business Philosophy in Nigeria: An Exploratory Research. *international journal of economics , finance and management, 2*(7).

8- Huyen, V. (2025). The Role of Lean Accounting in Enhancing Financial Decision Making in Vietnamese Small and Medium-sized Enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 5*(2).

9- Kocamis, T. (2015). Lean accounting method for reduction in production costs in companies. *international journal of business and social science, 6*(9).

10- lasségue, p. (1996). *gestion de l'entreprise et comptabilité* (éd. 11éme). france: dalloz.

11- Laura, C. (2010). Lean accounting, a new global approach. *Ovidius university annals, economic sciences series, x*.

12- Teixeira, H., dos santos, N., Santos AKKari, A., & Munhoz, I. (2019). Lean Accounting: Economic-financial Performance of Companies with Lean Manufacturing. *international journal of advanced engineering research and science, 6*(5).

13- Thi Tinh, L. (2024). Opportunities and Challenges in Applying Lean Accounting in Vietnamese Manufacturing Enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 4*(5).

14- Woehrle, s., & abou-shady, l. (2010). Using Dynamic Value Stream Mapping And Lean Accounting Box Scores To Support Lean Implementation. *american journal of business education, 3*(8).

15- وفاء جبلاحي، وفاطمة زهرة مداني. (2023). أثر استخدام تكنولوجيا التصنيع على تبني الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية- دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي، 11(4).