



The role of Lean Accounting in Reducing Administrative Expenses

Proposed Model in One of The Formations of the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Huda Jabbar Kadhim Al Hayali

AL-Mussayab Technical Institute ,AL-Furat AL –Awsat Technical / inm.hud@atu.edu.iq , Babylon, Iraq

دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض النفقات الادارية
نموذج مقترح في احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م. هدى جبار كاظم الحيايلى

المعهد التقني المسيب / جامعة الفرات الأوسط التقنية inm.hud@atu.edu.iq, بابل، العراق

Received:

23/11/2021

Accepted:

16/1/2021

Published:

1/3/2022

ABSTRACT

Background:

The goal of the accounting organizational structure of any department of the state is to reach the efficiency, effectiveness, harmony and time of work, quality of service, application of liability accounting based on the best choice, optimal use of working time and various resources, reducing expenses that have no value, and has been selected one of the formations of the Ministry of Higher Education and Scientific Research as the research community and the financial division of the research sample group for suffering from functional sagging, Waste, loss under traditional accounting practices.

Materials and Methods:

the goal of the research is to determine the digital value of errors and waste and waste of time and resources in the accounting work approved for the payroll unit based on the personal interview of individuals working in it individually and for the month of April 2021 and to present a proposed model to bribe these expenses. **Results:**

lean accounting is a culture of censorship, measurement and administrative methods that reflect rational thinking, correct practices and best decisions through the use of its court tools, concept, correct, reliability of information and works to save time and money by eliminating losses in old systems.

Conclusion:

the most important findings of the research indicated that agile thinking and correct practices using the tools of securitization court work to reduce mistakes And provide resources (human, service, commodity, time) by eliminating the lost by taking advantage of the lost time of the record unit, which is characterized by efficiency and accounting knowledge and commissioning the work of organizing salaries to avoid accounting errors resulting from the application of traditional systems, in addition to the use of graceful accounting methods in the accounting cycle of units (salaries, records) helps to reduce expenses that do not add value to outputs while maintaining the quality of information.

Key words:

Lean Accounting , Value Stream map , Lean accounting Practices , Lean Thinking , Lean Tools.



الخلاصة

مقدمة:

ان هدف الهيكل التنظيمي المحاسبي لأي دائرة من دوائر الدولة هي الوصول الى كفاءة وفعالية وتناغم ووقتية العمل ,جودة الخدمة ,تطبيق محاسبة المسؤولية بناء الاختيار الانسب ,الاستخدام الامثل لوقت العمل والموارد المختلفة, تقليل النفقات التي ليس لها قيمة , وقد تم اختيار احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمجتمع البحث والشعبة المالية للتشكيلة عينة البحث لما تعاني من ترهل وظيفي, هدر , ضياع في ظل الممارسات المحاسبية التقليدية.

طرق العمل:

هدف البحث الى تحديد قيمة الرقمية للأخطاء والهدر والضياع بالوقت والموارد المختلفة في العمل المحاسبي المعتمد لوحدة الرواتب بناء على المقابلة الشخصية للأفراد العاملين فيها كل على حدة ولشهر نيسان 2021 وتقديم نموذج مقترح ترشيح هذه النفقات.

الاستنتاجات:

اهم استنتاجات البحث تدل على ان التفكير الرشيق والممارسات الصحيحة باستعمال ادوات الترشيح المحكمة تعمل على تقليل الاخطاء وتوفير الموارد (البشرية , الخدمية, السلعية, الوقت) من خلال القضاء على الضائع وذلك باستغلال الوقت الضائع لوحدة السجلات والتي تمتاز بكفاءة ومعرفة محاسبية وتكليفها بأعمال تنظيم الرواتب لتلافي الاخطاء المحاسبية والناجمة من تطبيق الانظمة التقليدية, اضافة الى ان استخدام الاساليب المحاسبية الرشيقة في الدورة المحاسبية للوحدات (الرواتب, السجلات) تساعد على تخفيض النفقات التي لا تضيف قيمة الى المخرجات مع الحفاظ على جودة المعلومة.

الكلمات المفتاحية:

المحاسبة الرشيقة , خارطة سلسلة القيمة , الممارسات المحاسبية الرشيقة , التفكير الرشيق , ادوات الترشيح.

مقدمة

ان النظام المحاسبي الحكومي في العراق يعاني من قصور وعدم قدرته مواكبة تطورات النشاط الحكومي بتوفير البيانات والمعلومات للإدارة المالية العليا دون تحمل نفقات هدر او ضياع او اخطاء على كاهلها لذا برزت الحاجة الى تفكير رشيد ورشيق لبذل جهود كبيرة ومستمرة لتطوير هذا النظام التقليدي من خلال تحديد اوجه القصور واقتراح الحلول المناسبة لتقويمها , وتحويله من نظام فقير في ثقافته المحاسبية الى نظام محاسبي متطور واسع الثقافة يتبنى خريطة متسلسلة ذا قيمة يراعي التغيرات الحديثة في المحاسبة , ومواجهة متطلبات السوق وهذا ما ركز عليه الباحث في المباحث الاربعة حيث تناول المبحث الاول منهجية البحث والدراسات السابقة اما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري والذي يدور حول مفاهيم واهداف ومبادئ ومجالات وادوات المحاسبة الرشيقة وتم تطبيقه في المبحث الثالث بشكل عملي في احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اما الاستنتاجات النظرية والعملية والتوصيات تم تناولها في المبحث الرابع .

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات السابقة

اولاً...منهجية البحث

1-1-1 مشكلة البحث

تواجه احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عينة البحث في ظل الممارسات المحاسبية التقليدية من الترهل الوظيفي وبطالة المقنعة وكثرة الاخطاء والضياع في الوقت والموارد لذا ركزت المشكلة على القضاء الترهل والبطالة الوظيفية والاطفاء والضياع .

1-1-2 اهمية البحث

تكمّن أهمية البحث في التحول من الأساليب والممارسات المحاسبية التقليدية الى مفاهيم المحاسبة الرشيقة من خلال بعض ادواتها كخارطة تيار القيمة وذلك من اجل تخفيض النفقات وتوجيه الموارد المتاحة بشكل فعال وتقليل الضائع والفاقد ورفع الاداء المحاسبي الوظيفي مع المحافظة على جودة المخرجات للقطاع الحكومي وخصوصا عينة البحث .

1-1-3 هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض النفقات الادارية للجانب النظري وتطبيق هذه المفاهيم في الجانب التطبيقي لعينة البحث وصولاً الى الاستنتاجات من خلال التعرف على:

- مفهوم اهداف المحاسبة الرشيقة
- مبادئ ومجالات المحاسبة الرشيقة
- ادوات المحاسبة الرشيقة المتمثلة خارطة تيار القيمة

1-1-4 فرضية البحث

يستند البحث الى فرضية أساسية مفادها ان للمحاسبة الرشيقة دور فاعل في تقليل النفقات (نفقات الموظفين والمستلزمات السلعية) والهدر والضياع في الموارد في القطاع الحكومي لأحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

1-1-5 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي القطاع الحكومي (لم يذكر اسم العينة لسرية وحساسية الموضوع والامانة العلمية والعهد بعدم ذكر اسم الجهة او اسم الموظفين) والذي يدور حول ارزاق الموظفين والترهل الوظيفي والفائض في العمل وكثرة الاخطاء والهدر بالموارد لان تطبيق النموذج المقترح لأدوات المحاسبة الرشيقة يؤدي الى اعادة هندسة العمل المحاسبي بحيث يكون ذا قيمة وبالتالي يكون هنالك فائض في العمل .

1-1-6 حدود البحث

يتحدد البحث بدراسة خارطة الممارسات المحاسبية في ظل المحاسبة التقليدية والنموذج المقترح في ظل المحاسبة الرشيقة لوحدة الرواتب والسجلات للشعبة المالية لأحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لشهر نيسان 2021

1-1-7 ادوات جمع البحث

تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على جمع البيانات والمعلومات من خلال:

1. الجانب النظري ويتمثل في : المنهج الاستقرائي للمصادر والمراجع العلمية من الكتب والبحوث المنشورة والمقالات وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي وعبر البيانات المحوسبة (الإنترنت) في المجال المحاسبي .



2. الجانب الميداني ويتمثل في : الاستعانة بالسجلات المحاسبية المالية والقوائم المحاسبية والمقابلات الشخصية للموظفين لعينة البحث (احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) لجمع البيانات وصولاً إلى صحة الفرضية والاستنتاجات ليتم صياغة التوصيات بعد ذلك.

8-1-1 أسلوب البحث

أعتمد الباحث في تحليل النفقات التي ليس لها قيمة لكل موظف في وحدة الرواتب على بشكل مستقل عن الفقرات الاخرى من اخطاء وموارد وهدر على مدى شهر نيسان 2021 وما تتحمله الميزانية من نفقات اضافية ليس لها منفعة وتقديم نموذج مقترح بأسلوب محاسبي رشيق يمنع النفقات التي ليس لها قيمة وبشكل دقيق بدون فائض او هدر او ضياع .

ثانياً... دراسات سابقة

1-2-1 بحث الداوودي, علي مهدي حميد, والشمري, حسين جاسم فلاح (تطبيقات التكاليف على اساس الانشطة (ABC)) ضمن اطار المحاسبة الرشيقة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية معمل سمنت - النجف الاشرف مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - مجلد 19 العدد 2, 2017.

يهدف البحث الى معرفة مدى فاعلية استخدام اسلوب (ABC) في بيئة التصنيع الحديثة وتحليل خطوات تطبيق المحاسبة الرشيقة ضمن ((ABC في عينة البحث ، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم صياغة فرضية اساسية مفادها انه يساهم استخدام المحاسبة الرشيقة في تخفيض تكاليف الانشطة عند استخدام اسلوب التكاليف على اساس الانشطة ، وبرز ما توصل اليه البحث الآتي ان (ABC) يعد أسلوباً حديثاً في بيئة التصنيع العراقية، كما يؤدي استخدام المحاسبة الرشيقة الى التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وبعد تطبيق ادوات المحاسبة الرشيقة تبين ان هناك تأثيراً ايجابياً لها عل (ABC) اذ انه عند تطبيق هذه الادوات ستخفض تكاليف الانشطة.

1-2-2 بحث الغرباوي، عباس نوار كحيط، والموسوي ،سجاد مهدي عباس (استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم الإنتاج الرشيق وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد 17، بغداد، العراق، 2015.

هدف البحث إلى التعرف على وأهمية استعمال أدوات المحاسبة الرشيقة في توفير المعلومات الملائمة لتقييم الأداء في ظل نظام الإنتاج الرشيق من قبل الوحدات الاقتصادية وتحليل مقاييس الأداء في ظل المحاسبة الرشيقة، وتوصل البحث إلى أن أدوات المحاسبة الرشيقة تدعم عملية تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال توفير مقاييس أداء على مستوى الخلية وتدفق القيمة للوحدة الاقتصادية ككل.

1-2-3 بحث عباس، طاهر حميد (استخدام خارطة تدفق القيمة في إعادة تصميم الخدمة) - د راسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي رسالة ماجستير ،جامعة القادسية ،كلية الادارة والاقتصاد ، العراق، 2014 .

هدف البحث الى بناء اطار معرفي وفلسفي للتصنيع باستخدام احد اهم ادواته وهي خارطة تدفق القيمة في القطاع الصحي لنشر الوعي والادراك بأهميتها وتوجيه الاهتمام نحوها للتهوض بهذا القطاع الحيوي والتعرف على واقع أنشطة العمليات في الوحدة الاقتصادية والامكانيات المتاحة ومدى تطبيق هذه الاداة فيها واهم ما توصل اليه البحث إن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة له دور في تخفيض التكاليف في الشركات الصناعية وبعض هذا الأدوات أثرها يكون بتخفيض تكاليف التصنيع وبالتالي زيادة الربا مثل سلسلة القيمة (تخفيض عدد العمال (والبعض الآخر يكون أثره على سعر البيع بحيث يكون سعر منافس مثل الكلفة المستهدفة).



4-2-1 بحث محمد، رائد مجيد (استعمال أدوات المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف) بحث تطبيقي - في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، العراق 2013. هدف البحث الى امكانية تطبيق اسلوب المحاسبة الرشيقية لغرض تحديد الاسباب الرئيسية والمشاكل والمزايا والامكانات المتوفرة في هذه الوحدات عن طريق مجموعة من الادوات وكانت ابرز النتائج في احتساب تكاليف الإنتاج وتحقيق انخفاض كبيرة في التكاليف وانخفاض زمن الدورة الإنتاجية ومنع الهدر وتقليل المخزون وحصول المنافع المادية والغير المادية المتحققة باستخدام أسلوب المحاسبة الرشيقية.

أوجه التشابه والاختلاف: ركزت الدراسات السابقة في مجال مفهوم واهداف ومبادئ المحاسبة الرشيقية ومجالاتها وادواتها وهذا ما تم تناوله في متن البحث. لكن الدراسات السابقة لم تتناول دور المحاسبة الرشيقية في تخفيض النفقات الادارية في القطاع الحكومي لأحدى دوائر الدولة وهذا ما تناوله البحث في الجانب التطبيقي.

المبحث الثاني الجانب النظري

المقدمة

ان الازمة المالية التي يعاني منها البلد ادت الى انهيار العديد من المؤسسات المالية و الشركات التي اثرت سلبا على الانجازات الاقتصادية لذا كان من الضروري البحث عن أسباب تلك الازمة و اتخاذ كل الإجراءات و التدابير لعلاجها وخصوصا في العقود الأخيرة ظهرت مفاهيم متطورة في مختلف المجالات خاصة الصناعي ومنها الاساليب الإنتاجية التي توصي بالتوجه الى الالية في الإنتاج ودراسة أساليب جديدة تعمل على نجاحه وترشيق العمليات الروتينية و الإدارية التي تؤدي زيادة حدة المنافسة و رضاء الزبون من خلال انتاج خدمات بتكلفة منخفضة و جودة عالية لتحقيق مستوى ربحي مرضي من اجل ضمان البقاء و النمو و التطور لذا تم تناول مفهوم واهداف ومبادئ ومجالات المحاسبة الرشيقية.

1-2 مفهوم المحاسبة الرشيقية

Blackstone & James عرفها على انها مجموعة من اساليب ومبادئ لتقليل التكلفة من خلال تبسيط الإجراءات وحذف الانشطة الغير مفيدة والتي لا تضيف قيمة لتوفير الجهد والكلفة [1]. , كما عرفت بثقافة الترشيح على انها منهج محاسبي يؤدي الى معانقة ثقافة الترشيح مع العمل والعمل على قياس الاثر المالي لإجراءات الترشيح و زيادة فائدة العمل [2] , كما فسرت بانها سبيل الى الكمال على انها نهج منتظم لتحديد وتقليل الضياع عن طريق التحسين المستمر وتدقيق المنتج وفق طلب الزبائن في تحقيق الكمال [3] , اما (Qingmin & Lin) ركزا على الزبون على انها طريقة تأخذ قيمة الزبائن كدليل لتيار القيمة بوصفها جوهر القضاء على الضياع [4] , ومن منظور رقابي فسر على انها وسيلة بسيطة وسهلة الفهم من جميع افراد الشركة توفر نظم الرقابة التجارية مؤسس على الفكر الرشيق [5]. بينما تم التركيز على المعلومة بانها نظام يهدف لتوفير معلومات مفيدة للعاملين في مصانع الإنتاج الذين يعملون بنشاط وبصورة مستمرة في العملية التصنيعية للقضاء على الضياع واعطاء قيمة للوحدة الاقتصادية [6] , ولها دور في تغيير الانظمة معرفا لها التغيرات اللازمة في نظام المحاسبة والرقابة والقياس لدعم التصنيع والتفكير الرشيق [7] مما ورد يمكن ان نبين ان المحاسبة الرشيقية هي ثقافة الرقابة والقياس والاساليب الادارية التي تعكس التفكير الرشيد والممارسات الصحيحة وافضل القرارات عن طريق استعمال ادواتها

المحكمة , والمفهومة , والصحيحة, و الموثوقية بالمعلومات و تعمل على توفير الوقت والمال من خلال القضاء على الضياعات في الانظمة القديمة .

2-2 هدف المحاسبة الرشيقية:

تهدف المحاسبة الرشيقية الى:

1. خلق قيمة للزبون من خلال مسار تدفقات القيمة التي تبدأ بطلبه وتنتهي بتلبية لحاجته [8] الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي في عملية التحسين المستمر ,المرونة في الإنتاج , وتقليل الزمن , زيادة سرعة تلبية طلبات زبائن ,زيادة جودة الإنتاج والاستغلال الأمثل للموارد ,تحقيق اهداف المؤسسة المالية وزيادة الربحية. [9]
- 2 . توفير ضوابط فعالة لأنها تقدم التقارير بفترات قصيرة وفي الوقت المناسب والتركز على نظام المساءلة والمحاسبة وخصوصا على مدير نظام تيار القيمة. [10]

3. تساعد في صناعة افضل القرارات والتحسين الرشيد طويل الاجل بواسطة اعداد تقارير المعلومات المالية وغير المالية بشكل كامل وادواتها المحكمة التي تعمل على القضاء على الفاقد والضياع والتكاليف الزائدة .
مما ورد اعلاه يمكن ان نبين ان الهدف الاول للمحاسبة الرشيقية هو قيمة الزبون الذي يعتبر الاساس لاستخدام ادواتها في تحديد التكاليف الفعلية للإنتاج وتلافي الفقد والضياع في العمليات الانتاجية والادارية وتوفير المعلومات الدقيقة لكل الجهات المستفيدة لتكون قرارات رشيدة .

2-3 مبادئ المحاسبة الرشيقية:

تستمد المحاسبة الرشيقية مبادئها والاسس التي تقوم عليها من مقولة " استخدام اقل ما يمكن من موارد الوحدة مع تحسين الإنتاج او الخدمة"

1. رشاقة وسهولة العمليات المحاسبية [11]

وهي اسلوب ترشيح العمليات المحاسبية التي تقوم على القضاء على الهدر استخدام كافة اساليب المحاسبة الرشيقية المطبقة على العمليات المحاسبية اذ يتم تقليص الهدر والحيلولة دونه, لكن يشترط ذلك تطبيق تلك الادوات والاساليب بالشكل الصحيح والجيد وبصورة ملائمة مع وجود رقابة فعالة ومستمرة لتحقيق القضاء التام على كافة مصادر الهدر داخل الوحدة, فوجود موظفين ذو كفاءة ومدربين على التعامل مع تلك الادوات.

2.العمليات المحاسبية الداعمة للتحويل للرشاقة

وهي العمليات التي تخلق قيمة للزبون عن طريق التقارير المالية وغير مالية لمسار القيمة داخل الوحدة وليس للمنتجات الفردية او العمليات او الانشطة اي فهم وقياس كيفية انشاء قيمة للزبائن من خلال استخدام كل المعلومات لبناء علاقات مع الزبائن وتصميم المنتجات والتسعير والتحسين . [12]

3.وضوح المعلومات وتوصيلها بالوقت المناسب

وهي التقارير المالية والتشغيلية الرشيقية , المفهومة , الواضحة , الشاملة , تمتاز بالوقتية , سهلة الاستعمال من قبل اي مستفيد داخل وخارج الوحدة فكشف الدخل وموازين المراجعة تتسم ببساطة لغتها وغير مربكة مختصرة بعيدة عن التشتيت , غير مكررة تلافي للفائض من الاوراق والسجلات بحيث بناء على هذا المبدأ يتم اتخاذ المقولة (ماذا يجب ان نفعّل) لسهولة القوائم المالية وليس (ماذا تعني).

4. التخطيط واعداد الموازنات من منظور الرشاقة [11]

ويبدأ التخطيط حسب سياسة هوشن Hoshin policy عبر مخطط (SOFP)

[مرحلة 1 المبيعات ← المرحلة 2 العمليات ← المرحلة 3 التخطيط المالي]

وهي خطة متكاملة على كل مستوى من مستويات تيارات القيمة اما سنوية او فصلية لسهولة اعدادها مقارنة بالخطط الاستراتيجية التقليدية التي تعد خلال 3-5 سنوات وذلك لتعقيدها ولصعوبة اعدادها .

5. تعزيز ضوابط الرقابة الداخلية المحاسبية [13]

وهي وسيلة للقضاء على اجراءات التدقيق التقليدية والغير ضرورية في مسار الاجراءات المالية التي تعتبر هدر للموارد المادية والجهد وحصرتها باجراءات ملائمة ووافية منها مصفوفة القضاء على المعاملات دون التأثير على جودة التدقيق.

اما (محمد والمعيني) فقد تطرقا الى مبدئين اساسيين للمحاسبة الرشيقة هما

- مبدأ القياس: قياسات ايجابية بديلة للترشيق ومنها:

تخفيض المخزون، تقليص وقت دورة الإنتاجية، تحسين الإنتاج ، زيادة إجمالي الطاقات المتاحة.

- مبدأ التحفيز: فالمحاسبة تعمل على تحفيز الشركات على مواصلة تعزيز مبادراتها الرشيقة بدلا من تقييم أرقام كما هو

معمول في المحاسبة التقليدية. [14] [15]

مما ورد اعلاه ان المبادئ المحاسبية هي مجموعة من الافعال التي تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة كخلق فرص مناسبة لنشاطات ذات قيمة وتحسين العمليات لتحقيق أعلى قيمة ممكنة وبدون خسائر والحد والقضاء على الوظائف والمنتجات غير الضرورية ، تقليل الروتين في العمل لتحسين عملية الاتصال بين الأقسام والقضاء على العناصر التي ليس لها قيمة.

4-2 مجالات استخدام المحاسبة الرشيقة:

1-4-2 الممارسات التصنيعية

وهي متطلبات الصناعة الخالية من الهدر التي تسبب مشاكل داخل نظام التصنيع دون التضحية بالجودة لتحقيق اهداف الوحدة وتقليل معدل دوران المخزون، تخفيض التكاليف وزيادة مستوى الربحية والحصة السوقية ومن هذه الممارسات : نظام السحب، الصيانة الانتاجية الشاملة، الادارة المرئية، تنظيم بيئة العمل، التحسين المستمر، خلايا التصنيع، تخفيض وقت الضبط، تصغير حجم الطلبية .

2-4-2 قياسات الأداء [16] [17]

وهي التي تدعم استراتيجية الوحدة الاقتصادية المتعلقة بعملية الانتقال إلى ممارسات الأعمال الترشقية، و مصممة لدعم استراتيجية الوحدة الاقتصادية المتعلقة بفلسفة الإنتاج الرشيق وتمتاز هذه المقاييس بانها غير مالية، البساطة وتكون بعيدة عن التعقيد ، الوقتية (اسبوعية، يومية ،كل ساعة) ، قياس العمليات وليس الافراد ، وتتمثل:

1. مقاييس اداء الخلية وتشمل تقرير(الساعة - اليوم) ، تقرير خلال الوقت الاول، تقرير مخزون الانتاج تحت التشغيل الى مخزون الانتاج تحت التشغيل المعياري ، تقرير فاعلية المعدات التشغيلية.

2. مقاييس أداء تدفق القيمة وتشمل مبيعات لكل شخص ،التسليم في الوقت المحدد، الوقت من الرصيف الى الرصيف، خلال الوقت الاول ،معدل تكلفة الوحدة الواحدة لتدفق القيمة، سرعة استلام النقد ، مساحة الارضية.

3. مقاييس على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل [18] وتشمل نمو المبيعات، النقد من العمليات، رضا الزبون، ايام المخزون ، مبيعات كل عامل ، مقترحات العاملين ، نسبة العاملين في عمل التحسين .

مما ورد اعلاه يعد مقاييس الاداء حكما لنجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها وهي اهم عوامل التي تساعد ادارة الوحدة الاقتصادية في تحقيق رضا المستهلك والقضاء على الهدر بكل اشكاله ودعم نقاط القوة لتحقيق اهدافها المرسومة .

3-4-2 ادارة الاستثمار [19] [20]

وهي قدرة الوحدة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كلياً من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل. وتتضمن الإدارة الرشيقة للاستثمار عدة اركان هي [21] [22] [23]:

- التركيز على الافراد والعلاقات بينهم أكثر من الادوات والعمليات وهو التركيز على أفراد الفريق والتفاعل الحاصل بينهم، وتثمينه أكثر من الادوات والعمليات التي سوف يستخدمونها للعمل أو للإنجاز لأن حقيقة الاداء في الوحدة هم الاشخاص والتفاعل الحاصل بينهم.
- التركيز على المنتج قبل عمليات التوثيق الشامل وتعتمد على البساطة والاختصار وتقليص الخطوات الطويلة والمعقدة بأخرى يسيرة وسهلة بعيداً عن تعقيد التوثيق المفصل الذي لا جدوى منه لكيفية عمل هذا المنتج وطريقة استخدامه والتركيز على المنتج ذاته، وبعد عمليات التطوير والتحسين الدائم والرضا التام من قبل المستهلك يتم بعدها عملية التوثيق للأشياء المهمة وبشكل مختصر ومبسط.
- أولوية التعاون مع العملاء على المفاوضات التعاقدية وهي تبني استراتيجيات واساليب تساعد على تفهم احتياجات العملاء ورغباتهم والتعرف على المشاكل التي تواجههم والاستماع الى ملاحظاتهم بشكل متواصل والتعامل معهم بصدق لكسب رضاهم وإخلاصهم على المدى البعيد والحرص على بناء علاقات وطيدة .

• الاستجابة للتغيير على حساب اتباع الخطة ويركز هنا على ان الخطة مرنة قابلة للتغيير والتطوير، وفقاً للمعطيات الجديدة والمستجدات الطارئة، ووفقاً لرغبات المستهلك، ، فليس هناك شيء اسمه الاتباع الحرفي للخطة الموضوعية سلفاً وإنما الاستجابة للتغيير، التطوير الدائم

4-4-2 الممارسات المحاسبية [11]

تواجه الممارسات المحاسبية في القطاع الحكومي انتقادات في تطبيق العديد من المفاهيم المحاسبية نتيجة التغيرات التي طرأت في بيئة الاعمال الحكومية ما أدى الى زيادة في حجم المهام التي تمارسها الدولة واتساع نطاقها وتنوع انشطتها وبالتالي زيادة حجم انفاقها وتعقيد مهامها لذا يجب التركيز على العمليات المحاسبية وادارة التكاليف والرقابة المالية لأنها المجالات الرئيسية لممارسات المحاسبية والتركيز على الجودة في العمليات وليس النتائج للقضاء على الهدر في الموارد و العمليات الزائدة التي لا تضيف قيمة مع المحاسبة الرشيقة مع المنافع الإضافية للمهام والتي تكون في الأغلب أقل تعقيد او الحاجة لأقل عدد من الأشخاص لأداء هذه المهام، وهذا ما يسمى بتطبيق اساليب الرقابة للممارسات المحاسبية اذ ان بعض العمليات المحاسبية تحتوي على هدر لا يمكن القضاء عليه في الاجل القصير وآخر وهو الاكثر شيوعاً الذي يمكن التعامل معه والقضاء عليه بواسطة استخدام اساليب المحاسبة الرشيقة المطبقة على العمليات المحاسبية اذ يتم تقليص الهدر والحيلولة دونه، لكن يشترط ذلك تطبيق تلك الادوات والاساليب بالشكل الصحيح والجيد وبصورة ملاءمة مع وجود رقابة فعالة ومستمرة لتحقيق القضاء التام

على كافة مصادر الهدر ووضع استراتيجيات ادارة وقت العاملين داخل الوحدة، والتركيز على تعزيز العلاقات وتحسين الكفاءة أكثر من الفاعلية و صرف الوقت على العمليات المحاسبية الهامة واكساب العاملين المعرفة والمهارات واستثمار العلاقات لتقليل الاخطاء المحاسبية التي ليس لها قيمة لينتج عنه تطبيق ناجح لعمليات الرشاقة داخل الوحدة.

مما ورد اعلاه يمكن القول تختلف نوع استراتيجيات الترشيح التي يتم اعتمادها وفقا لتخصص الوحدة الاقتصادية وبيئة عملها لكن تعتبر مجالات الترشيح في التكاليف هي من اهمها التي تتبناها اكثر الوحدات الاقتصادية من اجل خفض تكلفة المنتج و ميزة منافسة مع وحدات اقتصادية اخرى لجذب المستهلك مع الحفاظ على الجودة ولما كانت رواتب وأجور العاملين تشكل النسبة الأكبر من التكاليف التشغيلية للعديد من الوحدات الاقتصادية صار من الواجب على تلك الوحدات إتباع خطط واستراتيجيات مدروسة التي تعمل على الحد من ازدياد أعداد العاملين فوق حاجتها الطبيعية وهذا ما يعانيه بلدنا من الفائض من العاملين والبطالة التراكمية بسبب القرارات السريعة والغير مدروسة .

3-2 أدوات المحاسبة الرشيقة:

في ضوء المنافسة الشديدة والتطورات التي تواجه الوحدات الاقتصادية يتطلب منها نهج او ادوات من خلالها تعظيم الاستغلال الكلي للأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر المستهلك والقيام بعملية التحسين المستمر والسعي لتحقيق جودة عالية وكلفة منخفضة وتلبية احتياجات المستهلك بأسرع وقت ممكن ،هناك ادوات عديدة لتطبيق المحاسبة الرشيقة وسوف يتم التطرق الى خارطة تيار القيمة باعتباره هي الأداة التي تناولها الباحث في الجانب العملي :

خارطة تيار القيمة وهو اسلوب لعرض خارطة مصورة لسير العملية الانتاجية (موارد , عمليات , بيانات) ابتداء من المواد الخام وصولا الى منتج تام للمستهلك , وتشمل جميع الانشطة التي تدخل في تصميم وانتاج وتقديم المنتج وخدمة المستهلك وترتكز على الانشطة ذات القيمة المضافة والانشطة غير ذات القيمة ,فيما ذهب [18] إلى أنها مجموعة من الطرق تعرض بشكل مرئي تدفق المواد والمعلومات خلال عملية الإنتاج، وترتكز على الأنشطة التي تضيف قيمة وإزالة تلك التي لا تضيف قيمة وانما تضيف كلفة، من أجل تحقيق هدف طويل الأمد في وقت الأداء) تقليل وقت الإعداد، تحسين الجودة، تشكيل الخلية، تحسين علاقة المجهز ومحاولة تقليل المخزون)، بينما كانت وجهة نظر Pitcher هي الاداة الاساسية لتحقيق تخفيض اوقات الدورة العملية وإزالة الهدر والتحسين المستمر وهي دالة للتطبيق الرشيح [24] ،ولخارطة تيار القيمة عدة ادوات او طرائق تنفذ بموجبها وهي: [25]

- الرسوم البيانية (مخططات التدفق).
- مخططات الخدمة .
- خارطة دالة الوقت.
- خارطة تدفق القيمة .
- مخططات العملية.

لخارطة تدفق القيمة دور فاعل للوحدة الاقتصادية تكمن اهميته في [26]:

- تحديد فرص التحسين والهدر .
- اعادة هندسة وتنظيم الاعمال والمشاريع وتحديد الموارد والانشطة الغير ضرورية.
- تأسيس رؤية مستقبلية واضحة لتدفق القيمة .
- تسمح بتوثيق وقت تأخير الإنتاج الحالي ومستويات المخزون

- تحديد عدد الأنشطة التي لا تضيف قيمة التي تحدث في فترة محاولة خدمة المستهلك.
- تستخدم لرؤية كاملة من المجهز الى المستهلك بحيث يمكن بسهولة تحديد مصادر الهدر.
- ولخريطة تدفق القيمة أدوات تستعمل لتحسين وإعادة تصميم النظام الصناعي وجعلها أكثر كفاءة ومرنة لمواجهة تحديات السوق الاقتصادية وهي سبعة أدوات: [27]
- خارطة نشاط العملية.
- مصفوفة استنابة سلسلة التجهيز.
- قمع تشكيلة الإنتاج.
- خارطة غريبة الجودة.
- خارطة توسع الطلب.
- تحليل نقطة القرار.
- خارطة الهيكل المادي.

وقد تبنى الباحث احدى أدوات خارطة القيمة الا وهي (خارطة النشاط العملية) في الجانب العملي كونها شاملة وتتسم بالبساطة في تشخيص الاجراءات وامكانية تحديد نقاط الضعف و معالجتها واجراء التحسينات على مسار العمل وصولا الى رشاقة العمل.

مما ورد اعلاه ان خارطة تيار القيمة هي خارطة مرئية لرؤية العملية الانتاجية للتدفقات المادية والمعلوماتية من النهاية الى النهاية لتحديد الأنشطة من الموردين والمجهزين الى الموزعين لتسليم المنتجات للمستهلك بكلفة اقل وجودة اعلى بشكل بصري وتشخيص الأنشطة ذات القيمة واستبعاد الهدر والاختناقات ذات الكلفة وليس لها قيمة .

المبحث الثالث

الجانب العملي

1-3 نبذة عن عينة البحث

وهي احد تشكيلات وزارة التعليم العالي/القطاع الحكومي (لسرية المعلومات لم يذكر اسم الجهة بشكل واضح) يستخدم النظام المحاسبي الحكومي في العمل المالي اضافة الى النظام المحاسبي الموحد في التمويل الذاتي لصندوق التعليم العالي والخدمات الاستشارية وعينة البحث هي الشعبة المالية/وحدة الرواتب لمجتمع البحث

2-3 مهام وواجبات الشعبة المالية عينة البحث

تقوم شعبة الشؤون المالية بمتابعة متطلبات الجامعة المالية والعمل على انجاز الاعمال من خلال نشاط كل وحدة من الوحدات التابعة للشعبة وكلا حسب اختصاصه تعتبر وحدات الشعبة المالية وحدة واحدة متكاملة مع بعضها ضمن عائلة قسم الشؤون المالية

1-2-3 مهام وواجبات مسؤول الشعبة المالية

الإشراف على منتسبي الشعبة, الحث على الدقة والمهارة في العمل, وضع الخطط والبرامج لمهام الشعبة, توزيع مهام العمل حسب الوحدات المرتبطة بالشعبة, أعداد جداول عمل في الشعبة وتحديد سقف زمني لإنهاء تلك الأعمال المطلوبة حسب مهام الشعبة, الإشراف والتدقيق المستمر لإعمال الشعبة, الاجتماع المستمر بمنتسبي الشعبة وجعل حلقة التواصل فيما بينها للإنجاز العمل بالوقت المحدد.



2-2-3 مهام وواجبات وحدة الرواتب

تقوم هذه الوحدة بمهام احتساب الرواتب والأجور الشهرية لمنتسبي المعهد (إداريين ، فنيين ، تدريسيين ، أجور يومية ، اجور ابناء العراق) ، اعداد الرواتب وفق برنامج للالكتروني ، إعداد قيد تمويل يرسل الى الجامعة في نهاية كل شهر ، احتساب العلاوات والترفيعات الخاصة بالمنتسبين والأوامر الإدارية الخاصة بالغياب والإجازات حسب الضوابط والقوانين النافذة ، إعداد الكشوفات والبيانات المالية لصندوق تقاعد موظفي الدولة ودوائر الدولة وكذلك الجهات الرقابية عند طلبها لهذا الكشوفات بترحيل قوائم الرواتب إلى سجلات خاصة للرواتب وبشكل شهري ، مطابقة وتوطين وتفعيل الرواتب مع المصرف والجامعة .

3-2-3 مهام وواجبات وحدة السجلات

تقوم هذه الوحدة بمهام مسك السجلات المحاسبية المختصة (سجل سلف ، سجل الامانات ، سجل يومية عامة ، سجل مراقبة المستندات والصكوك (محاسبة 16) ، سجل التخصيصات ، سجل الايرادات) ، اعداد الموازين الشهرية في نهاية كل شهر ، اعداد الكشوفات التحليلية لحساب السلف والامانات ، ارشفة نسخة من الموازين الشهرية مع تحليلاتها ، وهي وحدة مساندة تعمل على نحو مكمل للوحدات في شعبة الحسابات من حي إدخال البيانات والمعاملات المحاسبية في السجلات الخاصة بها حسب تعليمات ومتطلبات إعداد البيانات المالية .

4-2-3 مهام وواجبات امانة الصندوق

استلام المبالغ النقدية بموجب وصولات قبض رسمية (محاسبة 37) ، ترحيل كافة وصولات القبض الرسمية في سجل يومية الصندوق (محاسبة 66) ، القيام بإيداع كافة المبالغ المستلمة على شكل الصكوك والنقد بموجب فيشة ايداع (فيشة 201) في المصرف .

5-2-3 مهام وواجبات امانة المخازن

تنظيم سندات الادخال المخزني للمواد الواردة (م/70) حسب الموافقات الاصولية ، تنظيم سندات الإخراج المخزني للمواد الصادرة (م/71) . ترحيل سندات الادخال والاخراج المخزني في السجلات المخزنية ، تنظيم استمارات الذمم للمنتسبين ، متابعة حركة الموجودات بين أرجاء اقسام الدائرة .

3-3 مهام موظفي وحدة الرواتب عينة البحث

ان لشعبة الرواتب والأجور في أية وحدة اقتصادية او خدمية دوراً بارزاً ومهماً في تحديد ناتج الأداء التنظيمي، ولاشك في أنها تعدّ سلاحاً ذي حدين فهي من جهة وسيلة الفرد لإشباع حاجاته المتزايدة ابتداء من الحاجات الإنسانية اليسيرة وتحقيق حالة الأمان الوظيفي والاستقرار وزيادة رغبته في الأداء الأفضل، ومن جهة أخرى تمثل إحدى التكاليف المهمة التي تتحملها الوحدة كتعويض العاملين على أساس الوقت وبما يعادل 6ساعة يوميا من تنظيم وإدخال البيانات المتعلقة بالرواتب الشهرية والمستحقات في نظام الرواتب الآلي المستخدم، ومراجعتها للتأكد من صحتها وإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية متضمنة استحقاقات الموظف، والاستقطاعات واجبة السداد وتحديث البيانات الوظيفية المتعلقة بالرواتب والاستحقاقات والاستقطاعات، ولأهمية الشعبة تم اخذها كعينة البحث وجدول (1) يبين مهام وشهادة وخدمة كل منظم في وحدة الرواتب

جدول (1)

مهام وشهادة وخدمة كل منظم في وحدة الرواتب

الموظف	الشهادة	التخصص	الخدمة/سنة	الخدمة الفعلية في وحدة الرواتب	العمل المكلف به
منظم رواتب 1	بكالوريوس	نقدية	21	8	سجل 1 رواتب تدريسيين
منظم رواتب 2	دبلوم	حيواني	7	3	سجل 2 رواتب تدريسيين
منظم رواتب 3	دبلوم	ادارة مكتب	13	5	سجل 1 رواتب الفنيين
منظم رواتب 4	دبلوم	نباتي	9	2	سجل 2 رواتب الفنيين
منظم رواتب 5	دبلوم	محاسبية	18	12	سجل رواتب الاداريين
منظم رواتب 6	بكالوريوس	لغة عربية	4	1	سجل رواتب ابناء العراق
منظم رواتب 7	بكالوريوس	اقتصاد	6	2	ادخال الكتروني للرواتب كافة
منظم رواتب 8	دبلوم	ادارة عمليات	11	6	مطابقة وتوطين كافة الرواتب
منظم رواتب 9	دبلوم	تاريخ	15	4	مطابقة وتفعيل الرواتب في المصرف
منظم رواتب 10	دبلوم	موارد مائية	6	2	متابعة ومطابقة الرواتب مع الجامعة
منظم رواتب 11	دبلوم	سيارات	23	3	متابعة ومخاطبة دوائر استقطاعات الرواتب
			133	48	

اعداد الباحث بناء على المقابلة الشخصية

يمكن ان نبين من الجدول (1) ان نسبة ملاك وحدة الرواتب الى الشعبة المالية هي $24/11 = 46\%$ وهي تقريبا النصف وهي نسبة غير قليلة يمكن القول لأهمية الوحدة في أول وهلة , ومقارنتا باختصاص العاملين فيها حيث كانت نسبة الاختصاص المحاسبي الى غيره هي $11/2 = 18\%$ وهي نسبة ضئيلة جدا اذا تم مقارنتها بشهادة واختصاصات العاملين في وحدة السجلات واما نسبة الخدمة الفعلية في وحدة الرواتب الى الخدمة الكلية لذات الموظفين هي $133/48 = 36\%$ وهي نسبة قليلة لما تحتاجه هذه الوحدة من معرفة وخبرة وممارسة وهذا ينتج عنه اخطاء كثيرة في العمل وكما مبين ادناه جدول (2) ولشهر نيسان 2021 حدود عينة البحث.



جدول (2)

اخطاء العمل لشهر نيسان 2021

نسبة (1)/(2)	عدد الاخطاء في العمل المكلف به لشهر عينة البحث (1)	الخدمة الفعلية في وحدة الرواتب (2)	التخصص	الموظف
0.125	1	8	نقدية	منظم رواتب 1
2.6	8	3	حيواني	منظم رواتب 2
1.4	7	5	ادارة مكتب	منظم رواتب 3
5	10	2	نباتي	منظم رواتب 4
0.08	1	12	محاسبية	منظم رواتب 5
14	14	1	لغة عربية	منظم رواتب 6
6	12	2	اقتصاد	منظم رواتب 7
0.8	5	6	ادارة عمليات	منظم رواتب 8
2	8	4	تاريخ	منظم رواتب 9
6	12	2	موارد مائية	منظم رواتب 10
3.6	11	3	سيارات	منظم رواتب 11
41.605	89	48		

اعداد الباحث بناء على المقابلة الشخصية مع كل منظم على حده

من جدول (2) يمكن ان نبين ان نسبة الخطأ تتناسب عكسي مع الخدمة الفعلية في الوحدة حيث كانت اعلى نسبة خطأ لدا الموظف من ذوي الاختصاصات الغير محاسبية والذي ليس لديه خبرة في العمل المحاسبي والتي تتولد نتيجة المعرفة والخدمة الفعلية في الاجواء العمل المحاسبي وحلبة الدورة المستندية في الوحدة ,مخلفا هدر في الوقت والورق A4 وحبر التصوير والحبر الابيض والكهرباء , والجهد النفسي , بينما ذوي الاختصاص والخبرة الفعلية (منظم رواتب 1, منظم رواتب 5) تكون اخطائهم شبه معدومة وحتى هذه الاخطاء البسيطة تنتج لتحديث البيانات خاصة بالموظف عكس باقي الموظفين كانت اخطائهم تنظيمية وادناه جدول (3) توضيح بالهدر من الوقت والمستلزمات السلعية (القرطاسية) نتيجة الاخطاء في العمل .



جدول (3)

الهدر بالوقت والمستلزمات السلعية (القرطاسية) جراء الاخطاء في العمل

هدر بالقرطاسية ورق جراء الخطأ (1) × (3)	المستلزمات السلعية المقدرة (قرطاسية) ورق للمعاملة الواحدة (3)	(1) × (2) الهدر الاجمالي للوقت/ دقيقة جراء الخطأ	الوقت المقدر لإنجاز المعاملة الواحدة/ دقيقة (2)	عدد الاخطاء في العمل المكلف به لشهر عينة البحث (1)	الموظف
20	20 ورقة	7 / د	7 / د	1	منظم رواتب 1
160	20 ورقة	80 / د	10 / د	8	منظم رواتب 2
140	20 ورقة	84 / د	12 / د	7	منظم رواتب 3
200	20 ورقة	150 / د	15 / د	10	منظم رواتب 4
20	20 ورقة	10 / د	10 / د	1	منظم رواتب 5
140	10 ورقة	140 / د	10 / د	14	منظم رواتب 6
144	12 ورقة	132 / د	11 / د	12	منظم رواتب 7
50	10 ورقة	40 / د	8 / د	5	منظم رواتب 8
80	10 ورقة	48 / د	6 / د	8	منظم رواتب 9
120	10 ورقة	96 / د	8 / د	12	منظم رواتب 10
110	10 ورقة	55 / د	5 / د	11	منظم رواتب 11
1184	162	842 / د		89	

اعداد الباحث بناء على المقابلة الشخصية

من جدول (3) يمكن ان نبين نسبة الهدر بالوقت والورق تتناسب طرديا مع عدد الاخطاء حيث بلغ الهدر بالوقت والناجم عن قلة المعرفة والخبرة ما يقارب 14 ساعة خلال شهر حدود عينة البحث (842 دقيقة ÷ 60 دقيقة) وهي خسارة يمكن استغلالها بمهام اخرى ضمن الشعبة المالية والتي تمثل 168 ساعة سنويا (14 ساعة بالشهر الواحد × 12 شهر)، اما الهدر بالمستلزمات السلعية (الورق) فكانت ما يقارب 2 بند و 184 ورقة في شهر نيسان (1184 ÷ 500 ورقة للبند الواحد) وهذا هدر كبير اذا تم قياسه على مستوى سنة مالية والذي يساوي 28 بند و 416 ورقة [1184 ورقة للشهر الواحد × 12 شهر] ÷ 500 ورقة للبند الواحد] والمستهلك من الماسح الابيض حسب المداولة مع مسؤول الشعبة خلال ذات الشهر هو (15) علبة ماسح على مستوى وحدة الرواتب استنادا الى وصل الاخراج المخزني وما يقرب حبر كار تيج واحد (باعتبار الكار تيج الواحد يطبع 1000 ورقة) حسب الاستفسار من مكاتب القرطاسية وادناه جدول (4) يمكن قياس كلفة الهدر الناجم من الاخطاء المتكررة في عمل وحدة الرواتب خلال شهر عينة البحث.



جدول (4)

كلفة الهدر الناجم من الاخطاء المتكررة وحدة الرواتب لشهر نيسان 2021

كافة الهدر بالورق جراء الخطأ 10 × (4) دينار **	هدر بالقرطاسية ورق جراء الخطأ (4)	كافة الهدر بالوقت جراء الخطأ / بالدينار (3)×(2)	الهدر الاجمالي للوقت/دقيقة (3)	كافة الدقيقة الواحدة (1) ÷ 10800 = * (2)	راتب شهر نيسان شهر عينة البحث (1)	الموظف
200	20	1155	7/د	165	1780000	منظم رواتب 1
1600	160	5840	80/د	73	783000	منظم رواتب 2
1400	140	8652	84/د	103	1111000	منظم رواتب 3
2000	200	12000	150/د	80	865000	منظم رواتب 4
200	20	1440	10/د	144	1560000	منظم رواتب 5
1400	140	9800	140/د	70	759000	منظم رواتب 6
1440	144	10032	132/د	76	823000	منظم رواتب 7
500	50	3560	40/د	89	956000	منظم رواتب 8
800	80	5568	48/د	116	1250000	منظم رواتب 9
1200	120	6624	96/د	69	750000	منظم رواتب 10
1100	110	8635	55/د	157	1700000	منظم رواتب 11
11840	1184	73306	842/د		12337000	

اعداد الباحث

* (30 يوم × 6 ساعة دوام × 60 دقيقة) = 10800 دقيقة (تعتبر كل الايام عمل لان الراتب مقطوعة)

** كلفة الورقة الواحدة (سعر البند 5000 دينار ÷ ورقة للبند الواحد) = 10 دينار

من الجدول (4) يمكن ان نبين كافة الهدر بالوقت لشهر عينة البحث في وحدة الرواتب جراء اخطاء العمل والتي بلغت 73306 دينار وكافة الهدر من الورق 11840 دينار وهدر علب الماسح الابيض 22500 دينار (15 علبة × 1500 دينار سعر العلبة الواحدة) في شهر نيسان اضافة الى كافة حبر الطابعة المستخدم في وحدة الرواتب والذي يمكن قياسه كالتالي :
كافة علبة الحبر الواحد التي تستنسخ 500 ورقة هي 15000 دينار اي كافة الورقة الواحدة (15000 ÷ 500 = 30 دينار) وبالتالي الهدر بالحبر الطبع كلفته (1184 ورقة × 30 دينار) = 35520 دينار اي ان الهدر الاجمالي للموارد في اعداد الرواتب من (وقت جراء الخطأ , ورق , حبر استنساخ , حبر ابيض) هي 143166 دينار (73306 + 11840 + 22500 + 35520) للشهر الواحد (نيسان عينة البحث) اي بما يعادل (1717992) دينار سنويا (143166 × 12 شهر) اي تتحمل ميزانية هدر (نفقات رواتب ومستلزمات السلعية) وذلك لسوء اختيار التخصص الدقيق والامثل وقلة



الخبرة في العمل مقارنة بالوحدات الاخرى التي اهميتها تأتي بالمرحلة الثانية كوحدة السجلات التي تتضمن من التخصصات المحاسبية والخبرة العملية وكفاءة الاداء وذلك حسب تقييم مسؤول الشعبة .
فضلا عن ذلك الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل حسب توقيتات بدء العمل المكلف به ولغاية الانتهاء منه لشهر عينة البحث وحسب امر التكاليف الصادر من مسؤول الشعبة الادارية والمقابلة الشخصية لمسؤول الشعبة المالية وكما موضح في جدول (5).

جدول (5)

الهدر الوقت الغير مستغل

الموظف	راتب شهر عينة البحث (1)	توقيتات بدء العمل المكلف به ولغاية الانتهاء منه لنيسان شهر عينة البحث	الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل (4)	كلفة اليوم الواحد $30 \div (1)$ يوم = (3)	كلفة الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل $(3) \times (4)$	العمل المكلف به
منظم رواتب 1	1780000	1- 16 من كل شهر	14 يوم	59333	830662	سجل 1 رواتب تدريسيين
منظم رواتب 2	783000	1- 16 من كل شهر	14 يوم	26100	365400	سجل 2 رواتب تدريسيين
منظم رواتب 3	1111000	1- 16 من كل شهر	14 يوم	37033	518462	سجل 1 رواتب الفنيين
منظم رواتب 4	865000	1- 16 من كل شهر	14 يوم	28833	403662	سجل 2 رواتب الفنيين
منظم رواتب 5	1560000	1- 16 من كل شهر	14 يوم	52000	728000	سجل رواتب الاداريين
منظم رواتب 6	759000	11- 16 من كل شهر	24 يوم	25300	607200	سجل رواتب ابناء العراق
منظم رواتب 7	823000	7- 16 من كل شهر	20 يوم	27433	548660	ادخال الالكتروني للرواتب كافة
منظم رواتب 8	956000	13- 16 من كل شهر	26 يوم	31866	827658	مطابقة وتوطين كافة الرواتب
منظم رواتب 9	1250000	16 من كل شهر	29 يوم	41666	1208314	مطابقة وتفعيل الرواتب في المصرف
منظم رواتب 10	750000	14- 16 من كل شهر	27 يوم	25000	675000	متابعة ومطابقة الرواتب مع الجامعة
منظم رواتب 11	1700000	16 - 20 من كل شهر	25 يوم	56666	1416650	متابعة ومخاطبة دوائر استقطاعات الرواتب
	12337000		221 يوم		8129668	

اعداد الباحث

من الجدول (5) يمكن ان نبين ان نسبة مجموع الرواتب الغير مستغل كعمل الى مجموع الراتب الكلي هو 66%
(8129668 ÷ 12337000) لشهر عينة البحث وهي نفقات ليس لها قيمة بالنسبة للدائرة مجتمع البحث فضلا عن الهدر بالوقت الغير مستغل والبالغ 221 يوم لشهر عينة البحث اي 2652 يوم سنويا (12×221) والتي تعادل (97556016) دينار سنويا (12×8129668) التي تكون عبأ غير منتج ليس له قيمة ولا منفعة على حساب الرواتب

سنويا، ويمكن ان نقول ان العبا الاجمالي التي تتحملها موازنة الدائرة نتيجة تنظيم العمل الغير مدروس ووفق الممارسات المحاسبية التقليدية وعدم تطبيق قانون محاسبة المسؤولية هو (99274008) دينار (1717992+97556016) **3-4 نموذج مقترح لتطبيق المحاسبة الرشيقة لتقليل (النفقات الرواتب ومستلزمات سلعية) لموظفي شعبة الرواتب عينة البحث**

ان هذه التشكيلة كأى تشكيلة تابعة للوزارة تعاني من العمالة الزائدة وخصوصا بعد اعادة المفصولين السياسيين وتوزيع موظفي الوزارات المنحلة مثل العلوم التكنولوجية على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكان حصة كل تشكيلة غير قليلة بغض النظر عن التخصصات بعيدة عن الواقع (مثل تخصصات تربوية) دون استخدام استراتيجية الاستخدام الافضل للموارد البشرية وفق قاعدة الامثلية وتحديد الرجل المناسب في المكان المناسب كان سببا في عواقب وخيمة على موازنة الدائرة لتحملها اعباء نفقات ليس لها قيمة لان الكفاءات واصحاب الخبرة من الموارد البشرية يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها دون اي هدر في النفقات.

لذا تم اعطاء مقترح اعادة تصميم العمل بناء على الموارد البشرية الموجود في الشعبة المالية والذي يستند على احدى استراتيجيات الترشيح الوظيفي واعادة هيكلية وحدة الرواتب بالتوأمة مع وحدة السجلات واساس هذه الاستراتيجية تنفيذ الاعمال بدقة وتحديد الاهداف وما هو المطلوب من اجل تحقيق تلك الاهداف والاستغلال الامثل للموارد (الوقت, النفقات الرواتب, المستلزمات السلعية).

جدول (6) يبين موظفي وحدة السجلات والشهادة والتخصص والخدمة ازاء كل منهم وحسب المقابلة الشخصية مع كل موظف

جدول (6)

الشهادة والتخصص والخدمة موظفي وحدة السجلات

الموظف	الشهادة	التخصص	الخدمة / السنة	الخدمة الفعلية في وحدة السجلات	العمل المكلف به
مسؤول سجل 1	دبلوم	نقدية	21	12	سجل اليومية العامة (محاسبة 86)
مسؤول سجل 2	بكالوريوس	محاسبة	7	5	سجل التخصيصات السنوية (محاسبة 2)
مسؤول سجل 3	بكالوريوس	مالية ومصرفية	13	8	سجل الامانات (محاسبة 4)
مسؤول سجل 4	بكالوريوس	مالية ومحاسبية	9	5	سجل السلف (محاسبة 4)
مسؤول سجل 5	دبلوم	محاسبة	18	12	سجل الايرادات
مسؤول سجل 6	بكالوريوس	تقنيات المحاسبة	10	5	اليومية العامة الالكتروني (رقم 123/23)
مسؤول سجل 7	بكالوريوس	تقنيات المحاسبة	14	8	مطابقة كشف المصرف

اعداد الباحث بناء على المقابلة الشخصية



من الجدول (6) يمكن ان نبين ان وحدة السجلات تشمل على التخصصات المحاسبية 100% فبالإضافة الى المعرفة فخبرة العمل لكل منهم لا تقل عن 50% في العمل المحاسبي ونسبة شهادة البكالوريوس 66% جميعها تعتبر من مقومات الكفاءات وذوي الخبرة في العمل المحاسبي , وحسب رأي م. الشعبة ان هذه الوحدة افضل وحدات الشعبة تعاوننا وحفاظا على المال العام وتداولاً بالأمر المحاسبية والدورة المستندية والحلقة القيدية بحيث يتم تلافي حدوث أي خطأ اول بأول باعتبارهم متفقيين بالمعرفة المحاسبية وحتى دون اللجوء الى المسؤول بحيث ان ميران المراجعة بتصنيفاته (يومية عامة, مصروفات, إيرادات, سلف, الامانات) يسلم في الموعد المحدد نهاية كل شهر الى الجامعة دون أي تعديلات لان الوحدة على تواصل مع الجامعة عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي عن أي مطلوب او توضيح قبل ارساله ويكاد ان يكون نسبة الخطأ (1-0) % حسب شهادة م. الشعبة وموظفي السجلات .

جدول (7) يبين رواتب شهر نيسان عينة البحث وتوقيتات العمل والهدر بالوقت الغير مستغل

جدول (7)

رواتب شهر نيسان والهدر بالوقت الغير مستغل لموظفي السجلات

الموظف	راتب شهر عينة البحث (1)	توقيتات بدء العمل المكلف به ولغاية الانتهاء منه لشهر عينة	الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل (4)	كلفة اليوم الواحد (1) $30 \div$ يوم = (3)	كلفة الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل (4) \times (3)	العمل المكلف به
مسؤول سجل 1	1100000	20--30 من كل شهر	20 يوم	36666	733320	سجل اليومية العامة (محاسبية 86)
مسؤول سجل 2	783000	20--30 من كل شهر	20 يوم	26100	522000	سجل التخصيصات السنوية (محاسبية 2)
مسؤول سجل 3	936000	20--30 من كل شهر	20 يوم	31200	624000	سجل الامانات (محاسبية 4)
مسؤول سجل 4	820000	20--30 من كل شهر	20 يوم	27333	546660	سجل السلف (محاسبية 4)
مسؤول سجل 5	950000	20--30 من كل شهر	20 يوم	31666	633320	سجل الايرادات
مسؤول سجل 6	990000	20--30 من كل شهر	20 يوم	33000	660000	اليومية العامة الالكتروني (رقم 123/23)
مسؤول سجل 7	1050000	20--30 من كل شهر	20 يوم	35000	700000	سجل مطابقة كشف المصرف
	6629000		1400		4419300	

اعداد الباحث



من الجدول (7) يمكن ان نبين ان كلفة الوقت الضائع هو 4419300 دينار لوحد السجلات لشهر عينة البحث اي بما يعادل 53031600 دينار سنويا (12×4419300) باعتبار ان نسبة الخطأ شبه معدومة حسب اشادة م . الشعبة وبالتالي ان كلفة الضائع من (الرواتب والمستلزمات الخدمية والوقت) لوحد الرواتب ووحدة السجلات لسنة عينة البحث تقريبا 152305608 دينار (53031600+ 99274008).

ولتقليل او القضاء على هذا الهدر يجب استخدام اسلوب محاسبي رشيق في دورة العمل المحاسبي فضلا عن الاستغلال امثل لجميع الموارد (البشرية , الخدمية, السلعية, الوقت) لإضافة قيمة للمخرجات (منفعة لا نفقة) وذلك بتطبيق ادوات واساليب الترشيق المحاسبي مع اجراءات رقابة فعالة والجدول (8) يبين استعمال الترشيق المحاسبي

الجدول (8)

تطبيق ادوات واساليب الترشيق المحاسبي

توقيتات بدء العمل المكلف به ولغاية الانتهاء منه لشهر عينة وحدة السجلات	توقيتات بدء العمل المكلف به ولغاية الانتهاء منه لشهر نيسان وحدة الرواتب	عدد الاخطاء في العمل المكلف به لوحد الرواتب لشهر نيسان التي يمكن تلافيها	الموظف وحدة الرواتب
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 1	1 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 2
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 2	1 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 4
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 3	1 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 6
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 4	1 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 7
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 5	1 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 10
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 6	11 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 11
20--30 من كل شهر	يكلف بها مسؤول سجل 7	13 - 16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 8
20--30 من كل شهر	يكلف بها ايضا مسؤول سجل 7	16 من كل شهر	مهام منظم رواتب 9

اعداد الباحث

من الجدول (8) يمكن ان نبين ان التفكير الرشيق والممارسات الصحيحة باستعمال ادواتها المحكمة تعمل على تقليل الاخطاء وتوفير الموارد (البشرية , الخدمية, السلعية, الوقت) من خلال القضاء على الضائع وذلك باستغلال وقت وحدة السجلات الضائع التي تمتاز بكفاءة ومعرفة محاسبية بتكليفها بأعمال تنظيم الرواتب لتلافي الاخطاء المحاسبية حسب ما ورد اعلاها والناجمة من تطبيق الانظمة القديمة بينما مهام منظم رواتب 3 فيتم تكليف منظم الرواتب 5 او منظم الرواتب 1 باعتبارهم من



الاختصاصات المحاسبية والدليل على خبرتهم قلة اخطاء عملهم وحسب ما ورد بجدول 2 . وجدول (9) يبين النفقات التي يمكن تلفيها في حالة تطبيق اسلوب المحاسبية الرشيقة لشهر نيسان 2021 (شهر عينة البحث).

جدول (9)

النفقات التي يمكن تلفيها في حالة تطبيق اسلوب المحاسبية الرشيقة لشهر نيسان 2021

الموظف	رواتب المنظمين المستغنى عن عملهم/ بالدينار	كلفة الهدر بالوقت جراء الخطأ / بالدينار لوحدته الرواتب	كلفة الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل / بالدينار لوحدته الرواتب	الموظف	كلفة الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل / بالدينار لوحدته الرواتب	كلفة الهدر بالوقت الغير مستغل كعمل / بالدينار لوحدته الرواتب
منظم رواتب 2	783000	5840	1600	مسؤول سجل 1	365400	733320
منظم رواتب 3	1111000	8652	1400	مسؤول سجل 2	518462	522000
منظم رواتب 4	865000	12000	2000	مسؤول سجل 3	403662	624000
منظم رواتب 6	759000	9800	1400	مسؤول سجل 4	607200	546660
منظم رواتب 7	823000	10032	1440	مسؤول سجل 5	548660	633320
منظم رواتب 8	956000	3560	500	مسؤول سجل 6	827658	660000
منظم رواتب 9	1250000	5568	800	مسؤول سجل 7	1208314	700000
منظم رواتب 10	750000	6624	1200		675000	
منظم رواتب 11	1700000	8635	1100		1416650	
	8997000	70711	11440		6571006	4419300

اعداد الباحث

مما ورد اعلاه جدول (9) يمكن ان نبين ان استخدام الاساليب المحاسبية الرشيقة في الدورة المحاسبية للوحدات (الرواتب، السجلات) تساعد على تخفيض النفقات التي لا تصنيف قيمة الى المخرجات مع الحفاظ على جودة المعلومة 20127477 دينار لشهر نيسان [8997000 + 70711 + 11440 + 6571006 + 4419300] + هدر الماسح الابيض 22500 دينار + هدر حبر الاستنساخ 35520 دينار] وتقليل الوقت الضائع تلبية متطلبات الجامعة والاستغلال الأمثل للموارد وتحسين اداء الدائرة مجتمع البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

4-1 النتائج والاستنتاجات**4-1-1 النتائج النظرية**

- 1- المحاسبة الرشيقة هي ثقافة الرقابة والقياس والاساليب الادارية التي تعكس التفكير الرشيد والممارسات الصحيحة وافضل القرارات عن طريق استعمال ادواتها المحكمة , والمفهومة , والصحيحة, و الموثوقية بالمعلومات و تعمل على توفير الوقت والمال من خلال القضاء على الضياعات في الانظمة القديمة .
- 2- المبادئ المحاسبية هي مجموعة من الافعال التي تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة كخلق فرص مناسبة لنشاطات ذات قيمة وتحسين العمليات لتحقيق أعلى قيمة ممكنة وبدون خسائر والحد والقضاء على الوظائف والمنتجات غير الضرورية , تقليل الروتين في العمل لتحسين عملية الاتصال بين الأقسام والقضاء على العناصر التي ليس لها قيمة.
- 3- يعد مقياس الاداء حكما لنجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها وهي اهم عوامل التي تساعد ادارة الوحدة الاقتصادية في تحقيق رضا المستهلك والقضاء على الهدر بكل اشكاله ودعم نقاط القوة لتحقيق اهدافها المرسومة.
- 4- تختلف نوع استراتيجيات الترشيق التي يتم اعتمادها وفقا لتخصص الوحدة الاقتصادية وبيئة عملها لكن تعتبر مجالات الترشيق في التكاليف هي من اهمها التي تتبناها اكثر الوحدات الاقتصادية من اجل خفض تكلفة المنتج و ميزة منافسة مع وحدات اقتصادية اخرى لجذب المستهلك مع الحفاظ على الجودة ولما كانت رواتب وأجور العاملين تشكل النسبة الأكبر من التكاليف التشغيلية للعديد من الوحدات الاقتصادية صار من الواجب على تلك الوحدات إتباع خطط واستراتيجيات مدروسة التي تعمل على الحد من ازدياد أعداد العاملين فوق حاجتها الطبيعية وهذا ما يعانيه بلدنا من الفائض من العاملين والبطالة التراكمية بسبب القرارات السريعة والغير مدروسة .
- 5- خارطة تيار القيمة هي خارطة مرئية لرؤية العملية الانتاجية للتدفقات المادية والمعلوماتية من النهاية الى النهاية لتحديد الانشطة من الموردين والمجهزين الى الموزعين لتسليم المنتجات للمستهلك بكلفة اقل وجودة اعلى بشكل بصري وتشخيص الانشطة ذات القيمة واستبعاد الهدر والاختناقات ذات الكلفة وليس لها قيمة .

4-1-2 الاستنتاجات العملية

- 1 - ان نسبة ملاك وحدة الرواتب الى الشعبة المالية هي $24/11 = 46\%$ وهي تقريبا النصف وهي نسبة غير قليلة يمكن القول لأهمية الوحدة في أول وهلة , ومقارنتا باختصاص العاملين فيها حيث كانت نسبة الاختصاص المحاسبي الى غيره هي $11/2 = 18\%$ وهي نسبة ضئيلة جدا اذا تم مقارنتها بشهادة واختصاصات العاملين في وحدة السجلات واما نسبة الخدمة الفعلية في وحدة الرواتب الى الخدمة الكلية لذات الموظفين هي $133/48 = 36\%$ وهي نسبة قليلة لما تحتاجه هذه الوحدة من معرفة وخبرة وممارسة الجدول (1).
- 2- ان نسبة الخطأ تتناسب عكسي مع الخدمة الفعلية في الوحدة حيث كانت اعلى نسبة خطأ لدا الموظف من ذوي الاختصاصات الغير محاسبية والذي ليس لديه خبرة في العمل المحاسبي والتي تتولد نتيجة المعرفة والخدمة الفعلية في الاجواء العمل المحاسبي والدورة المستندية في الوحدة ,مخلفا هدر في الوقت والورق A4 وحبر التصوير والحبر الابيض والكهرباء, والجهد النفسي , بينما ذوي الاختصاص والخبرة الفعلية (منظم رواتب 1,5) تكون اخطائهم شبه معدومة



وحتى هذه الاخطاء البسيطة تنتج لتحديث البيانات خاصة بالموظف عكس باقي الموظفين كانت اخطائهم تنظيمية جدول (2) .

3- نسبة الهدر بالوقت والورق تتناسب طرديا مع عدد الاخطاء حيث بلغ الهدر بالوقت والناجم عن قلة المعرفة والخبرة ما يقارب 14 ساعة خلال شهر حدود عينة البحث (842 دقيقة ÷ 60 دقيقة) وهي خسارة يمكن استغلالها بمهام اخرى ضمن الشعبة المالية والتي تمثل 168 ساعة سنويا (14 ساعة بالشهر الواحد × 12 شهر)، اما الهدر بالمستلزمات السلعية (الورق) فكانت ما يقارب 2 بند و 184 ورقة في شهر نيسان (1184 ÷ 500 ورقة للبند الواحد) وهذا هدر كبير اذا تم قياسه على مستوى سنة مالية والذي يساوي 28 بند و 416 ورقة [1184 ورقة للشهر الواحد × 12 شهر] ÷ 500 ورقة للبند الواحد] والمستهلك من الماسح الابيض حسب المداولة مع مسؤول الشعبة خلال ذات الشهر هو (15) علبة ماسح على مستوى وحدة الرواتب استنادا الى وصل الاخراج المخزني وما يقرب حبر كار تيج واحد (باعتبار الكار تيج الواحد يطبع 1000 ورقة) حسب الاستفسار من مكاتب القبطاسية جدول (3) .

4- كلفة الهدر بالوقت لشهر عينة البحث في وحدة الرواتب جراء اخطاء العمل والتي بلغت 73306 دينار وكلفة الهدر من الورق 11840 دينار وهدر علب الماسح الابيض 22500 دينار (15 علبة × 1500 دينار سعر العلبة الواحدة) اضافة الى كلفة حبر الطابعة المستخدم في وحدة الرواتب والذي يمكن قياسه كالتالي : كلفة علبة الحبر الواحد التي تستسخ 500 ورقة هي 15000 دينار اي كلفة الورقة الواحدة (15000 ÷ 500 = 30 دينار) وبالتالي الهدر بالحبر الطبع كلفته (1184 ورقة × 30 دينار) = 35520 دينار اي ان الهدر الجمالي للموارد في اعداد الرواتب من وقت , ورق , حبر هي 143166 دينار (73306 + 11840 + 22500 + 35520) للشهر الواحد (نيسان عينة البحث) اي بما يعادل (1717992) دينار سنويا (12 × 143166) شهر) تتحمل ميزانية المستلزمات السلعية هذا الهدر وذلك لسوء اختيار التخصص الدقيق وقلة الخبرة في العمل مقارنة بالوحدات الاخرى التي تأتي بالمرحلة الثانية من الاهمية كوحدة السجلات التي تتضمن من التخصصات المحاسبية والخبرة العملية وكفاءة الاداء وحسب تقييم مسؤول الشعبة الجدول (4).

5- نسبة مجموع الرواتب الغير مستغل كعمل الى مجموع الراتب الكلي هو 66% (8129668 ÷ 12337000) لشهر عينة البحث وهي نفقات ليس لها قيمة بالنسبة للدائرة مجتمع البحث فضلا عن الهدر بالوقت الغير مستغل والبالغ 221 يوم لشهر عينة البحث اي 2652 يوم سنويا (12 × 221) والتي تعادل (97556016) دينار سنويا (12 × 8129668) التي تكون عبأ غير منتج ليس له قيمة على حساب الرواتب سنويا ، ويمكن ان نقول ان العبأ الاجمالي التي تتحملها موازنة الدائرة نتيجة تنظيم العمل الغير مدروس وعدم تطبيق قانون محاسبة المسؤولية هو (99274008) دينار (1717992+97556016) الجدول (5) .

6- وحدة السجلات تشمل على التخصصات المحاسبية 100% فبالإضافة الى المعرفة فخبرة العمل لكل منهم لا تقل عن 50% في العمل المحاسبي ونسبة شهادة البكالوريوس 66% جميعها تعتبر من مقومات الكفاءات وذوي الخبرة في العمل المحاسبي ، وحسب رأي م. الشعبة ان هذه الوحدة افضل وحدات الشعبة تعاوننا وحفاظا على المال العام وتداولاً بالأمور المحاسبية والدورة المستندية والحلقة القيدية بحيث يتم تلافي حدوث أي خطأ اول بأول باعتبارهم متقنين بالمعرفة المحاسبية وحتى دون اللجوء الى المسؤول بحيث ان ميران المراجعة بتصنيفاته (مصروفات, ايرادات, سلف, الامانات) يسلم في الموعد المحدد نهاية كل شهر الى الجامعة دون أي تعديلات لان الوحدة على تواصل مع الجامعة عن طريق



وسائل التواصل الاجتماعي عن أي مطلوب أو توضيح قبل إرساله ويكاد ان يكون نسبة الخطأ (0-1) % حسب شهادة م. الشعبة الجدول (6).

7- كلفة الوقت الضائع هو 4419300 دينار لوحدة السجلات لشهر عينة البحث اي بما يعادل 53031600 دينار سنويا (12×4419300) باعتبار ان نسبة الخطأ شبه معدومة حسب اشادة م. الشعبة وبالتالي ان كلفة الضائع من الرواتب والمستلزمات الخدمية والوقت) لوحدة الرواتب ووحدة السجلات لسنة عينة البحث تقريبا 152305608 دينار (53031600+ 99274008) الجدول (7).

8- التفكير الرشيق والممارسات الصحيحة باستعمال ادواتها المحكمة تعمل على تقليل الاخطاء وتوفير الموارد (البشرية , الخدمية, السلعية, الوقت) من خلال القضاء على الضائع وذلك باستغلال وقت وحدة السجلات الضائع التي تمتاز بكفاءة ومعرفة محاسبية بتكليفها بأعمال تنظيم الرواتب لتلافي الاخطاء المحاسبية حسب ما ورد اعلاها والناجمة من تطبيق الانظمة القديمة بينما مهام منظم رواتب3 فيتم تكليف منظم الرواتب 5 او منظم الرواتب 1 باعتبارهم من الاختصاصات المحاسبية والدليل على خبرتهم قلة اخطاء عملهم وحسب ما ورد بجدول(2) ، الجدول (8) .

9- ان استخدام الاساليب المحاسبية الرشيقة في الدورة المحاسبية للوحدات (الرواتب ,السجلات) تساعد على تخفيض النفقات التي لا تصيف قيمة الى المخرجات مع الحفاظ على جودة المعلومة 20127477 دينار لشهر نيسان [8997000) + 70711 + 11440 + 6571006 + 4419300) + هدر الماسح الابيض22500 دينار + هدر حبر الاستنساخ 35520 دينار [وتقليل الوقت الضائع تلبية متطلبات الجامعة والاستغلال الأمثل للموارد وتحسين اداء الدائرة مجتمع البحث جدول (9) .

4-2. التوصيات

- 1- ضرورة تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة لما لها دور مباشر في تخفيض النفقات وتحديد أماكن الهدر والضياع والقضاء عليه.
- 2- اقامة دورات تطويرية وتنقيفية عن التفكير الرشيق للموظفين لأنها تساعد على اعطاء صورة واضحة عن اداء الوحدات الاقتصادية وتقويمه وتحقيق اهداف الوحدة الاستراتيجية .
- 3- العمل على تطبيق خارطة تيار القيمة لما له دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات واعداد التقارير بوضوح وسهولة وفي الوقت المناسب .
- 4- تكليف الموظفين من ذوي التخصصات المحاسبية والخبرة في وحدة الرواتب والسجلات لمنع الخطأ وبالتالي تقليل الهدر بالموارد والضياع بالوقت .
- 5- اجراء عملية اعادة هندسة بعض الوظائف بما يتناسب مع الحاجة الفعلية من الموارد البشرية والتخلص من الوظائف التي لا تصيف قيمة.
- 6- تشجيع ثقافة الترشيح بدء من الموظفين واشراكهم في القرارات المزمع اتخاذها لتطبيق خارطة تيار القيمة .



Conflict of interests.

There are non-conflicts of interest.

References

1. Blackstone, John H. & James F. Cox, Alexandria, VA, "APICS Dictionary" (11E), APICS , (2005).
2. Stephen, L., Woehrle and Louay , Abou Shady "Using Dynamic Value Stream Mapping and Lean Accounting Box Scores to Support Lean Implementation" , Mankato, USA, 2010.
3. Jerry Kilpatrick " Lean Principles " , manufacturing extension partnership ,2003.
4. Qingmin, Yuan ; Lin, "Lean Accounting Based On Lean Production" article,2009.
5. Maskell . Brian , Baggaley . Bruce , Grasso . Larry ," Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise" , Second Edition , CRC Press , Taylor & Francis Group , 2011.
6. Richard E. Crandall, & Karen Main , "Lean Accounting – Fad or Fashion" Appalachian State University, Boone, NC ,2007.
7. Maskell. B. and Baggaley. B. "Practical lean Accounting", 1stedition, Congress Publication Data, USA (2004).
8. Bhasin, Sanjay and Burcher, Peter, "Lean Viewed as a Philosophy", Journal of Manufacturing Technology Management, pp:56- 72. (2006)
9. اسراء عبد السلام محس ، مدى استخدام أدوات المحاسبة الرشيقية في ظل ميزة التنافسية في ظل الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2016.
10. Vineeta, Arora" lean accounting" a study of selected enterprises in India Department of Accountancy and Statistics Faculty of Commerce Mohanlal Sukhadia University, Udaipur, 2016.
11. Maskell, B. & Baggaley, B. Lean accounting: what's it all about? Target ,Magazine, 1, 35-43. Book of Proceedings ,(2006).
12. Trapping , D. & Shuker , T. "Value Stream Management for the Lean Office" Productivity Press, USA, 2003.
13. Monroy ,Carlos and ,Nasiri, Azadeh and Pelaez, Miguel, "ABC, TdABC , Lean accounting : Accounting Systems Approach to Manufacturing"2012.
14. رائد مجيد عبد محمد، وسعد سلمان عواد المعيني،) "استعمال أدوات المحاسبة الرشيقية في تخفيض التكاليف"- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 8 ، العدد 25 ، بغداد، العراق. 2013
15. Tu.gçe Uzun Kocami." Lean Accounting Method for Reduction in Production Costs in Companies" International Journal of Business and Social Science, Vol.6, No.9(1); USA, September 2015.
16. Browne, Jimmie; Devlin, John; Rolstadas , Asbjorn ; Andersen , Bjorn , "Performance Measurement: The ENAPS Approach", www.google .com, 2000.
17. Cunningham, Jean E; Fiume , Ores J.; Adams, Emily ,"Real Numbers: Management Accounting In A Lean Organization", Managing Times press, Canada, 2003.



18. Maskell, Brian; Baggaley, Bruce; katko, Nick; Paino, David; Paino, Susan , "The Lean Business Management System :Lean Accounting: principles And practices Tool kit", BMA Inc. press, New Jerse, USA, 2007.
19. ركاج، يحيى "مدى توفر متطلبات الادارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة". بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية 2017.
20. مسلم، عبد القادر، أبو سليم، شذا "الادارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة ". كلية فلسطين التقنية، 2019.
21. Layton, Mark, Steven. Oster miller & Dean. Kynaston "Agile project management for dummies". John Wiley & Sons,(2020).
22. علواني، محمد "Agile الادارة الرشيقة للمشروعات". مجلة رواد الاعمال. على الرابط <https://2u.pw/Xo6BZ> . 2019 .
23. السوادي، بيهس "نشأة إدارة المشروعات الرشيقة Management Project Agile وأهم مبادئها". على الرابط <http://agilemanifesto.org> . 2018/
24. Pitcher, Michael, Profitable Applications of Value stream mapping, operations excellence consulting, Inc.WWW.excelence1.com,(2009) .
25. Heizer, Jay & Render, Barry, operation management, 10th Ed, Pearson education, Inc., Publishing as prentice Hall, New Jersey(2011) .
26. Silva . S.K.P.N , Applicability of value stream mapping (VSM) in the Apparel industry in srilanka ,Teknokent international Journal of lean thinking , Vol.3 , Issue.1 , PP : 36 – 51,(2012) .
27. De Bucourt, Maximilian & Buss, Reinhard & Guttler, Felix & reinhold, Thomas and vollnberg, Bernd, process mapping of PTA and Stent placement in a university hospital interventional radiology department, charite-university medicine Berlin mdb@charite.de ,(2012) .